

Crisis Management

大学生 危机管理



戴建兵 主编

河北人民出版社

大学生危机管理

主 编 戴建兵

副主编 刘爱民 陈世民 韩凤娟

河北人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

大学生危机管理/戴建兵主编. —石家庄:河北人民出版社,2009.7

ISBN 978-7-202-05292-1

I. 大… II. 戴… III. 高等学校—学校管理—研究
IV. G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 087641 号

书 名	大学生危机管理
主 编	戴建兵

责任编辑	李春鹏
美术编辑	李 欣
责任校对	余尚敏

出版发行	河北人民出版社(石家庄市友谊北大街 330 号)
印 刷	河北省统计局文印中心
开 本	850×1168 毫米 1/32
印 张	12.375
字 数	300000
版 次	2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷
印 数	1—3000
书 号	ISBN 978-7-202-05292-1/G · 1758
定 价	24.00 元

版权所有 翻印必究

序 言

对于个人遇到危机而获得社会的管理或支援的感受,第一次来自于在加拿大的一个大学,校园角落里有一些红色的电话机,在你最困难的时候可以拨打这个电话。然后是在多伦多最有名的自杀桥,桥的两边均有电话亭,最明显的效果是,自从安装了电话,从这座桥跳下去的人大大减少了。

可见,对于管理者而言,个体的危机也是可以管理的。

人的一生都会遇到有可能变坏或变好的转折点或关键时刻,也就是危机,而处在青春期中的大学生个体或群体更是如此。

个人的危机除了不可预防的外部突入(如灾难),很多是情感与理智的关系处理不当而形成的,对于学生群体危机,管理者处置不当的根本原因很多也源于情感与理智的关系。

二十世纪六十年代出生的我们受到的教育是:危机是克服自己弱点的考验。“热了想想邱少云,渴了想想上甘岭,苦不苦,想想长征二万五。”用现代的话来说:这个世界上没有神奇的 911 求助电话可以拨打,以便将你从困境内解救出来,你必须找到解困的办法,自己解救自己。这就像只能把猪肉制成香肠,但绝不能将香肠还原成猪肉一样。

但是这不是当代社会对于管理者要求的态度。

《哈佛商业评论》精粹《危机管理》一书中说:每一次危机本身,既包含失败的根源,又育着成功的种子。

学生管理者,在危机面前必须成为一个领导者。领导者不能将其他人的观点加权后平均,然后将其变成自己的观点。一位必须作出重要决定的人必须独自作出这些决定,他需要一个内在的

指南针指路。

社会和个人一样,也有成长的烦扰。我国改革发展已进入关键时期,社会利益关系更加复杂,新情况、新问题层出不穷。“黄金发展期”也是“矛盾凸显期”。经济转型、社会转型,不可避免地会带来大量的较为复杂的社会矛盾。校园是社会的有机组成,社会的方方面面均会对校园产生影响,因而对于非利益相关者冲突、社会主源性波及、自组织影响等等均对学生管理者提出了新的要求。

河北师范大学是一所有着“怀天下、求真知”精神的百年老校,我们尊重每一个学生,关爱每一个学生,认真贯彻和执行国家与教育部、省厅的法律和规章,在人生道路上给学生以指引、训练和帮助。

我们高度重视学生的就业问题,深刻认识到这是当代大学生心理及其他各种压力的最集中最深厚的根源,认真反思我们的教学或给予学生的知识是否能够达成“知识改变命运”这一古老的话题,力争通过四年的学习让我们的学生有一个积极面对激烈竞争的社会,心态平和,为家庭、社会作贡献的良好理念。行为师表,灵有教养。以学生素质养成为中心,知识培养和能力培养并重。力求创建有特色的河北师范大学实践教学能力培养模式。

