

政府官员与企业决策者必备

危机处理手册

A Handbook of Tiding over the Crisis

任生德 解冰 编著
王智猛 邹蓝



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

华北水利水电学院图书馆



205904529

D63-62

R530

危机处理手册

任生德 解冰 编著
王智猛 邹蓝



新世界出版社

NEW WORLD PRESS

590452

图书在版编目(CIP)数据

危机处理手册/任生德等编著. —北京: 新世界出版社, 2003
ISBN 7-80187-057-3

I. 危... II. 任... III. 领导学 - 手册
IV. C933-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 030153 号

危机处理手册

作 者 任生德 解冰 王智猛 邹蓝
责任编辑 刘汉太 梁越
封面设计 冰点工作室
出版发行 新世界出版社
社 址 北京市西城区百万庄大街 24 号 (100037)
总编室电话 (010) 68995424 (010) 68326679 (传真)
发行部电话 (010) 68995968 (010) 68998733 (传真)
本社中文网址 www.nwp.com.cn
本社英文网址 www.newworld-press.com
本社电子邮箱 nwpcn@public.bta.cn
版权部电子信箱 rights@nwp.com.cn
版权部电话 +86 (10) 68996306
印 刷 北京振华印刷厂
经 销 新华书店
开 本 880 × 1230 1/32
字 数 28 万字
印 张 13.125
印 数 1-10,000 册
版 次 2003 年 5 月第一版 2003 年 5 月第一次印刷
书 号 ISBN 7-80187-057-3/D · 001
定 价 25.80 元

新世界版图书 版权所有 侵权必究
新世界版图书 印装错误可随时退换

序

何东君

SARS疫情突然入侵中国；世界500强第六、美国第二大能源公司——安然公司一夜之间突然破产；美国财富与权力象征的世界贸易中心大楼的轰然倒塌；南京冠生园事件、山西朔州假酒事件、福建晋江假药事件、“艾滋针”扎人事件、煤矿瓦斯爆炸、全球性的恐怖袭击事件……人们发现：在信息以电子速度传播和社会日益多元化的今天，无论是企业还是政府，都面临一个不可回避的事实：许多意想不到的危机不期而至。

在现代发达国家，无论政府还是企业，危机管理都是其日常工作的一个非常重要的内容。以色列由于其特殊的处境，多年来在危机处理方面，从政府程序、社会动员，到资源配置、舆论运作，都积累了丰富的经验。在俄罗斯，政府机构设置中有专门的“俄罗斯联邦紧急情况部”，日本政府也一直存在着类似的机构。“9·11”事件中，从美国联邦政府到纽约市政府，均表现出了较高的应对危机事件的能力和水平。

同国外相比，中国的危机管理无论是理论研究

还是实践都还处在起步阶段。从企业来看，一方面，中国经济的市场化程度已相当高，市场竞争非常激烈。由于市场机制本身的作用，以及其他社会条件（如信息即时传递的通信条件、大众传播媒体的影响力等）对企业发展的影响越来越大，同时，中国市场经济环境尚不健全，企业缺乏市场经济条件下的经营管理经验等多方面原因，使得现代企业危机发生的可能性要比过去大得多；另一方面，我们的企业毕竟还是市场经济的学生，一些国有企业至今也没有完全脱离政府的脐带，真正的独立经营的体制和机制还没有完全建立起来，危机管理意识更差，很少有企业制定危机管理计划，对潜在和已暴露的危机普遍缺乏洞察力和应变力。而政府方面的情况也同样如此，许多地方的政府及领导干部对“政府也需要进行危机管理”这样一种新概念、新事物也是闻所未闻。

伴随现代社会的发展，人类物质财富与精神财富有一种越来越集中的趋势，即向城市特别是大城市集中。相应地，这些地方如果发生突发性灾难事件，其破坏性和损失程度也是过去的历史无法比拟的。现代城市，既是财富的聚集地，也是危险源的聚集地。正如“9.11”事件所表明的，政府的危机处

理能力，在危机爆发时将具有决定性的意义。无论企业还是政府，现在都面临一个迅速变化的环境。过去，单个地方发生的事件，可能会被隔绝。而在当今互联网时代，信息以电子速度开放式传播并超越了时空限制，危机信息的封隔如果不是不可能，至少也是极其困难。最糟糕的是，如果处理危机时缺乏经验或不知所措，很可能使危机信号放大，导致危机扩大化，并对社会公众、客户、以及企业本身造成更大的损害，引发出政府危机，造成地域性的信用与形象损害，削弱政府为地方经济和社会发展而做出的努力。

