

生活中的

危机管理学

◎大泉 常长 / 汪波 / 著

◎刘芳 / 译

江西出版集团

百花洲文艺出版社

E I J I G U A N L I X U E



图书在版编目(CIP)数据

生活中的危机管理学/大泉常长,汪波编著. —南昌:百花洲文艺出版社,2008.1

ISBN 978 - 7 - 80742 - 324 - 9

I. 生… II. ①大…②汪… III. 紧急事件 - 处理 - 通俗读物
IV. C936—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 014796 号

书 名:生活中的危机管理学
作 者:大泉常长 汪波
出 版:江西出版集团·百花洲文艺出版社(南昌市阳明路 310 号)
发 行
网 址:WWW.BHZWY.COM
经 销:各地新华书店
印 刷:南昌市红星印刷有限公司
开 本:880mm × 1230mm 1/32
印 张:4.5
字 数:11 万
版 次:2008 年 1 月第 1 版
2008 年 1 月第 1 次印刷
定 价:16.00 元

ISBN 978 - 7 - 80742 - 324 - 9

邮政编码:330006

电话:0791 - 6894790

(江西文艺版图书凡属印刷、装订错误,请随时向承印厂调换)



前 言

2002年,日本大学研究生院国际关系硕士研究生向文英,面向中国1000名杭州市民进行了一项关于“中国人的危机意识”的问卷调查。在问卷的回答中,对于“你有危机意识吗”这一问题,回答“是的”的人超过半数,达到71.1%(日本人为40.4%)。这反映出由于中国国内大地震、大洪水等自然灾害频发,历史上的内乱、暴动、战争不断,导致国民的危机意识较高。对于“你在地震和洪水等自然灾害发生时如何应对”这一问题,79.4%的人回答“要靠自己来保护自己”(日本人为42.7%),回答“求助于他人”的人只占4.5%。在最能反映个人危机意识程度的“你可以进行自己保护自己的‘自我防卫’吗”的回答中,选择“是”的人数为60.8%(日本人为39.0%),低于所预想的比例。这意味着还是有很多中国人缺少自我防卫意识。在这里,我们想指出的是,在个人层面的危机管理中最为重要的不是求助于他人,而是“自己保护自己”。

当今世界,已进入了低门槛的无国界时代,犯罪组织、毒品、黑钱、武器等在世界各地已有不同程度的滋生、蔓延,犯罪形态呈现多样化、复杂化。特别是以获取赎金为目的的绑架以及抢劫杀人等恶性犯罪频繁发生,于是强调个人层面的危机管理对策就变得重要起来。另一方面,突发性的大地震以及由于全球温室效应所造成的大洪水也使得伤亡人数年年都在增加,对灾害发生前采取应对措施必要性越来越受到重视。近年来,在中国国内爆发的SARS(严重急性呼吸综合症)、患者死亡率高达60%的高致病性禽流感「H5N1」等急性传染病的事前预防对策已被社会所要求。



中国的传染病危机管理的研究也在逐步深入进行。

所谓危机管理,就是对危机的预知与应对。预知,就是预防不择时间地点,以意想不到的形式发生的紧急事态(Crisis control),当危机发生时,则以迅速的应对将损失减小到最小程度(Crisis management)。前者为“危机控制”,后者为“冲击管理”(“事后危机管理”)。实行Crisis control和Crisis management两者兼而有之的危机管理活动,需要具备预见能力、防御能力和恢复能力。

危机管理的重点是预防危机的发生。预防危机的第一步是心理的准备。首先必须从发现前兆开始;其次是预想万一危机发生的时候会变成什么样。要以悲观态度预测最恶劣情势,采取对策防止或避免这种事态的发生,才能做到“有备无患”。如果等危机出现后,对个人、组织已造成损害再进行危机管理,就非常危险,但这样的案例却有很多。因此,从危机当中保护个人和组织的关键词是“平常”,即在日常生活和工作中,保持危机意识,个人和组织才能采取最好的防范和准备行动。一旦危机发生,也能把受害程度控制在最小限度内。

现在,与中国读者见面的《生活中的危机管理学》,是作者为中国读者而撰写的,是想让读者了解在日常生活中可能遇到的种种危机和事态,懂得如何预防、避免与应对危机事态,从而使社会生活更加稳定、安全。鉴于危机管理理论在中国传播的时间较短,研究还未成熟,所以本书从危机管理基本概念到为保护公民生命财产的洪水、地震的灾害危机管理以及传染病危机管理,从保护企业的企业危机管理,到为保护您和您的家人的犯罪危机预防措施和万一被卷入事件时的应对方法,都作了详细的论述。