加强教学管理,强化课程建设,推进院系教学评估,充分发挥学分制的功效以满足学生自我知识的建构。充分发挥体育和艺术在大学教育体系中不可替代的作用,以培养学生的竞争力、领导力和创造力。按照教育及学生发展的规律,建立合理的教学制度。强化制度管理,制度面前师生人人平等,不因人情人际关系而挑战制度。在课程建设上,结合教育部的相关规定,花大力气,力争从“满堂灌”向讨论式等多种课堂教学模式转变,以适应时代和学生的要求。建立课程开放、课堂活跃、学生为主、师生教学相长,崇尚师德、为师者师的良好教学环境。

在学生管理上,建立适合当代学生情趣的短信服务管理平台,

创立动态危机处理系统。以学生为主,强化管理,确立各部门为学生服务的基本管理服务理念。管理者和教职员工要经常自问:“我为我们的学生做了什么?”依法制校,确立适应当代学生发展的管理和激励机制,强化校园正义,确立学生正确的校园价值观,严惩作弊等无信用不良行为,确立学生以学为主,知识与实践并重的学风。

这本小书就是我们这些从事学生管理的老师们编写的,内容涉及相关危机管理的一些理论,更为重要的是涉及了大量的相关大学生危机的案例,有些是我们亲自处理的,也有的是一些在社会上引起广泛关注的事例,我们将其分为群体性危机、心理危机、学校安全及事故类危机、管理类危机、其他危机五大类。通过相关分析,力求给同行们提供一些理性思考的素材,以便更好为广大同学服务。

戴建兵

2009.5.18

目 录

第一章 大学生危机管理概述.....	(1)
一、大学生危机管理内涵	(2)
二、大学生危机管理的特点与原则.....	(10)
三、大学生危机管理中学校的权利与责任.....	(16)
第二章 大学生危机管理体系建构	(32)
第一节 大学生危机事件发生前的预警机制	(33)
一、组建危机管理机构.....	(34)
二、制定危机管理预案.....	(37)
三、危机培训.....	(39)
四、危机沟通.....	(44)
五、建立危机预警指标系统.....	(50)
第二节 大学生危机事件发生时的应急反应和决策机制	(54)
一、大学生危机事件应急处理流程.....	(54)
二、有效利用时间.....	(56)
三、进行有效沟通.....	(57)
第三节 大学生危机事件发生后的处理机制	(61)
一、事后重建.....	(62)
二、人的恢复.....	(63)
三、危机反思.....	(64)
四、预案修正.....	(66)
五、危机管理评价.....	(67)
第三章 群体性危机	(71)

案例一:交通事故致游行“蹊跷”背后有原由·····	(71)
案例二:正确疏导 不菲收获·····	(77)
案例三:毕业的遗憾 醉酒的代价·····	(84)
案例四:为情违法·····	(91)
案例五:谣言短信的始末·····	(98)
案例六:一个“轻生”贴·····	(104)
案例七:“罢课”,孰之过?·····	(111)
案例八:48小时,化解一场即将爆发的罢餐危机·····	(119)
第四章 心理危机·····	(128)
案例九:班干部的烦恼·····	(128)
案例十:跌倒后成长·····	(136)
案例十一:都是误会惹的祸·····	(144)
案例十二:是谁遮住了你的阳光 ——大学生常见心理认知焦虑·····	(151)
案例十三:阳光男孩的不幸遭遇 ——痛苦回忆是人生的败笔·····	(160)
案例十四:噩梦·····	(167)
案例十五:缺陷≠缺点·····	(176)
案例十六:学之惑·····	(185)
案例十七:雨夜持刀出走的女生·····	(192)
案例十八:偏执的爱恋·····	(197)
案例十九:亲爱的爸爸妈妈·····	(210)
案例二十:拯救“马加爵”·····	(220)
第五章 学校安全及事故类危机·····	(229)
案例二十一:女大学生家教受骗,痛失生命·····	(229)
案例二十二:贫困大学生的网恋故事·····	(237)
案例二十三:翻越栏杆付出生命的代价·····	(245)
案例二十四:走出求职骗局的阴影·····	(252)