事实证明，企业在面对危机时采取的不同的态度和方法，对企业会产生“差之毫厘，失之千里”的效果。而政府的危机处理如果失当，不仅会牺牲政府的声誉，后果更加难以衡量，这些后果包括对民众生活的影响、对法治和政府机构的信任感的削弱、政治稳定被打破，进而地区竞争力的丧失。因此，探索出一套适合中国国情的危机处理（包括政府危机处理和企业危机处理）机制在中国显得迫在眉睫。

任生德、解冰、王智猛、邹蓝同志经过多年的工作实践和探索，在借鉴国外经验和理论的基础上，结合中国国情而推出的这本《危机处理手册》，系统地

介绍了政府危机处理和企业危机处理的目的、特点、难点、原则、程序等等，是一本具有指导意义的、有很高实用价值的教材。该书最有益的价值，是提出了“危机不可能杜绝，危机管理的目标不是绝对的防止危机出现”的危机处理思想，并指导危机当事人如何追求危机管理的最高境界——将危机转化为“危险的机会”，使危机变成机遇。

媒体在危机处理中具有举足轻重的作用，而中国的媒体环境又与西方国家有很大不同。本书作者具有资深的媒体背景，因而，探讨媒体在危机处理中的作用与机理，以及如何在危机处理中善用媒体，便成为他们的特色与优势。从这个角度看，《危机处理手册》所阐述的危机应对策略不仅在中国而且在国际上也有它的位置——跨国公司进入中国，还得看这本书，因为媒体环境不一样，他们原来的危机处理预案在中国便派不上用场。

作者在《危机处理手册》中还提出了许多独特而有价值的观念，比如，企业家的价值取向、道德观念与企业风险的关系问题，不仅观点新颖，更对我们国家的现实有极强的针对性。员工发现老板不知去向，股东惊闻总经理卷款潜逃，这样极端的案例现在也并非个别。一个信奉“成王败寇”的人，一个视诚信为

粪土的人，必然会与社会和公众利益发生冲突，其治下的企业最终爆发这样那样的危机，也就无法避免。如果《危机处理手册》不仅能作为处理危机时的理论和实践指南，还能对改善整个经济环境、促进社会进步起到积极作用，那将善莫大焉。

（作者系新华通讯社副社长）

引言

在这个充满竞争和挑战气氛的电子信息化时代，当全中国乃至世界的目光都在密切关注非典型性肺炎疫情的时候，《危机处理手册》作为一本综合了国外先进理论和中国实际国情的实用型书籍，终于在新世纪的开端出版。

然而，本书的出版不仅仅是针对非典型性肺炎疫情这一危机的处理，尽管在疫情最危险时刻作者深入广东进行了调查。多年来，由于职业的要求和使命，我们一直在关注和从事与之有关的调查、研究和内参编辑报道工作，对中国面临的灾害、疫情、恶性突发事件等给社会（城市和企业）安全带来的严峻挑战有着深切的感受。我们对中国亟需加强危机管理意识和提高危机处理能力等进行深入调查研究的目的，是希望探索出一套适合中国国情的危机处理机制。

促使我们尽快出版本书有两个重要原因：

一是越来越多的各种形式的危机正在频繁发生并引起举国关注。社会安全议题已成为人大代表和政协委员提案的热点之一。在中央高层领导的直接过问和指示下，中国正在采取一系列积极举措提升城市安全

应急能力,包括安排城市反恐专项经费,建立部门协调机制,组建灾害紧急求援队等多个方面。“救灾紧急预案体系”、“公共卫生应急处理机制”等建设正在全国展开,按照规定,今年沿主要江河及地震重点监测地区的县级以上城市要全部出台应急预案,并进行有针对性的演习。

二是中国已加入世界贸易组织并成为其中的重要一员。但是,等待中国企业的不仅仅是分享全球经济大餐,也有荆棘和陷阱。特别是在入世后的最初一段时间里,企业为进行自身调整而付出的代价将超出所取得的成果。这意味着在一段时间内,中国的企业将面临一个全新的课题——风险或危机的预防与处理。我们已经开始在帮助一些有远见的企业着手这项工作,但明显地感觉到我们的力量不足以满足大量的需求,哪怕是最基本和最简单的建议与帮助。

但我们无意于这样做:像一般的书籍那样,对已经发生并被新闻媒体炒作过的危机事件进行极具洞察力的分析及就情况本来可以得到更好的处理方法提出专业评论或者向大家灌输或推销极具学术性和理论性或呼吁性质的危机管理知识等。我们的目的旨在提供一本快捷、易读的操作指南,提供一些能够立即在政府机构或部门和企业中实施的具体建议和技巧,希

望能够为你的工作提供及时的帮助,包括我们目前正在精心准备的另一本关于危机预防类的编著。

我们非常希望得到你的运用心得和体会,以便于我们在进行第二版修订和补充时更多的和更好的为你服务。可以通过这个信箱 Cari@China.com.cn 与我们保持联络并进行讨论和交流。

祝你和你的企业好运!

