



高等院校“十二五”应用型规划教材——经济管理系列

危机管理理论与 案例精选精析

刘宇霞 康丽琴 苏红梅 主 编



免费赠送电子课件

- 吸纳**同类教材精粹**，推陈出新。在内容上吸取新的知识成果，摈弃过时的概念方法，使教材突出**时代性**。
- **免费提供教学资源**，方便教学。
- **配套各类精选习题**，易学易用。教材中设计了**大量案例**，加强了实践性和可操作性，达到学以致用。

清华大学出版社



高等院校“十二五”应用型规划教材——经济管理系列

危机管理理论与案例精选精析

刘宇霞 康丽琴 苏红梅 主 编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书围绕危机管理程序,从危机管理的主要研究对象(个人、企业、政府)入手,理论结合案例,分为危机管理理论概述与危机管理案例解析两部分共六章内容,其中上篇危机管理理论概述包括危机及危机管理、危机管理的程序与策略两章内容;下篇危机管理案例解析包括个人危机管理、企业危机管理、公共危机管理、综合案例四章内容。书中每个案例都具有很强的可读性、可操作性、代表性和新颖性,真正做到了“精选”;在把握危机管理基本原理的基础上,对各个案例进行分析和点评,力求画龙点睛,希望对读者有所启迪,并在此基础上提出若干思考、讨论、提示、参考,本书每章开始有学习要点及目标、关键概念,每章后有本章小结并附有思考题。

本书可作为高等院校管理类各专业的教科书,适用于本科生、研究生的学习,也可作为相关专业和管理人员的培训教材,同时也可供社会读者参阅。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

危机管理理论与案例精选精析/刘宇霞,康丽琴,苏红梅主编.——北京:清华大学出版社,2016
(高等院校“十二五”应用型规划教材——经济管理系列)

ISBN 978-7-302-41916-7

I. ①危… II. ①刘… ②康… ③苏… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 262500 号

责任编辑:秦 甲

装帧设计:杨玉兰

责任校对:周剑云

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:20.75 字 数:504 千字

版 次:2016 年 3 月第 1 版 印 次:2016 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~2000

定 价:38.00 元

产品编号:059081-01

前言

在漫漫历史长河中，危机的出现与人类长相伴随，人类的发展与危机紧密相关。随着现代化程度的提升，人类逐渐享受到文明和繁荣带来的成果，战胜危机的能力也显著增强；但与此同时，人们却更加强烈甚至前所未有地感受到危机所带来的冲击和影响，承受着危机所产生的威胁和损害。其原因是多元而复杂的，它涉及人类政治、经济、社会、科技、环境等各个方面、各个领域，既有外界客观因素的作用，也有人的主观认知的影响。但无论如何，危机都已成为当今人类社会共同面临的重大挑战，加强对危机的研究和应对是世界范围内各国政府和人民的理性选择。

危机的本质是风险，危机是风险的极端表现形式。当今时代，人们讨论危机问题一个不可脱离的大背景便是风险社会的日渐形成。在这一真实化的情境下，越来越多的人认识到，要想有效地预防、化解和消弭危机，不仅要更好地理解和管理危机，还要更好地理解和管理风险。与显性、非常态的危机相比，从隐性、常态的风险着手，能够找出各种可能导致危机的风险源，并提前介入干预风险，以将危机遏制于萌芽状态。从这个意义上讲，对风险的管理是实现危机管理目标和价值的最佳路径；也唯有从风险入手方有可能解决目前和未来我们所面临的风险社会的悖论与困境。

《危机管理理论与案例精选精析》荟萃了国内外个人、企业以及政府部门在危机管理活动中的典型案例，涵盖了常见危机的类型，以大量翔实生动的资料为读者展示了多幅精彩的实践画面，从而使读者能够举一反三、触类旁通。同时，在每一章案例前都对危机管理的基本原理和规律进行了重点阐述。为使读者对每个案例所阐述的问题有更深入的了解，案例分为“案例回放”“案例分析”“思考与讨论”，引导读者对案例进行深入体会与分析，并从中借鉴成功的经验和失败的教训。通过对本书的阅读与学习，读者能够树立强烈的危机意识，并把这种意识贯穿到个人的生活、工作以及各项具体管理工作中，有效地防止危机的发生。