案例二十五:发生在宿舍内的盗窃事件	(258)
案例二十六:意外伤害事件的处理	(267)
案例二十七:由交际困惑走向死亡	(276)
案例二十八:帮忙帮出的伤痛	(285)
案例二十九:郊游遇到的意外交通事故	(291)
案例三十:持刀伤人,害人害己	(297)
案例三十一:学生集体食物中毒	(304)
案例三十二:学生意外触电身亡	(311)
第六章 管理类危机	(318)
案例三十三:考试作弊带来的终生遗憾	(318)
案例三十四:杨帆的烦恼	(324)
案例三十五:一封邮件引发的危机	(331)
案例三十六:勤工助学补助发放带来的争议	(339)
案例三十七:宿舍笑谈引发的报复事件	(346)
案例三十八:逃课引发的考试冲突	(353)
第七章 其他危机	(361)
案例三十九:痴迷的追求 —— 一位法轮功练习者的改变	(361)
案例四十:错误的选择 —— 记一个曾经传销过的学生	(366)
案例四十一:孤独的旅游	(374)

第一章 大学生危机管理概述

随着我国经济的高速发展,社会的日益繁荣,我国的高等教育也进入了快速发展的轨道,在我们为高等教育大众化圆了更多莘莘学子的大学梦而喜悦时,却频频有高校血案的报道、高校危机事件的发生,甚至一个个鲜活生命的逝去。危机纷至沓来,校园已不再宁静。

百年大计,教育为本。在世界各国都在谋求快速优质发展的今天,高等教育除了承担着培养人才的基本职能以外,其科学研究和服务社会的功能更是发挥着极其重要的作用。我国高等教育在快速发展的同时,也不可避免地出现了一些问题,各高校的大规模扩招,直接导致了技工学校、职高和中专的生源锐减,破坏了就业市场原有人才需求层次的平衡,高学历人才过剩,影响人才就业;扩招使得高校成为人口高度密集区域,不同素质、不同习惯、不同思维方式所产生的矛盾大量聚集,增加了高校的不稳定因素;另外,多层次多校区办学,也引发了高校内部发展的不平衡,给高校日常管理带来困难,也导致各种突发事件的频繁出现。

由此可见,高等教育所面临的形势已经发生了巨大变化,要想获得更好更长远的发展,必须要面对“危机”所带来的各种挑战。从2003年“SARS”到云南大学马加爵事件,从清华大学学生硫酸泼熊风波到上海商学院宿舍火灾事件,惨痛的事实告诉我们,面对校园危机、面对大学生危机,将企业危机管理理论引入高校管理理论,并借各高校自身特点与规律建立起一套完整的、可操作性强的高校危机管理体系,是高校未来发展中预防危机、应对危机的最有效手段。

一、大学生危机管理内涵

(一)危机的理解

危机的概念最初来源于希腊语(Crimein),并被普遍应用于医学领域,指人濒临死亡、游离于生死之间的那种状态。这是危机最本初的意义。但随着危机一词所指对象的扩展,以及时代的演进,人们对于危机的看法与理解也发生了变化。危机(Crisis)在《现代汉语词典》的解释为“危险的祸根或者严重困难的关头”。研究危机的先驱 C. F. 赫尔曼(Herman)认为危机是某种特定的形势,在这种形势下,其决策主体的根本目标受到威胁,而且作出决策的反应时间非常有限,且发生也处于决策主体的意料之外。(Herman, Charles F, ed. *International Crises: Insights From Behavioral Research*. New York: Free Press, 1972)

罗森塔尔和皮恩伯格(Rosenthal and Pennsburg)将危机定义为:危机是对一个社会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强的情况下必须对其作出关键性决策的事件。(罗伯特·希思著;王成等译,《危机管理》,中信出版社,2004年3月版,第13页)美国著名管理学家劳伦斯·巴顿(Laurence Barton)认为,危机是一种会引起潜在负面影响的、具有不确定性的大事件,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损害。(罗伯特·希思著;王成等译,《危机管理》,中信出版社,2004年3月版,第13页)芬克(Fink)把危机定义为:在确定的变化逼近时,事件的不确定性或状态。弗恩·班克思(Fern-Banks)把危机定义为:对一个组织、公司及其产品或名声等产生潜在负面影响的事件。斯格(Seeger)等人把危机定义为:一种能够带来高度不确定性和高度威胁的、特殊的、不可预测的、非常规的一系列事件。而心理学词典将危机定义为:具有重大心理影响的事件和决定。

