

PO JIE WEI JI

现代管理科学的顶尖之作 攻克管理面临的两大难题

XIANDAI GUANLI KEXUE DE
DINGJIAN ZHIZUO
GONGKE GUANLI MIANLIN DE
LIANGDA NANTI

破解危机

学习型组织与危机管理的艺术与实务

乔河旺 主编

济南出版社

破解危机

——学习型组织与危机管理的艺术与实务

主 编：乔河旺

副主编：魏精华 刘绍芹

武传涛 时 芹

济南出版社

图书在版编目(CIP)数据

破解危机 / 乔河旺主编. — 济南: 济南出版社,
2003.11

ISBN 7-80629-937-8

I. 破... II. 乔... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 099119 号

济南出版社出版发行

(济南市经七路 251 号 邮编: 250001)

山东新华印刷厂印刷

(地址: 济南市胜利大街 56 号)

2003 年 11 月第 1 版 2003 年 11 月第 1 次印刷

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 17.75

字数: 300 千 印数 1—8000 册

定价: 29.80 元

(如有倒页、缺页、白页, 直接与印刷厂调换)

版权所有 侵权必究

自序——

为企业找出一条新路

当代杰出的管理大师彼得·圣吉在其学习型组织理论的奠基之作——《第五项修炼》中文版序言中曾自豪地说：“为人类找出一条新路”。他又说：“学习型组织已经被发明出来，但是还没有达到创新的地步”。沿着彼得·圣吉的思路理下去，学习型组织理论的第一功能，应当是帮助企业破解危机，为进一步创建学习型组织打好基础，尽而向长寿公司发展。那么，经过数年的探索和研究，今天我们也可以自豪地说，为了破解危机我们也为企业也找出一条新路。这就是：运用学习型组织理论与管理技术以及公共关系的方法与技能，在创建学习型组织的同时，提高企业素质，破解危机，尽而为创建长寿公司而奋斗。在这里破解危机是必须要走的第一步。为了让本书的读者与我们共同分享这一科研成果的真义，我们受济南创意学习型组织研究所之委托在这里与读者朋友们共同探讨一下这条企业长寿之路的主要内容。

1. 通过改变人的精神状态（有称“心态”）、思维方式、知识结构，而改变企业的现况。这是企业之魂，是走长寿之路的指导思想。

彼得·圣吉说：“学习型组织是一个促使人们不断发现自己是如何造成目前的处境，以及如何能够加以改变的地方。”就是说：不管企业的现况好与坏，应当看到这种“处境”主要是由于自己的原因造成的，而如何对这种“处境”加以改变（使坏的变好，好的更好），主要依靠自己的力量。这就是通过运用改善心智模式、系统思考等方法以及自我超越和团队学习的技能训练，建立一个大家为之奋斗的共同愿景。在共同愿景的感召下改变自己的精神状态，调整自己的知识结构，认准方向，一致努力，走出困境，力图创新。如果自己的企业已经处在危机之中，那么，就应当全力以赴破解危机，以图长远发展。

2. 破解危机是求得生存和发展的第一要意，它是任何企业都必须具备的一种本领。它需要有好的方法。主要应当掌握认知的方法、决策的方法，以及以沟通协调、信息传播为主要内容的公共关系方法等。



3. 破解危机的一项最基本、最主要的工作是制定危机管理计划。这是企业防范危机和处理危机的纲领性文件。目前我国企业大多数均没有制定危机管理计划,这表明没有把危机管理提到议事日程上来。难怪很多企业危机四伏,当突发性危机来临时不堪一击,原来连起码的危机管理计划都没有,更谈不上创建学习型组织和迈向长寿公司了。

4. 创建学习型组织与破解危机都需要调查与评估。它也是企业长寿之道的基础。只有情况明、决心大、方法对才能做好每一件事。为此,必须要搞好调查与评估。调查是公共关系四步工作法的第一步,也是破解危机和创建学习型组织的第一步。无论是企业培训还是制定各类计划,都要建立在客观真实情况的基础上。为此,都要搞好调查研究工作。调查的内容是否真实,调查的方法是否正确,调查的效果如何等等,都需要通过评估来检验。