本书的主要特色体现在以下五个方面。

(1) 所选案例全面典型：涵盖近年来广受社会关注的个人危机、企业危机及公共危机的典型案例。

(2) 所做分析系统深入：编者对每一事件的研究，既述宏旨，又探发微，其得到的结论多具有参考意义。

(3) 体例得当，可读性强：编者在具体事件前先以导言揭示该类事件的主要特点和基本应对方法，在事件后又以链接形式介绍类似相关事例供参考对比，因而有利于读者系统把握书中内容并深化认识。

(4) 本书注重理论与实用相结合：融知识体系的介绍于案例当中，能够帮助读者正确掌握危机管理的主要理论与方法，是学习危机管理知识及开展危机管理工作非常好的参考用书。

(5) 本书在附录部分详细介绍了管理案例教学的方法并提供管理案例教学范例，力图

让读者能够切实体会到案例学习的精粹，从而起到应有的效果。

本书由刘宇霞构思并负责最后统稿，具体编写分工如下：刘宇霞负责编写第一、二、五、六章公共危机部分；康丽琴负责编写第三、四、六章个人及企业危机案例；苏红梅参与了第四章部分内容编写；北京工商大学的郭娜负责编写附录。此外，内蒙古工业大学国际工商学院行政管理专业研究生张斌、赵子丽参加了全书的资料收集、整理及校对工作；在此对大家的辛勤工作一并表示感谢！

在本书的编写过程中，参考借鉴了大量相关的资料及业内专家学者的研究成果，在此特向各位同仁表示诚挚的谢意！

尽管力求完善，但书中难免存在疏漏和不足，敬请各位读者和同行批评指正！

编者

目 录

上篇 危机管理理论概述

第一章 危机及危机管理..... 3	第二章 危机管理的程序与策略..... 17
第一节 危机概述..... 4	第一节 危机预防..... 17
一、危机的概念与特征..... 4	一、树立危机意识..... 17
二、危机与风险的比较..... 6	二、设计和建立有效的危机管理组织..... 18
三、危机的生命周期..... 6	第二节 危机处理..... 23
四、危机诱因..... 7	一、政府的危机处理..... 23
五、危机分类..... 7	二、企业的危机处理..... 37
第二节 危机管理概述..... 10	三、志愿者是公众参与危机处理的有效形式..... 46
一、危机管理的概念..... 10	第三节 危机恢复..... 47
二、危机管理的性质..... 10	一、危机恢复的概念及类型..... 48
三、危机管理的特征..... 12	二、政府的危机恢复..... 51
第三节 危机管理的起源与发展..... 14	三、企业的危机恢复..... 54
一、西方危机管理的起源与发展..... 14	本章小结..... 60
二、我国危机管理的起源与发展..... 15	思考题..... 60
本章小结..... 15	
思考题..... 16	

下篇 危机管理案例解析

第三章 个人危机管理..... 63	第四节 个人职业危机及案例解析..... 78
第一节 个人危机概述..... 63	一、个人职业危机的含义..... 78
一、个人危机的概念及分类..... 63	二、个人职业危机的主要表现..... 78
二、个人危机的形成阶段..... 64	三、个人职业危机产生的原因..... 79
第二节 个人安全危机及案例解析..... 65	四、个人职业危机的应对策略..... 79
一、个人安全危机的含义..... 65	第五节 心理危机及案例解析..... 85
二、个人安全危机的主要表现..... 65	一、心理危机的含义..... 85
三、个人安全危机的应对策略..... 65	二、心理危机的诱因..... 85
第三节 个人信誉危机及案例解析..... 72	三、心理危机的表现..... 85
一、个人信誉危机的含义..... 72	四、引发的后果..... 86
二、个人信誉危机的形成原因..... 72	五、心理危机的应对策略..... 86
三、应对策略..... 72	第六节 婚姻危机及案例解析..... 89