最后,对于为本书的中文译本出版给予热情、可贵的支持的百花洲文艺出版社,表示由衷的感谢。同时向本书的责任编辑吴女士、担任本书翻译的刘芳女士、统稿的汪祖德教授深表谢意。

大泉常长 汪波

2007年9月2日



目 录

第一章	危机管理的基础理论/1
第一节	危机的概念/1 危机的定义/1 危机的分类/3
第二节	危机的构造/6 危机的四个阶段/6 不测事态与危机的区别/9
第三节	什么是危机管理/10 危机管理的概念/10 危机管理学的相关学说/12 有效的危机管理/13
第四节	危机管理的目标——八大基本要素/15 准备应对最恶劣的情势/16 了解危机即是转机/17 危机处理的定义与危机管理/19 环境的利用/19 控制危害/20 恢复平时状态/20 避免再次发生/20



第五节	危机管理的五个阶段与不测事态应对计划/20 危机管理的五个阶段/21 不测事态应对计划/25
第二章	地震、洪水灾害危机管理/27
第一节	地震灾害危机管理/27 预测可能受害程度/28 事先减灾措施/29 处理紧急事态(应在地震发生 72 小时内采取的行动)/31 恢复日常状态/32
第二节	洪水灾害危机/33 洪水灾害的种类与定义/33 洪水灾害的特征/34 洪水灾害对策计划/38 洪水发生时的避难、警告方法/40
第三章	传染病危机管理/42
第一节	紧急事态时传染病危机管理/42 紧急事态应急处理/42 防范紧急事态的具体对策/43
第二节	病毒性传染疾病/43 什么是病毒性出血热 VHF/44 VHF 的种类/46
第三节	病毒性出血热(VHF)疑似感染者及患者的诊治方法/49 一般原则/49 对确诊为 VHF 的患者进行隔离/50 确诊/50 对疾病接触者的处理方法/50



第四章	企业危机管理/52
第一节	企业危机管理的特征/52 企业危机管理的概念/52 危机管理的四阶段原则与信息活动/53 危机管理计划的指导方针与政策/57
第二节	企业危机管理活动的开展/60 危机应对小组的领导机制/60 危机应对小组的任务/64 危机结束后对计划的评价(检查表)/74
第三节	企业危机管理组织/75 判断设立危机应对小组的必要性/75 危机管理者的权限/76 危机主管的作用/79 危机管理的组织化/80
第五章	预防及解决犯罪危机/86
第一节	避免孩子遭到罪犯伤害的检查表/86 幼儿、学童在校外/87 校内安全对策/92
第二节	遭遇拐骗、绑架、被劫持为人质时的应对之策/94 人质的基本生存法则/94 与加害者建立紧密联系求得生存/98
第三节	遭遇入室抢劫、杀人时的自我防卫方法/100 保证自己住处安全的方法/100 确保住所安全的检查表/112



第四节	抢劫、扒窃犯罪的防范措施 ——女性、高龄人群往往成为攻击对象/116 遭遇抢劫时不要反抗/116 防范扒手对策/117 街上(路上)的安全对策/118 犯罪者的作案手法/118 其他注意事项/119 扒窃、抢劫的主要对策/119
第五节	预防以女性为目标的犯罪 ——逃离危险即是胜利/119 对女性的提醒/119 小偷进入时/120 女性的注意事项/121
第六节	其他预防犯罪的检查表/121 为防止成为犯罪目标,使用电话时应注意的事项/121 降低使用公用电话的危险性/122 现金、信用卡使用注意事项/122 驾驶汽车出行时的注意事项/123 公共场所的预防犯罪对策/124 家庭防范犯罪活动综合检查表/126
注释	/129



第一章 危机管理的基础理论

第一节 危机的概念

一、危机的定义

危机(Crisis)一词的词源,最早可以追溯到拉丁语“Crisis”(意为危机)。不仅英语中的Crisis来源于此,西班牙语中的Crisis、法语中的Crisi、葡萄牙语中的Crise、加泰罗尼亚语中的Crisi等词汇都是派生自这一拉丁语。

过去三十年间,许多学者围绕“危机概念(the concept of crisis)”展开了跨学科研究活动。但是,至今尚未形成对于危机的明确定义。

赫尔曼(C. F. Hermann)对危机下的定义是:“危机是一种情境状态。在这种形势中,其决策主体的根本目标受到威胁且作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。”

Selbst(1978)(注1)把“危机(crisis)”与企业的组织构造联系起来,将危机定义为“任何足以影响一个组织功能运作、组织目标达成、组织的存续或是对组织内员工或组织外顾客有不利影响的的活动”。Selbst注意到某种活动及这一活动的不完整性,认为危机是一种有着负面影响的、具有威胁性的存在。但是,危机有着反复发生的特点,从其发生的时间来看,这一定义并不完整。