5. 沟通与协调是化解矛盾,处理危机的有效方法,也是现代企业管理应当掌握的主要方法。当危机发生时,需要取得内部公众与外部公众的理解、信任与支持。怎么办?这要靠平时的沟通基础和紧急情况下的有效沟通。谁掌握真诚沟通的技术和本领,谁就能赢得胜利,取得成功。相反,如果谁要与公众为敌,不能化解矛盾,取得相互谅解与支持,谁就必然失败。其关键技术就是沟通与协调。

6. 沟通协调需要通过信息传播。传播是指信息的传递者与传递对象对信息的交流与共享。信息传递的内容包括:表明组织态度的信息、总结经验和教训的信息、获取新知识新技能的信息等。明确信息传递的内容,熟知传递的渠道和方法,确保传递畅通无阻,即达到对公众与方方面面关系的沟通协调,这无论是对破解危机还是对创建学习型组织等都是十分重要的。

7. 培训是现代企业必不可少的职能。不培训企业将无法生存,尤其是对危机管理与创建学习型组织而言,只有通过培训,才能掌握必备的知识和技术,才能明确方向,形成合力,群策群力,实现目标。在现代社会里,企业每前进一步都需要培训。

8. 法律法规是企业危机管理必不可少的武器。遵纪守法是企业健康发展的前提条件,运用法律是企业保护自身利益的有力武器。同时,通过建立法律执行和监督机制,才能预测和预防企业可能发生的危机。

9. 突发性危机是诸多危机中最难预测和预防的危机。学会应对突发性危机,企业才能正常运转,同时也才能确保创建学习型组织顺利进行。处理突发性危机有很多方法和技巧,需要培训专门人才。如果忽视了对专门人才的培训和专业技

术的掌握，将会使企业在危机到来时，无所适从，无法应对。

10. 企业的隐性危机常常威胁着企业的生存。它具有普遍性和隐蔽性等特点。虽然不可避免，但却是可以诊断和预防的。学习型组织理论与管理技术，是诊断和防范企业隐性危机的最有效的武器。把创建学习型组织与企业危机管理结合起来，是企业实现长寿的重要途径。

11. 创建学习型组织是时代的需要，是企业间竞争的需要，更是防范危机的需要。然而怎样创建学习型组织大有文章可作。自学习型组织理论传入我国以来，很多先知先觉的企业都自发地进行了创建工作，虽然取得了一定的成效，但并不理想，总的来说还不得法。如果从危机管理入手，进行公共关系补课，同时再把各项创建工作开展起来，不仅顺理成章，效果好，而且，这将是我国企业解决现有管理问题的一条较好的出路。

12. 为了破解危机，确保企业健康发展并向长寿公司跨跃，必须沿着这条路坚定不移地走下去。为此，要开发企业中蕴藏着的三种巨大力量，充分发挥先进企业文化的潜移默化作用，确保组织的肌体健康和组织的生机活力。同时，也要吸收世界知名公司的一些先进的企业文化以及借鉴和运用中华民族食养文化再生哲理，像人们善待人体生命一样，善待组织的生命，从而全面提高企业素质，再造组织的无限生机。

这是一条企业长寿之路，也是企业实现“管理的最高境界”的必经之路。本书对这条道路的研究和探索，还只是初步的，由于客观情况十分复杂，使我们难以全面掌握长寿之路的全部内容，在这里提出的一些实施办法，对于当前各类企业走出困境并向高层次发展仅供参考。

路是人走出来的。当年鲁迅先生曾说过：世界上本来就没有路，走的人多了便成了路。今天的企业也如同当年的中国革命一样是在探索中前进的。愿理论家与企业家能够结合起来，解放思想、转变观念，努力解决在探索中遇到的一切问题，沿着这条布满荆棘和艰难险阻的道路，一直走下去，直至成功。