祝我们的国家好运!

目 录

序.....	何东君
引 言	1

第一部分 有效危机处理

第一章 风险与危机	3
一、风险与危机的概念	4
二、风险与危机的特点	5
三、风险与危机的相互关系	13
四、风险与危机的识别	14
第二章 危机与环境	29
一、危机发生的环境因素	30
二、环境与危机的内在联系	36
三、危机处理的环境考量	38
四、危机导致的环境变化	40
第三章 危机处理与公共关系	44
一、危机处理与公共关系的联系	44
二、公共关系的概念及特征	49
三、公共关系的功能	50

四、危机处理中的公共关系应用	51
五、应注意的问题	59
第四章 危机处理与媒体	61
一、媒体的范畴与属性	62
二、危机事件中的媒体反应	63
三、媒体在危机处理中的作用	70
四、危机处理中的媒体应用	72
五、媒体选择	77
第五章 中国的媒体环境	86
一、中国媒体的架构	86
二、中国媒体的自身环境	88
三、中国媒体对公众的环境	91
四、中国传媒的未来方向	97
五、中国重要媒体简介	102
第六章 危机处理中的法律问题	106
一、危机处理中的法律陷阱	107
二、危机处理中的法律应用	109
三、危机处理适用法律的原则	112
四、赔偿	117

第二部分 政府危机处理

第七章 政府危机管理的组织架构	121
一、政府危机管理的概念与范畴	122
二、中国亟需制度化的危机管理	126
三、政府危机管理的组织设置	140
四、危机管理人员的选配	148
第八章 政府危机处理特点	152
一、决策的非程序化	153
二、参与的多样性	154
三、应对措施的选择性	158
四、救援人员牺牲或伤亡的可能性	158
第九章 政府危机处理目标	160
一、政府危机处理的最高目标	161
二、政府危机处理的第一要务	162
三、政府危机处理的首要目标	164
四、政府危机处理的目标重点	165
五、政府危机处理的根本目标	167
第十章 政府危机处理难点	169
一、现场难点	170
二、伤员急救难点	174

三、沟通难点	175
第十一章 危机处理预案制定	178
一、危机处理预案制定的原则	179
二、危机信息的获得与管理	180
三、危机信息识别与研究	186
四、危机处理预案的制定	189
五、危机处理预案制定的难点	194
第十二章 政府危机处理程序	197
一、接警	199
二、危机识别	200
三、召开对策会议	200
四、启动危机处理程序	201
五、灾难急救医疗队	207
第十三章 政府危机处理机制	210
一、危机处理的法律基础	211
二、配套的相关制度	214
三、危机处理中的政府权责	215
四、危机处理中的“紧急状态”	222
五、非政府组织的运用	226
第十四章 危机处理与信息策略	229

一、危机事件中的政府与信息机构	229
二、媒体在危机事件中的角色	233
三、危机处理中的信息披露准则	236
四、良好关系的制度保证	239

第三部分 企业危机处理

第十五章 企业危机处理特点	245
一、决策的非程序化	246
二、行动的多样性	247
三、模式的共同性	250
四、利益的牺牲性	252
五、结果的不确定性	258
第十六章 企业危机处理原则	260
一、态度原则	260
二、利益原则	262
三、过程原则	264
四、媒体应对原则	266
五、公共关系应对原则	268
第十七章 企业危机处理程序	271
一、成立危机处理组织	271
二、即时启动危机处理程序	281

三、控制危机蔓延	282
四、注重实效，标本兼治	284
五、二次行动	286
第十八章 企业危机中的媒体应对	288
一、企业与媒体的力量对比	289
二、媒体应对策略	294
三、新闻发布会的管理	299
四、媒体关系沟通	314
第十九章 危机中的公共关系应对	323
一、企业危机中的公共关系	324
二、公共关系应对策略	327
三、危机处理中的公共关系队伍	333
四、公共关系实施	341
第二十章 危机处理成功分享	355
一、迎接危机结束	356
二、危机处理绩效评估	364
三、企业形象重塑	370
四、成果分享	375