国内学者在这一问题上也作过相应的研究。杨冠琼认为,危机事件是指那些“导致社会系统或其子系统的基本价值和行为准则趋于崩溃,在较大程度上和较大范围内威胁到人们的生命和财产安全,引起社会恐慌和社会正常秩序与运转机制瓦解的事件”。(何海燕,张晓主编,《危机管理概述》[M],首都经济贸易大学出版社,2006年9月版,第3页)

苏伟伦认为:“危机是新旧体制转化过程中的混乱状态。”(苏伟伦,《危机管理——现代企业实务管理手册》[M],中国纺织出版社,2000年8月版,第1页)他认为,在新旧体制的摩擦中,两种机制都不能发挥有效的作用,因此出现大量的失控、混乱、无序现象。产生这种现象的本质是由于旧体制,危机植根于旧体制中,因此使其运转失灵。从苏伟伦对危机概念的阐述中我们可以看出,这是从危机产生的原因角度定危机的含义。

朱德武给出了一个较为全面的关于危机的界说。从危机的变化过程、形态和结果等多重角度,把危机界定为危机是指“事物由于量变的积累,导致事物内在矛盾的激化,事物即将发生质变和质变已经发生但未稳定的状态,这种质变给组织或个人带来了严重的损害,需要在时间紧迫、人财物资源缺乏和信息不充分的情况下立即进行决策和行动”。(朱德武,《危机管理——面对突发事件的抉择》[M],广东经济出版社,2002年4月版,第5页)

依据定向思维,危机几乎成了“事故”、“灾害”、“破坏”、“灾难”的近义词,通常是指危及正常秩序的突发性、灾难性的事故与事件。综合各位学者的观点,笔者认为危机就是可能带来不良后果的不能明确知晓的情景,即当一个系统处于灾难性过程中的转折点,在此时刻,社会成员体验到整个结构性的变化对该社会的持续存在至关重要,并感受到他们的社会同一性受到威胁。但人们可以通过积极、有效的干预来阻止危机的爆发,或者是在最大程度上限制其破坏性后果的蔓延,把危机所导致的损失降到最低。

从这个定义展开分析,危机具备以下三方面的特征:首先,从发生角度而言,危机是一个量变的过程;从状态而言,危机不是指事物的稳定运行状态,其到来必然表现为剧烈变化;从结果而言,危机必然要给组织或个人带来一定程度的损失。危机并不仅仅局限于一种或几种突发的事件(或事故),在现实社会中它有着更广泛的内涵和外延,许多时候是由多种不利因素集合反映出的一种状态,比如经营危机、精神危机、观念危机、生态危机等。危机状态往往由诸多隐蔽性的危机事件相互作用引发,表现为某种危害性的情景,并对各危机事件产生关联影响,比单一危机事件产生的根源复杂、危害程度更深。

在对危机一词的理解中我们还发现,危机还潜藏着另一层意义。如果单从字面上作分析,“危机”前一个字表示“危险”,后一个字表示“机遇”。也就是说危机会带来机遇,虽然,危机具有难以预防、控制等特点,但并不是不可预测、不可预防和控制,这种难以预防和控制通常同危机主体(危机对象)的危机意识、预测技术、预防手段和控制能力等条件密切相关,假如危机意识谨慎、预测技术先进、预防手段严密、控制能力综合,危机的危害性就能够得到削弱或消除。反之,危机就将产生,并相对于危机主体控制能力的强弱来显示其危害程度。危机是一个转折点,是一个新局面的开始。但是危机中的机会往往很难把握,如果处理不好可能会加重危机的破坏性结果。因此,我们要有“危机第一、机会第二”的认识,在正确处理危机的同时,不忘把握其带来的机会。