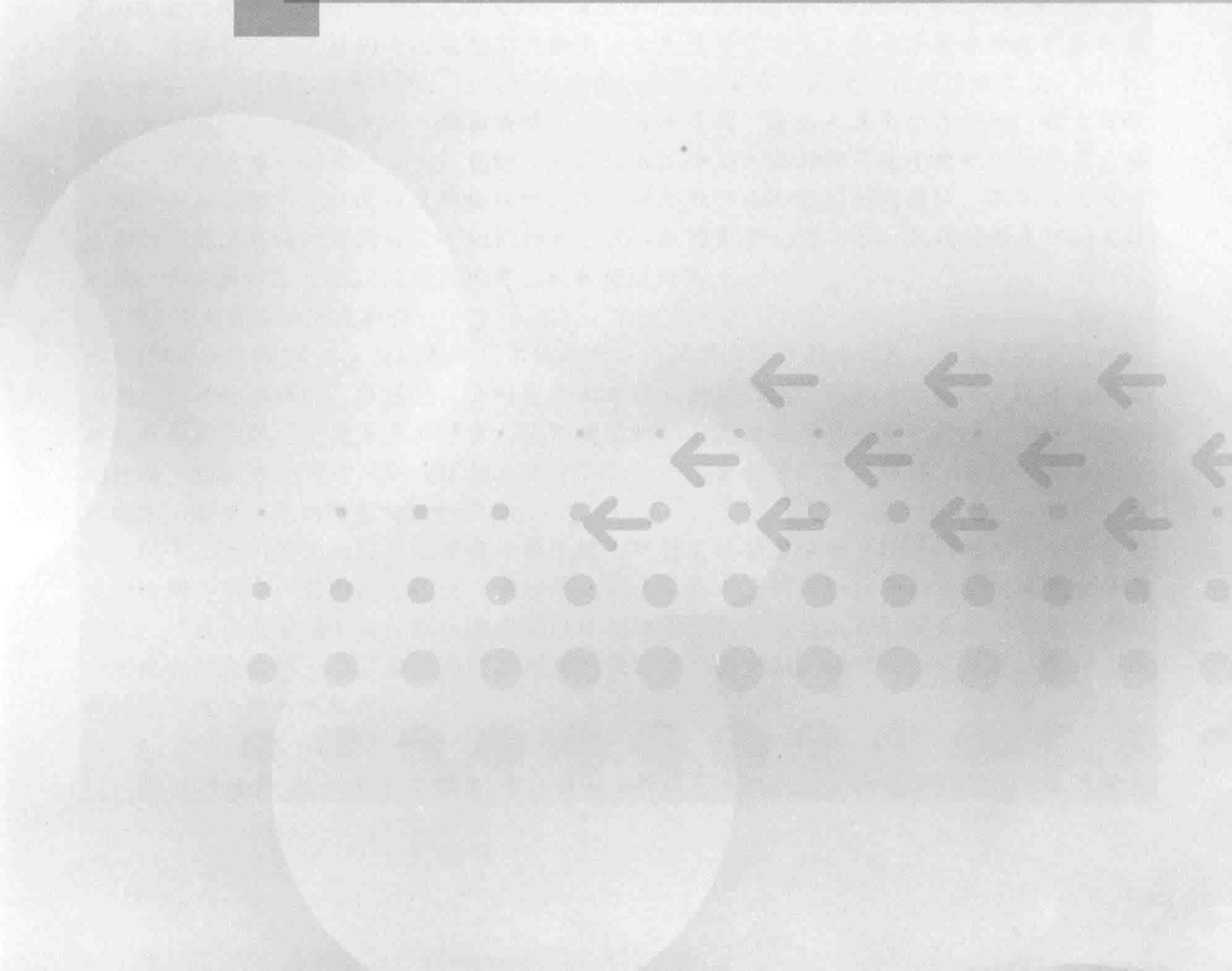
* * * * *

参考文献.....325



上篇

危机管理理论概述



第一章 危机及危机管理

【学习要点及目标】

通过本章的学习，掌握危机及危机管理的概念，明确危机的特征、与风险的比较、生命周期、诱因及分类；了解危机管理的性质、特征以及起源与发展。

【关键概念】

危机 危机管理

导入案例

三次事件，一个共同特点

1. 戴安娜事件

1987年8月31日，戴安娜王妃在巴黎死于一次可怕的撞车事故，结果引发了民众对此事规模空前的震惊和不信任，并对王妃之死深感悲痛。英国人民深深钦佩戴安娜王妃给予各个慈善机构的捐助，因而对她的意外死亡悲痛至极。而女王伊丽莎白二世在王妃去世的当天却只发表了一句话的声明：“伊丽莎白女王和王子对此事深感震惊，也深表悲痛。”声明是如此简单，没有一点人道的关怀，没有令人信服的悲伤，就好像女王与此毫无关系。而且，在悲剧发生之后的一次教堂布道会上，女王还郑重要求，永远不要在她面前提起戴安娜的名字。结果，6天之内，伦敦报纸的头版头条都发布了民众极大的愤慨之情，质问：“女王安在？”全世界数万人都在哀悼：为什么不是她？有些人甚至公开质问：世上有什么人，尤其是为人祖母的女王，能对亲人之死如此冷漠？正如许多处于危机中的公司总裁一样，女王低估了危机的程度和公众的情感。等到她听从沟通顾问的建议，再向全国发布生动的、充满感情的演讲时，一切已为时已晚。她的声誉受到玷污，民众对君主制的支持也在一周之内跌落40%，这是现代史上从未有过的事。

2. 埃克森石油泄漏事件

1989年3月24日，当埃克森瓦尔德斯号在阿拉斯加海岸触礁，并且有上千万加仑的石油流入洁净的水域时，很遗憾，公司负责人未能及时认识到，由此造成的毫无遮掩地暴露在公众面前的环境污染是多么严重，他们将面临的公共关系形势是多么严峻。当公司总裁还待在纽约的办公室时，环境保护主义者和其他志愿者已冲到事故现场，救助那些由于事故发生而濒临灭绝的野生动物和鱼群。

成千上万的埃克森公司的顾客撕掉了他们所持有的公司信用卡，并将碎片寄给公司总裁劳伦斯·罗尔；国会议员们也要求对埃克森公司提起公诉。一位参加了公司通气会的股东说：“我也是普通人，但我认为应该以玩忽职守罪起诉这些人。”埃克森公司本来可以利用此次机会告诉民众，公司为阿拉斯加人做出了巨大贡献。很可惜，它没有这么做，结果错过了这一绝好的机会。

3. “世越号”沉船事件

2014年4月16日上午8时58分，韩国一艘载有470人的“世越(SEWOL)号”客轮在