另一方面,Perrow(1984)(注2)、Pauchant(1988)及Mitroff(1988)(注3)对危机作了如下定义:“所谓危机,指自然力量破坏



所有的系统,或对某种基本假设、自我的主观认知、存在核心等造成威胁的状态。”这一定义几乎概括了决策者们所认识到的各种类型的危机。不过,如何对系统范畴进行界定尤其重要。如果只将系统限定于组织范围,那这一定义就完全忽视了个人、团体因素及危机认知内容等。只凭借 Pauchant 和 Mitroff 的定义,是很难认识企业经营中存在的危机的。要从系统的观点来看危机,可以从更现实的角度对危机进行定义。

由此,可以把危机定义为:“所谓危机,是个人、团体或组织在日常的事务中,因遭遇无法应对的突然变化而陷于紧张压力状态的情境。”这一定义虽然主要反映组织性危机,但仍可以借此定义认识其他未曾明确指出的危机。与自然及环境相关联的外部危机,是危机的另一个重要范畴。之所以未将其囊括在本定义中,是因为它虽然具有明确的破坏作用,但不会给人们带来直接影响。另一不同于前述定义的例外之处,是有时这种危机会与个人、团体、或组织以外的因素相关联。

在现实生活中,经营者经常要承受很大压力。危机中既包含有威胁,也充满着各种机会。有时从危机中会诞生新的可能性或自由革新思想。危机发生时既可能被定义为某种威胁,也可能被看成是新的机会。

以上是欧美研究专家对“危机”所下的各种定义。在此基础上,笔者从“危机”是有着危险(dangers)和机会(opportunities)两大对立面的集合体这一前提出发,对危机的定义进行了如下总结。(注4)

①“危机”是危及个人的象征、信念、情感等方面,使之崩溃的状态,或使整个社会系统受到物理性影响直到完全破坏的状态。

②所谓危机,是指重要目标面临危险,使个人觉得实现此目标的希望渺茫。

③“危机”指的是可能对某一组织的安全、保障(Security)、业务活动及组织的形象等方面带来直接不良影响的事件。因此“危



机”不仅意味着重大的危险或灾害,还包括国际恐怖组织发布的爆炸恐吓警告、大规模事故、自然灾害等不同领域的各种事件。但是,需要认识到,现在进行中的“危机”与过去发生过的“危机”有着很多不同之处。

④企业危机管理中的“危机”,指的是因重大事件、事故,使企业形象一落千丈,企业经营遭受重大损失,或对企业发挥社会责任方面造成重大阻碍的事态。

⑤危机因各种紧急事态而产生,如图表1所示,可将危机分为自然灾害(disaster)与人为灾害(induced catastrophes)两大类别。自然灾害,指的是环境遭受大规模破坏,需要外部援助的状态。这是一种自然现象,从灾害的结果来看与其他紧急事态不同。它不是一种人为引起的故意行为,而是由一种不可抗拒力(force majeure)所引发。这一紧急事态的范围,包括大洪水、地震、飓风、雷击、火山爆发、山体滑坡、传染病(感染症)、火灾等。不过,要认识到,自然灾害所带来的损失并非一定不可避免。就像很多地震灾害被认定为人为灾害一样,可以通过平时的充分防范与准备把受害程度控制在最小限度内。

另一方面,人为灾害指的是爆炸、绑架、劫持人质、劫机、产业事故、市民暴动、恐怖活动、威胁、性骚扰、艾滋病、传染病、放射性污染/泄漏事故、原子弹爆炸事故等,是因个人或集团的故意行为或人为造成的意外事故而直接引起的紧急事态。这些灾害还经常会发展成为引发事件者所无法收场的事态。