本书主要是针对企业危机来写的，但是对于指导其他社会组织与个人去战胜困难，破解危机，走向成功，也很适用，因为破解危机的原理和方法都是一样的。

为了破解危机，我们非常需要培养一大批危机管理从业人员，以至造就一大批危机管理专家和学习型组织咨询专家等，他们是当代中国人才市场最紧缺的人才。这些人才从哪里来？只有从那些愿意献身于这项伟大事业的人中一步一步去培养。我们愿意为一切有志从事这方面工作并致力于成为专家的人开山铺路，为

在中国早日建立起这样一支专家队伍，作出我们的努力和贡献！

济南创意学习型组织研究所
危机管理研究与咨询 专家组

济南创意学习型组织研究所

简介

本书系济南创意学习型组织研究所组织编写。该所伴随着学习型组织在中国的兴起而兴起,以研究学习型组织和危机管理为己任,以帮助企业和创业者远离危机、远离贫穷为目标,以培养一大批学习型组织危机管理从业人员以及学习型组织危机管理专家队伍为手段,力争形成具有影响力和权威性的、能够有效攻克危机、确保组织健康长寿的学习型团队。为此,它将在今后的研究和科研成果的推广中建立起自己的危机管理资料库、人才库、企业档案库以及危机管理小分队。同时将一手托两家:一方面培养学习型组织危机管理杰出人才,另一方面为企业提供创建学习型组织与危机管理的咨询服务,并将两者结合起来,形成良好的运行机制和人才培养机制,使更多的组织远离危机,成为学习型组织和长寿公司,使更多的创业者成为真正的财富英雄。

电子邮箱:chuangyi118@163.com

责任编辑：王菁 张雪丽

封面设计：张宪峰

◆ 内容介绍

本书运用学习型组织与公共关系等多学科理论与方法，对企业危机的诊断、预防与处理进行了有益的探讨。同时，通过创建学习型组织和企业各项建设，从更高层次上预防危机的发生，抓住了当前企业管理的两大难点——创建学习型组织与危机管理。这对于破解危机和建立学习型组织以及迈向“管理的最高境界”建成长寿公司，均有很大的现实意义。同时，对于在高等院校开设危机管理专业课也有一定的帮助。

目 录

第一章 危机与危机管理	(1)
第一节 危机与危机管理的含义	(1)
一、危机与危机的类型	(1)
二、危机管理的含义及危机处理的原则	(5)
第二节 危机管理的研究对象与内容	(7)
一、遭遇危机是国内外企业的一种普遍现象	(7)
二、专家学者对危机管理的研究	(9)
三、危机管理的研究对象和内容	(12)
第三节 危机管理与学习型组织的关系	(13)
一、什么是学习型组织	(13)
二、危机管理与学习型组织的关系	(16)
第二章 危机管理方法	(18)
第一节 改善心智模式	(18)
一、什么是心智模式	(18)
二、改善心智模式贯穿于危机管理的自始至终	(20)
三、如何在危机管理中改善心智模式	(24)
第二节 系统思考	(27)
一、什么是系统思考	(27)
二、系统思考的微妙法则	(30)
三、系统思考在危机管理中的应用	(33)
第三节 公共关系方法	(35)
一、形象管理与危机管理的有机结合	(35)
二、传播沟通与关系协调	(37)
三、调查、咨询、策划、实施	(38)
第三章 危机管理计划	(42)
第一节 危机管理计划的类型与作用	(42)