韩国西南海域发生浸水事故而下沉。船上载有 325 名中学生、15 名教师、30 名船务人员,以及 89 名其他乘客,此外,还有 150 辆汽车。由于预警的欠缺和应对机制的不完善,截至 2014 年 5 月 15 日上午,“世越”号事发时搭载的 476 人中,172 人获救,281 人确认遇难,尚有 23 人下落不明。因政府在此次危机中的应对不利,除了严重的伤亡情况,也给韩国带来了巨大的经济损失,还导致了韩国海警队的解散、总理的辞职及总统民众支持率的下降。

以上三个事件虽然事件主体不同,但危机所体现的特征是相同的。

(资料来源:苏红梅,《企业危机管理概论》[M].北京:清华大学出版社,2014.)

第一节 危机概述

一、危机的概念与特征

(一)危机的概念

危机(crisis),最初来源于希腊语,用来表示一些至关重要的、需要立即做出决断的状况。《现代汉语词典》中界定为:危险的根由;严重困难的关头。在学术界,不同的学者站在不同的角度有过不同的定义,主要有以下几种。

赫尔曼(Hermann, 1972)将危机定义为某种形势,在这种形势中,其决策主体的根本目标受到威胁,并且做出决策的反应时间很有限,其发生也出乎决策主体的意料之外。

福斯特(Foster, 1980)指出:危机具有四个显著特征,即急需快速做出决策、严重缺乏必要的训练有素的员工、相关物资资源紧缺、处理时间有限。

罗森塔尔(Rosenthal, 1989)等人将危机定义为:对一个社会系统的基本价值和行为架构产生严重威胁,并且在时间性和不确定性很强的情况下必须对其做出关键性决策的事件。

巴顿(Barton, 1993)认为危机是一个会引起潜在负面影响的具有不确定性的重大事件,这种事件及其后果可能对组织及其员工、产品、服务、资产和声誉造成巨大的损害。巴顿所给出的危机定义,将危机的影响范围扩大到组织及其员工的声誉方面。

斑克思(Banks, 1996)对危机的定义也考虑了声誉方面的影响,将危机定义为对一个组织、公司及其产品或名声等产生潜在的负面影响事故。

里宾杰(Lerbinger, 1997)将危机界定为: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。他认为,一个事件发展为危机,必须具备以下三个特征:其一,该事件对企业造成威胁,管理者确信该威胁会阻碍企业目标的实现;其二,如果企业没有采取行动,局面会恶化且无法挽回;其三,该事件具有突发性。