(二)大学生危机

高等院校是培育符合时代要求的接班人与建设者的重要场所,和谐的校园环境与稳定的教学秩序是大学生成长成才的基本保证。随着改革开放与经济发展深度与广度的延伸,我国高校的外部条件和内部环境都发生着变化。一方面,市场经济的确立、社会文化和价值观的多元化、互联网的发展、高校与社区经济建设的

联系日趋密切,这一切使得高校不再是传统意义上的“象牙塔”;另一方面,在高校内部,人事制度改革、后勤社会化、学生人数的激增、学分制的逐步完善、就业压力的增强等因素,使得高校师生必须不断地适应环境的新变化与要求。近几年来高校危机事件不断,使大学生的生活和学习受到不同程度的影响和干扰,也使高校的声誉和形象受到一定程度的损失与破坏。

以多维角度,校园对危机(Campus crisis)的定义更为丰富:是校园内成员无法克服障碍时,导致成员个人的解组(disorganization)或烦乱(upset);是学校成员或行政体系遭受挫折产生的解组或运动失灵;凡是发生在校园内或与校园有关,对学校成员造成不安、压力、伤害,而以校园现有人力与资源,难以有效解决的事件(events)或情境(situation)。

高校作为大学生学习和生活的主要场所,承担着培养高素质人才的重任。同时,及时而有效的避免各种危机,或者是将危机的危害程度降到最低,都会对大学生的发展起着至关重要的作用,对于高校危机管理也是有实践意义的。从对高校管理的角度去理解,综合国内外学者的看法,凡是发生在高校校园内或者与高校成员有关的,在事先未预警的情况下忽然爆发的,可能严重威胁到高校正常教育秩序,并可能带来其他不良后果的事件,包括对高校成员造成不安与伤害、对高校的教学设施造成破坏以及形象声誉带来损害等,而以高校现有的人力与资源难以立即有效解决的,均称之为高校危机。(许中华,雷育胜.高校危机的类型、特点及管理策略[J].中山大学学报论丛,2005.25(4):445—447)

基于对高校危机管理的理解,笔者认为大学生危机管理,将危机的概念引申到高校,所谓大学生危机就是指发生在高校校园内或与大学生有关的,在事先未预警的情况下突然爆发的,可能严重威胁到大学生身心健康与安全、威胁到校园的正常教学秩序与管理工作,并可能带来不良后果的事件。

危机事件形形色色,在其多样化的表征下,对各种高校危机进行划分与分类,有助于高校相关人员对不同危机的识别及确认,是加强危机管理的基础环节。对可能发生的高校大学生危机,由于分类标准不一又有不同的分类方式。从危机的性质和特点看,有人为危机和非人为危机的差别;按危机涉及范围的大小,又可以将危机分为内部危机和外部危机两大类;从危机产生的来源与造成的损害看,可以将高校危机分为灾难性危机、教学与管理类危机、学校安全与事故类危机、师德学风类危机、心理问题类危机等。

综合各种不同的危机划分类别,我们把高校危机分为以下几种类型:

1. 外部危机

可以分为可控制的外部危机和不可以控制的外部危机。不可以控制的外部危机,一般是指因为政府政策的变化、政治事件、战争、自然灾害等或其他不可预期的不利因素引起的校园危机。如办学政策变化导致某些学校关闭,自然灾害对教学设施的破坏,政治事件对学校的正常教学秩序的冲击,战争则可以使学校停课甚至停办,犯罪分子对学生的恶性伤害等。2008年5月12日我国四川省汶川地区发生破坏性极强的地震灾害,给当地的经济、生产、交通及人员带来毁灭性破坏。地震发生时,成都地区震感明显,成都各大高校都暂时停课,并且将学生集中到户外开阔地带住宿,这就是不可控制的外部危机的典型案例。