一、什么是危机管理计划	(42)
二、危机管理计划的类型	(43)
三、危机管理计划的作用	(45)
第二节 危机管理计划的内容	(47)
一、确立危机管理计划内容的依据和指导思想	(47)
二、危机管理计划的主要内容	(48)
三、关于与危机管理计划相关的几个具体问题	(51)
第三节 危机管理计划的制定、审定与贯彻实施	(52)
一、如何制订危机管理计划	(52)
二、如何审定危机管理计划	(55)
三、危机管理计划的贯彻实施	(57)
第四章 危机管理中的调查与评估	(60)
第一节 危机管理中调查评估的作用及原则	(60)
一、危机管理中调查与评估的含义	(60)
二、危机管理中调查与评估的作用	(61)
三、危机管理中调查评估的基本原则	(62)
第二节、危机管理中调查与评估的内容	(63)
一、危机管理中调查的内容	(63)
二、危机管理中评估的内容	(68)
第三节、危机管理中调查与评估的实施	(70)
一、危机管理中调查的实施	(70)
二、危机管理中评估的实施	(78)
第五章 危机管理中的沟通与协调	(83)
第一节 沟通与协调在危机管理中的作用	(83)
一、沟通和协调的含义	(83)
二、沟通的类型	(85)
三、沟通与协调在危机管理中的作用	(87)
第二节 沟通协调的方法和技巧	(88)
一、在危机管理的各个阶段沟通协调工作的侧重点	(88)
二、在危机管理的各个阶段沟通协调应遵循的原则	(89)
三、在危机管理中常用的沟通协调形式	(91)
四、组织与各类公众沟通协调的方法与技巧	(92)

第三节 不断提高沟通协调的能力	(97)
一、认清沟通障碍	(98)
二、排除沟通障碍	(98)
三、把握沟通的要点	(98)
四、端正沟通心态	(99)
五、顺应公众心理定势	(100)
六、提高语言表达能力	(101)
七、注意社交礼仪	(103)
第六章 危机管理中的信息传播	(105)
第一节 信息传播的地位和作用	(105)
一、什么是信息传播	(105)
二、信息传播的要素与过程	(106)
三、信息传播的分类	(107)
四、传播媒介的类型	(108)
五、危机管理中信息传播的复合性	(110)
六、信息传播在危机管理中的地位和作用	(110)
第二节 危机中信息传播的主要方式	(113)
一、危机中信息传播的宗旨是真实传播,挽回影响	(113)
二、正确地处理与新闻媒介的关系	(114)
三、与媒体相处的策略	(116)
四、选好新闻发言人	(117)
五、开好新闻发布会	(119)
第三节 信息传播技术	(122)
一、信息传播方案的制定	(123)
二、建立新闻中心	(124)
三、信息的收集	(125)
四、新闻稿的写作	(126)
五、选择恰当的媒介	(128)
六、运用广告处理危机	(129)
七、充分利用现代网络技术处理危机	(130)
第七章 危机管理中的培训与教育	(134)
第一节 培训在危机管理中的地位与作用	(134)

一、危机管理培训的特点	(135)
二、培训在危机管理中的作用	(136)
第二节 危机管理培训的原则与方法	(141)
一、危机管理培训应遵循的原则	(141)
二、危机管理培训的主要方法	(145)
第三节 危机管理中培训效果的评估	(155)
一、危机管理培训评估的内容	(155)
二、危机管理培训评估的方法	(156)
第四节 努力提高危机管理培训与教育水平	(158)
一、走出培训的误区	(158)
二、危机管理培训的发展趋势	(159)
三、创造条件, 将危机管理培训推向一个新境界	(163)
第八章 危机管理中的法律问题	(165)
第一节 法律在危机管理中的重要性	(165)
一、法律是企业求得健康发展的必要前提	(165)
二、法律是企业保护自身权益的有力武器	(166)
三、法律是企业协调内外关系的基本准则	(167)
四、法律是企业应对世界经济一体化的必然要求	(168)
第二节 危机管理涉及的主要法律问题	(170)
一、企业的法人资格	(170)
二、劳动者权益的保障	(171)
三、产品质量与消费者权益的保障	(172)
四、广告宣传的准则	(173)
五、合同的签订	(174)
六、知识产权的保护	(174)
七、反不正当竞争	(175)
八、纳税的义务	(176)
九、涉外经营的法律问题	(177)
第三节 如何在危机管理中提高法律意识、具体运用好法律	(178)
一、提高企业领导者对法律的重视程度	(178)
二、提高企业的全员法律意识	(179)
三、聘请法律顾问或专家参与危机管理小组	(180)