综合不同学者对危机的定义,我们认为:危机是一种对组织基本目标的实现构成威胁、要求组织必须在极短的时间内做出关键性决策和进行紧急回应的突发性事件。

这一危机定义强调了以下几点:第一,危机是对组织构成重大威胁的事件,妨碍组织基本目标的实现;第二,危机是一种突发性的事件,往往出乎组织的预料突如其来;第三,危机给予组织决策和回应的时间很短,对组织的管理能力提出了很强的时间性要求。

(二)危机的特征

认识危机的特征，是组织有效识别危机的前提。通常而言，危机主要有如下特征。

1. 突发性

危机的爆发经常出乎人们的意料之外，让人难以把握，同时危机爆发的时间、地点以及影响的程度常常是人们始料未及的。例如，突发的地震、洪水等自然灾害，战争、暴乱、民主冲突等政治事件，都具有突发性，使我们防不胜防。

2. 危害性

由于危机常常是在当事者毫无准备的情况下瞬间发生，容易给当事者带来很大程度的混乱和惊恐，很容易决策失误，造成巨大的损失。对于企业而言，危机爆发之后，不仅会破坏企业当前正常的生产经营秩序，而且会破坏企业可持续发展的基础，对企业未来的发展造成不利的影响，甚至还可能威胁到企业的生存。

3. 公众性

大众传播业的发展、信息传播渠道的多样化、时效的高速化、范围的全球化，使组织危机情境迅速公开化，成为公众关注的焦点，成为各种媒体最佳的“新闻素材”。因此，有人评价说，有关危机的信息传播比危机事件本身发展还要快。在危机信息的传播中，各种媒体最有影响力，因为社会公众有关危机信息的主要来源是各种形式的媒体，而媒体对危机报道内容的选择和对危机报道的态度影响着公众对危机的看法和态度。有些组织在危机爆发后由于不善于与媒体沟通，导致危机不断升级。对于危机的利益相关者而言，由于危机涉及他们的切身利益，因此对危机事态的发展以及组织对危机采取的措施更是十分关注。

4. 紧迫性

对组织而言，危机一旦爆发，紧迫性非常强烈。危机的紧迫性具体表现在：第一，危机潜伏期所积蓄的危害性能量在很短的时间内被迅速释放出来，并呈快速蔓延之势，要求组织必须立即采取有力的措施予以处理，任何延迟都会带来更大的损失；第二，危机事件之间具有传导效应，一个已经发生的危机，会像石子投入水中一样引起层层涟漪，如果不对危机的发展势头进行有效遏制，可能引发一系列的不利影响，导致更大的危机；第三，飞速发展的现代通信技术极大地便利了沟通，如果危机爆发之后组织反应迟缓，必然使组织形象在社会公众，尤其是利益相关公众心目中一落千丈。为获得社会公众的同情、理解和支持，需要组织迅速对危机做出反应和处理。

5. 二重性

正如中国古语所云：“祸兮，福之所倚；福兮，祸之所伏。”危机的英文“crisis”同样暗有所指，本意是十字路口，即做出重大决策的关头，暗含有机遇。因此，危机具有危险和机遇双重效果性。一方面，危机会给社会和企业带来人员和财产的巨大损失；另一方面，危机也孕育着机遇和转机。如果决策者敢于面对危机，及时采取措施来应对危机，则

不仅能化险为夷，转危为安，而且还可以借此机会进行制度的革新和环境的变革，获得发展的机遇。正如奥古斯丁所说的那样：“每一次危机既包括导致失败的根源，又孕育着成功的种子。发现、培育以便收获这个潜在的成功机会，就是危机管理的精髓；而习惯于错误地估计形势，使得事态进一步恶化，则是不良危机管理的典型特征。”