可控制的外部危机,如学生家长对学校乱收费、不公正的评奖评优、对选拔保送研究生过程的不满,在学校周围进行的违规商业行为,犯罪分子入校诈骗偷窃等。

2. 内部危机

内部危机主要是指高校组织层面上的危机,对学校的基本价值和正常教学秩序产生严重威胁,并在时间压力和不确定性极高的情况下必须对其做出关键决策的事件。这种危机的影响一般只

局限于该组织内部,对外界的影响以及对整体社会价值观的威胁不是很大,但如果处理不当,在一定条件下危机可能扩大和蔓延,从而影响学校以外的人或事。常见的内部危机有以下几种:

1) 教学与管理类危机

由于决策失误使学校正常的教学秩序和未来发展受到极大影响的危机。如有些高校因为领导不力导致学校发展空间受限、专业设置不合理、人才使用不当等使学校在激烈的竞争中日益处于不利的位置。

由于对人的管理不善,导致学校领导、教职工、学生的行为失范,师德学风不良而产生的危机。如领导贪污腐败、滥用职权等;教职工违反学校纪律、学术腐败、侵犯他人知识产权;大学生暴力事件、考试作弊、论文抄袭等。这类危机既会造成学校成员感情上或心理上的损害,进而对学校失去尊重及信任,也会对师生或学校形象和声誉有严重的负面影响。危机事件若涉及法律责任,学校及个别成员更须承担民事或刑事的法律代价。

2) 学校安全及事故类危机

这一类危机会危及大学生生命安全,伤害生命或使身体受害。如实验仪器爆炸、食物中毒、传染病爆发流行、学生意外坠楼、医疗事故、火灾、大学生心理危机等。如2008年11月14日上午6点10分左右,位于上海中山西路的上海商学院发生火灾,四名女生从6层楼高的宿舍跳下,不幸全部身亡。经初步调查,火灾原因可能与使用“热得快”不当有关。这类危机事件一旦在高校发生,可能引起大学生个人或集体伤亡,并招来外界误解、指责,造成学校整体形象的损害。

3) 相关危机

由于其他与高校有关系的因素所引发的危机。如学校建筑工地的事故、外部人员到学校自杀等、学生假期课余的意外死亡、学生家教时发生事故等。典型案例如南京市江宁大学城一处工地

2004年9月1日深夜发生坍塌事故,造成5名施工人员死亡,多人受伤;2003年12月31日一个停薪留职的大学副教授制造了死亡38人的铁岭特大爆炸事故;2004年10月1日海南大学19岁的学生王嘉佳在参加促销活动中,发生食物中毒身亡。

(三)大学生危机管理

危机管理是现代社会公共管理中的一项重要内容,反映现代人的一种理性生活方式。关于危机管理,在国内外相关研究中和无统一定义。

海恩思沃斯认为,危机管理是一种行动性的管理职能,它谋求确认那些可能影响组织的潜在或萌芽中的各种问题,然后动员并协调该组织的一切资源,从战略上来影响那些问题的发展。(何海燕,张晓主编,《危机管理概述》[M],首都经济贸易大学出版社,2006年9月版,第26页)

美国著名咨询顾问史蒂文芬克认为,危机管理是指组织对所有危机发生因素的预测、分析、化解、防范等等而采取的行动。危机管理分为危机防范、危机处理和危机总结三个管理阶段。(何海燕,张晓主编,《危机管理概述》[M],首都经济贸易大学出版社,2006年9月版,第26页)

国内学者也对危机管理的概念作了多方面的界定。“危机管理就是指建立和维系各种重要的关系,研究和预测它们的发展趋势,以及对可能会出现的对组织有破坏性影响的问题或事件采取措施,从而最大限度的减少那些问题或事件对组织的不利影响。”(白涛,许中华,高校危机管理对策初探[J],华南理工大学学报(社会科学版)2005,2)

苏伟伦认为,危机管理是指组织或个人通过危机检测、危机预防、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。(苏伟伦,《危机管理——现代企业实务管理手册》[M],中国纺织出版社,2000年8月版,第1页)