四、从法律方面预测预防可能发生的危机·····	(180)
五、学会运用法律手段来管理经济·····	(181)
六、建立健全法律执行监督的内部机制·····	(182)
第九章 应对突发性危机的主要方法·····	(184)
第一节 突发性危机的表现形式及其特点·····	(184)
一、什么是突发性危机·····	(184)
二、突发性危机的类型·····	(185)
三、突发性危机的特点·····	(188)
第二节 处理突发性危机的基本程序及对策·····	(192)
一、健全危机预警机制, 监测和预控危机·····	(192)
二、处理突发性危机的一般程序·····	(193)
三、处理突发性危机的对策·····	(197)
第三节 不断完善突发性危机的应对机制·····	(199)
一、突发性危机的处理原则·····	(199)
二、突发性危机的一般应对机制·····	(201)
三、信息时代突发性危机管理的新要求·····	(204)
第十章 面对隐性危机的应对措施·····	(208)
第一节 诊断和发现危机·····	(208)
一、从神奇科技公司的衰落看危机诊断的重要性·····	(209)
二、努力掌握危机诊断的工具·····	(211)
第二节 如何运用系统基模诊断危机·····	(215)
一、正确认识“动态性复杂”和“细节性复杂”·····	(215)
二、依据结构影响行为的原理, 努力找到组织的系统结构·····	(217)
三、遵循杠杆点原理, 努力找到系统结构的杠杆点·····	(220)
第三节 努力提高诊断企业危机的水平·····	(222)
一、努力识别导致企业危机的几种常见的原因·····	(222)
二、提高企业经营者诊断危机的能力和水平·····	(224)
第十一章 预防危机最有效的措施是创建学习型组织·····	(228)
第一节 学习型组织的由来和发展·····	(228)
一、学习型组织产生的时代背景·····	(228)
二、学习型组织理论的主要内容·····	(230)
三、学习型组织在中国的发展及时代意义·····	(233)

第二节 如何创建学习型组织	(234)
一、创建学习型组织应坚持的原则	(234)
二、创建学习型组织需要进行现代管理补课	(235)
三、创建学习型组织的方法和步骤	(236)
第三节 把创建学习型组织与建立危机预警机制结合起来	(238)
一、危机管理预警机制的主要内容	(238)
二、把危机化解和消除在始发阶段	(239)
三、努力实现创建学习型组织与危机预警机制的结合	(240)
第十二章 开发企业潜能，在更高的层次上预防危机	(245)
第一节 企业中蕴藏着三种巨大力量	(245)
一、整体运作的力量	(245)
二、隐藏在人们心底深处真正愿望的力量	(246)
三、求真的力量	(247)
第二节 充分发挥先进文化的潜移默化作用	(250)
一、无形文化创造有形价值	(250)
二、全面加强企业文化建设，从根本上预防危机的发生	(255)
第三节 向管理的最高境界迈进	(260)
一、借鉴中国太极文化的整体性原理，提高组织整体运作的水平	(260)
二、借鉴中华民族食养文化再生哲理，再造伟大企业	(264)
三、从爱因斯坦给五千年以后人类的一封信受到的启示	(267)
四、解放思想，调整心态，迎接长寿公司时代的到来	(269)
后记	(272)

第一章 危机与危机管理

在市场经济的社会里，有竞争就有危机。面对显性危机或隐性危机，企业如何应对，是关系到企业兴衰存亡的大事。特别是当我国加入 WTO 之后，国内外企业同处于一个国际大市场之中，加强危机管理就显得格外重要。