二、危机与风险的比较

危机与风险既有联系又有区别。所谓风险(Risk)，是指发生对组织不利的事件的可能性。风险是事件发生的概率及其后果的函数，可以用如下公式表示。

$$R=f(P, C)$$

其中， R 表示风险； P (Possible)表示事件发生的概率； C (Coincident)表示事件所造成的后果。

从定义上看，风险的定义比危机的定义要宽泛。危机具有风险所具有的突发性、危害性等特征，但危机更强调紧迫性。

从时间上看，风险是危机的萌芽阶段，而危机是风险的外显化。因此，风险管理可以被视为是危机预警管理的一部分。

对风险防范不善而造成的危害达到较大程度时，危机就会发生。可以说，风险的存在是导致危机发生的前提。对风险进行有效的评估和管理，可以防范危机的发生。组织如若对各种风险熟视无睹，或者对于已经认识到的各种风险不采取有效的措施，今天的风险就会演变为明天的危机。危机与风险的主要区别表现在：第一，风险是危机的诱因，危机是风险的显性化；第二，并非所有的风险都能引发危机，只有当风险所造成的危害达到一定程度、对组织的基本目标构成威胁时，风险才会演化为危机。

三、危机的生命周期

危机从其生成到消亡，形成一个生命周期，一般经历四个发展阶段，即潜伏期、爆发期、持续期和解决期。

1. 潜伏期

大多危机都有一个从量变到质变的过程。潜伏期(prodromal period)是导致危机发生的各种诱因逐渐积累的过程。这时，危机并没有真正发生，但却表现出一些征兆，预示着危机即将来临。有些危机的征兆较为明显，有些危机的征兆则不十分明显，让人难以甄别和判断。在危机爆发之前，如果能及时发现危机的各种征兆，并提前采取措施将危机遏制在萌芽状态，则可以收到事半功倍的效果，避免可能造成的危害。然而，在组织运转顺利的情况下，尤其是当组织迅速扩展的时候，管理层很容易忽视已经出现的各种危机征兆。

2. 爆发期

当各种诱因积累到一定的程度，就会导致危机的爆发。此时，组织正常的运转秩序受到破坏，组织形象受损，组织的根本利益受到威胁，在危机的爆发期(breakout or acute period)组织的生存与发展经历着严峻的考验，组织管理层将经受来自各方面利益相关者的巨大压

力。在危机爆发之后,如果不立即处理,危机将可能进一步升级,影响范围和影响强度有可能进一步扩大。

3. 持续期

在这一时期,组织着手对危机进行处理,包括开展危机调查、进行危机决策、控制危机危害范围与程度、实施危机沟通、开展各种恢复性工作等。持续期(chronic period)是组织强烈震荡的时期,涉及资源调配、人员调整、机构改组等。在这一时期,组织危机处理的决策水平和决策速度至关重要。

4. 解决期

在解决期(resolution period),危机事态已经得到控制,危机爆发后所引发的各种显性问题基本得到解决,危机风暴已经过去,组织管理层所承受的压力减弱。此时,组织要谨防就事论事,要善于通过危机的现象,寻找危机发生的本质原因,并提出针对性的改进措施,防止危机可能引起的各种后遗症和危机卷土重来。

上述危机的四个发展阶段是危机生命周期的一般状态,但并不是所有危机的必经阶段。有些危机的爆发可能没有任何征兆,或者危机征兆的持续时间极其短,跳过了潜伏期;有些危机在潜伏期就被组织所觉察并迅速采取了相应的措施,危机被遏制在萌芽状态,不再进入爆发期;有些危机不能妥善得以解决,可能导致组织的破产、倒闭,因此没有解决期。要具体问题具体分析。

四、危机诱因

组织危机的诱因主要分为两大类,即外部环境变化和内部管理不善。

1. 外部环境变化

外部环境变化包括政治和法律环境的变化、国家经济政策的变化、市场波动、金融风暴、产业竞争环境变化、科学技术的发展、社会文化环境的变迁、媒体负面报道及舆论冲击、自然灾害等。外部环境对于组织来说大多是不可控的因素,是企业无法回避的。但组织可以通过建立并完善危机预警系统来加强对外部环境变化情况的监测和敏感性,并及时做出相应的反应。

2. 内部管理不善

内部管理不善包括管理观念落后、战略选择错误、战略执行不利、机构设置不合理、人际关系不协调、职能管理不到位、基础管理薄弱等。内部管理属于组织可控的因素,企业可以通过改善管理来减少危机发生的概率。

五、危机分类

1. 按照危机产生的诱因分类

按照其产生的诱因,危机可以划分为以下三类。

(1) 外生型危机。外生型危机是指由于外部环境变化给组织带来的危机。例如，1992年3月，由于轻工部颁发的《化妆品生产管理条例》和卫生部颁发的《化妆品卫生监督条例》中的部分条款相互冲突，导致上海霞飞等化妆品生产企业蒙受巨大的损失。

(2) 内生型危机。内生型危机是指由于组织内部管理不善所引发的危机。例如，2001年日本雪印牛奶公司的生产线由于没有按照规定的时间要求进行清洗，导致细菌滋生而造成饮用者大量中毒。

(3) 内外双生型危机。在不少情况下，组织之所以陷入危机，往往是外部环境变化和内部管理不善交互作用的结果。内部管理不善使得危机爆发的“火药库”不断膨胀，外部环境某一方面的突然变化，则成为危机爆发的直接“导火索”。此时，危机具有内外双生的性质。例如，2008年美国金融危机爆发之后，广东东莞地区大量代工企业纷纷倒闭，大量倒闭了的代工企业都存在内部管理不善、技术创新能力落后等问题，当外部环境变化之后，外部的风吹草动就成为压死企业的最后一根稻草。

2. 按照危机发生的领域分类

从公共管理的角度出发，按照其发生的领域，危机可以具体划分为政治性危机、社会性危机、宏观经济性危机、生产性危机、自然性危机。不同种类的危机包含的具体内容如下。

(1) 政治性危机：战争、革命、武装冲突、政变、政治变革、政策变迁、大规模恐怖主义活动、腐败、其他政治骚乱等。

(2) 社会性危机：社会游行、罢工、社会骚乱、社会热点问题的变迁等。

(3) 宏观经济性危机：恶性通货膨胀、通货紧缩、国际汇率巨变、股票市场大幅震荡、失业率居高不下、利率的大幅度变化等。

(4) 生产性危机：工作场所的安全事故、导致人身伤害的职业病、产品安全事故等。

(5) 自然性危机：干旱、洪涝、地震、火山、台风或龙卷风、泥石流、流行病等。

3. 按照危机发生和终结的速度分类

根据其发生和终结的速度，罗森塔尔将危机分以下四类，如图1-1所示。



图 1-1 基于发生及终结速度的危机分类

(1) 龙卷风型危机。这类危机来去匆匆，像一阵龙卷风。人质劫持即属于此类危机。

(2) 腹泻型危机。这类危机往往酝酿很长的时间，但爆发后结束得快。军事政变即属于此类危机。

(3) 长投影型危机。这类危机突然爆发,但影响深远。2003年春在我国爆发的非典型肺炎即属于此类危机。

(4) 文火型危机。这类危机来得慢,去得也慢。旷日持久的巴以冲突是此类危机的典型例子。

4. 按照危机情境中主体的态度分类

按照危机情境中主体的态度,斯塔林斯(Stallings, 1990)等人将危机划分为利益一致型危机事件和利益冲突型危机事件,也可以称为冲突型与非冲突型危机事件。

在危机情境中,当所有相关的利益主体具有同质的要求时,就属于利益一致性危机;当各相关的利益主体具有不同的要求,或者说存在着两个或两个以上不同要求的利益主体时,就属于利益冲突性危机。利益一致性危机较为典型的例子是自然灾害,利益冲突性危机的例子如产品质量索赔。当然,在利益一致性危机和利益冲突性危机之间并不具有不可逾越的界限,由于看问题的角度不同,同一危机可能具有不同的分类。例如,面对洪水侵害,受灾区的群众共同的愿望是抗洪救灾,洪灾显然具有典型的利益一致性危机的性质;但为减少洪灾损失,面对泄洪地点的抉择时,泄洪地区和其他地区又具有一定的利益冲突,洪灾又具有冲突性危机的特征。

5. 按照主体不同分类

按照主体不同,可将危机分为三类:个人危机、企业危机和公共危机。

(1) 个人危机,包括生命安全危机、信息安全危机、信誉危机、职业危机、婚姻危机。

(2) 企业危机,包括战略危机、市场危机、产品危机、财务危机、人力资源危机、法律及制度危机、媒体传播危机。

(3) 公共危机,包括自然灾害、事故灾难、公共卫生事件、社会安全事件。其中,自然灾害主要包括水旱灾害、气象灾害、地震灾害、地质灾害、海洋灾害、生物灾害和森林草原火灾等;事故灾难主要包括工矿商贸等企业的各类安全事故、交通运输事故、公共设施和设备事故、环境污染和生态破坏事件等;公共卫生事件主要包括传染病疫情、群体性不明原因疾病、食品安全和职业危害、动物疫情以及其他严重影响公众健康和生命安全的事件;社会安全事件主要包括恐怖袭击事件、经济安全事件、涉外突发事件等。