第一节 危机与危机管理的含义

一、危机与危机的类型

1. 危机的含义及特点

在现代汉语中，危机一词有两种解释：一是危险的祸根，如危机四伏；二是严重困难或生死存亡的紧要关头，如经济危机。

危机，有时也是指一个不稳定的时期。当危机来临时，如果能够及时采取有效措施，渡过这个不稳定的时期，就是一个新局面的开始。所以，也可以说，危机是一个转折点。它是一个极富有思辩色彩的词语，“有危险才有机会”。

例如，20 世纪 90 年代后期，莱芜钢铁总厂炼钢厂效益下降，经济技术指标多数处于全国下游水平，加之管理上的漏洞，直接导致了 1999 年 3 月 10 日的转炉喷爆事故。这给莱钢造成了巨大的经济损失和不良的政治影响，使炼钢厂处于一种被动的局面。“3.10”事故之后，炼钢厂重新调整了领导班子，新领导上台，为了扭转这种管理落后、危机四伏的局面，决定导入学习型组织理论，创建学习型企业，用当代最新管理理论，结合炼钢厂的实际情况，全员参与，重振钢厂。结果，通过 3 年多的创建工作，炼钢厂面貌大为改观。主要经济指标进入全省乃至全国先进行列，有的居全国第一，转炉工程实现负能炼钢。2000 年比 1999 年降低成本 1.5 亿元，2001 年比 2000 年降低成本 1.14 亿元，一举成为山东省冶金系统的样板。莱钢的巨大成功引起了媒体的广泛关注，中央电视台《当代工人》栏目还为他们制作了如何创建学习型组织的节目。

这说明企业危机有两重性，“坏事可以变好事”。但是，如果不采取有力措



施，坏事可能会继续恶化，直至产生严重的后果。

为了正确地识别危机和有效地处理危机，我们必须掌握企业危机的特点。企业危机有哪些特点呢？概括起来讲，有以下几点：

（1）偶然性与未知性。

很多危机事件是突发性的，多数是在人们毫无察觉和毫无准备的情况下发生的，让人们感到意外、吃惊，甚至会感到恐惧、害怕，同时，它也会给企业带来一定程度的混乱。

例如，沙松电冰箱爆炸事件就具有偶然性和未知性的特点。1988年7月20日晚上10点30分，湖北省沙市电冰箱总厂生产的一台沙松电冰箱在南京城西的一幢5层楼上突然爆炸了。原因暂未查明，但消息传开后，很多用户感到恐慌，纷纷打电话询问冰箱爆炸的原因，有的用户干脆把冰箱隔离出卧室，有的把冰箱视为“定时炸弹”，惶惶不可终日。

沙市电冰箱总厂接到消息后十分重视，认为这是关系到企业形象和产品信誉的大问题，所以当即派总工程师、法律顾问和日本专家连夜到达南京处理此事。后来，经过现场检查和多次询问，终于搞清冰箱爆炸的原因不是由于质量问题，而是由于用户在冰箱内存放了易燃易爆物品丁烷气瓶，瓶壳破裂，泄露出的气体与冰箱中的空气混合超过了一定浓度，遇到温控器开关产生的电火花而引起爆炸。

原因查清后，当天的报纸就把消息告诉公众，厂家在电视台作了节目，感谢新闻界的支持，感谢南京市市民的关心和爱护等，圆满地解决了这场危机事故。一个半月后，《南京日报》又刊登了一则消息，题为《沙松电冰箱销势仍旺》，说明电冰箱质量确实很好，厂家对爆炸事件处理及时、有效。

（2）危害性与不利性。

危机事件一旦发生，就会造成一系列的严重危害。比如，空难、海难事故引发的危机，往往在危害企业的同时，还危害当事人及其亲属的心理和生理健康。许多人因失去亲人而久久不能节哀。

从不利性来讲，不仅对企业不利，而且对公众、当事人、家属及社会等都很不利。

（3）严重性和关注性。

企业一旦发生危机，一般说来就不是小问题。它涉及面广，危害严重，很多企业在危机中垮台、破产。例如，巨人集团、郑州亚细亚、爱多公司等。

由于危机事件的严重性，所以，它不仅会引起公众与媒体的关注，有时，甚