按照不同的维度,根据不同的判断标准的分类在认识、判断、区分、应对方面各有所长,同时不同标准的分类也各有交叉,使用主体可以根据自身需求进行选择采纳。本书在理论及案例部分采用按照危机应对主体的分类方法及体例安排,理由主要有以下三个。

(1) 基于主体分类更有利于主体在危机预防过程中发挥主观能动性,在危机预防第一理念指导下,根据检测、预警情况对可能发生的危机事件进行预先的控制和防范,以防止危机的发生或者减轻危机发生后的危害后果,如危机管理专家奥斯本(Osborne)和盖布勒(Gabler)所说的:“使用少量钱预防,而不是花大量钱治疗。”

(2) 基于主体分类便于从使用者角度明晰自身责任义务,在预防过程能够引起足够的重视采取切实有效的措施,在应对方面具有可行的原则、策略、步骤及方法,在危机恢复学习阶段采取更有针对性的手段,真正起到主体危机管理能力的全面提升。

(3) 基于主体分类再次给危机主体敲响警钟:危机划分没有绝对的主次、轻重之分,个

人危机、企业危机、公共危机之间存在内在联系,在特定的情景下由于自身原因,如处理不当或外部因素影响(如媒体传播引发公众高度关注等),可能相互转化并进而升级蔓延,因而有关主体在危机应对过程中切莫掉以轻心使危机失控,造成不必要的重大损失。

第二节 危机管理概述

一、危机管理的概念

对于危机管理(crisis management)的定义,也是百家争鸣。学者从各自研究的侧重点提出了多种不同见解。

美国学者史蒂文·芬克(Steven Fink)对危机管理下的定义是:“对于企业前途转折点上的危机,有计划地消除风险与不确定性,使企业更能掌握自己前途的艺术”。

美国南加州大学的鲍勇剑和陈百助认为,危机管理是一门研究为什么(Why)人为造成的危机会发生,什么样(What)的步骤或方法可以避免这些危机发生,以及一旦危机发生,如何(How)控制危机的发展和消除危机的影响的学科。

日本的企管顾问藤井定美认为,所谓危机管理就是针对那些事先无法预想何时发生,然而一旦发生却对企业经营造成极端危险的各种突发事件的事前事后管理。

国内学者苏伟伦认为,“危机管理是指组织或个人通过危机监测、危机预控、危机决策和危机处理,达到避免、减少危机产生的危害,甚至将危机转化为机会的目的”。

尽管上述定义的表述各不相同,有的侧重危机的规避,有的侧重危机的事中处理,但它们都强调了以下两点:第一,危机管理是一个时间序列,既包括危机爆发前的管理,也包括危机爆发后的管理;第二,危机管理的目的在于减少或消除危机可能带来的危害。

通过对上述定义进行总结,我们认为,对于企业而言,危机管理是指企业在经营过程中,针对可能面临的或正在面临的危机所进行的一系列管理活动的总称,目的在于消除或降低危机所带来的威胁和损失,乃至变危险为机遇。

二、危机管理的性质

鉴于危机给人民的生命、财产、安全所造成的巨大损失,危机会阻碍发展、导致贫困,危机会引发社会和政治的不稳定,危机管理已成为当代国际社会关注的主题,也成为公共管理理论和实务界所一直重视的一个领域。所谓的危机管理是一种有组织、有计划、持续动态的管理过程,政府针对潜在的或者当前的危机,在危机发展的不同阶段采取一系列的控制行动,以期有效地预防、处理和消弭危机。危机管理的重点在于:危机信息的获取和预警,危机的准备与预防,危机的控制与回应,危机后的恢复与重建,持续不断的学习与创新。

(一)危机管理的实质是非常态管理

从有序性的角度可以将组织和社会分为两种状态:常态和非常态。所谓常态就是组织