概括地说,危机是一种非常态的社会情境,是各种不利情况、严重威胁、不确定因素的高度积累。广义地说,危机就是灾害、灾难、突发事件、紧急状态等危险事件或状态的总称。

二、危机的分类

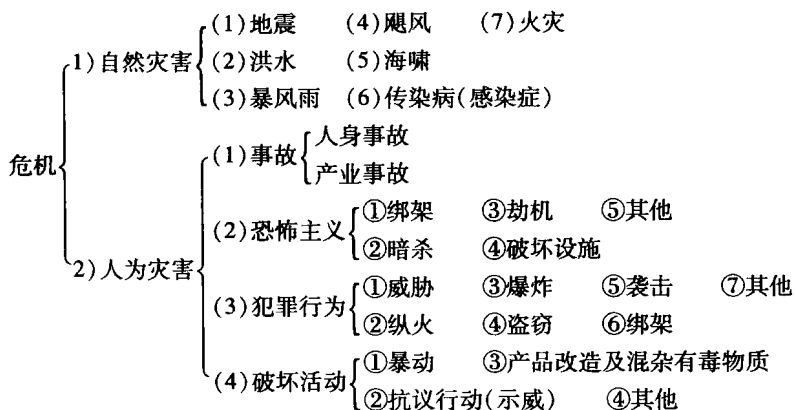
为了有效应对各种不同的危机事件,我们还必须对各种表现形式的危机事件进行分类。危机类型的认知和界定,是危机管理理论分析的框架基础。



危机的分类可以有不同的维度和划分标准。

有学者以危机产生的动因性质为划分标准,将危机事件分为自然灾害和人为灾害两大类。

图表 1:



有学者根据危机情境中主体的态度,以明确威胁及危机解决对策这两大变动因素为基础,将危机大致区别为对立危机与连锁危机两种。也有学者从地方、国家、地区、世界这些地理观点来区分危机领域,根据受影响的程度,威胁的范围有时会发生变化。危机类型也可根据受害范围大小进行分类。

还有,危机发生可分为内部原因的危机与外部原因的危机。从决策者处理危机的角度来看,后一种区分方法有时显得极为重要。外部原因导致危机的场合,处理起来非常困难。如图表 2 所示的切尔诺贝利核电站爆炸事故发生时,原西德政府因国境所限不能采取自由行动,未能拆除影响到本国的核污染设施。

把目光投向危机当事者对危机的认识时,需要进一步把危机分为两大类。危机当事者之中,对于如何处理危机会有一致意见和不同意见。这与面对危机时的客观立场与主观立场有关。不

不过,不能将危机分类视为理论分析的主要手段,应将之看做在各种类似危机的广泛框架下安置危机事件的工具。

图表 2:

纷争的程度		对立危机	连锁危机	
发生源	内部因素		内部因素	外部因素
威胁的范围	外部因素			
世界	伊斯兰原教旨主义 恐怖主义过激派组织			切尔诺贝利核电站爆炸事件
国家	劫机 奥赛玛·本·拉登组织 (注)		孟加拉飓风	莱茵河三角洲地带有毒化学物质污染事件
地方	ETA(注)	爆炸威胁		欧盟的家畜传染病
地区	集团抗议行动 市民暴动			
组织	暴力游行 占领工厂		印度博帕尔事件	工厂灾害

ETA - 巴斯克祖国与自由(西班牙)



第二节 危机的构造

一、危机的四个阶段

危机由四个阶段组成。如果用医学名称给各个阶段命名,可以把危机看成是一种疾病的过程。这四个阶段分别是:①危机前驱期(Prodromal Crisis Stage);②危机急性发作期(Acute Crisis Stage);③危机慢性病期(Chronic Crisis Stage);④危机解除期(Crisis Resolution Stage)。

很多疾病,其症状持续时间和严重程度会受病毒性质、患者年龄及健康状况、用药情况或治疗效果、医生能力等因素影响,呈现出不同发展过程。根据不同情况,疾病有时可能在短时间内经历所有四个阶段,有时却可能要经历漫长的潜伏期。危机可以说也具备同样的特征。举个例子,流行性感冒即使度过了急性发作期,有时还会发展成慢性流感,一段时间内拖延难愈。危机也会经历相类似的过程。疾病加重时,急性流感会发展为肺炎甚至死亡。正如同有时危机时期无法找到解决方法。

危机和疾病一样,具有流动性、不稳定性、反应强烈等特点。我们可以根据这些特点找到几种相应的解决办法。危机与疾病有很多相似之处,两者都呈现出持续变化的状态。仍以流行性感冒为例,假设能够认识这种疾病的先兆症状,就可以及早吃些阿司匹林之类药物进行预防。这里的关键词是“认识”。想要避免危机,一定要建立在认识危机的基础上。

所有的危机都要经历四个阶段。通过对危机过程进行详细分析,认清所有阶段,就能加深对这些阶段的认识。

1. 危机的前驱期

危机的前驱期(Prodromal Crisis Stage)是警告阶段,也是转折期(Turning Point)。如果疏漏了对这一分界点的认识,随之而来



的急性发作期会使整个危机管理体制崩溃。根据场合不同,危机前驱期有时也被称为危机发生前阶段。但是,往往只有在危机急剧发生后才会使用这一名称,其目的是为了对既发事件进行回顾,辨别哪一段时期为危机发生前阶段。危机管理的第一步,是提高自身的敏锐感应能力,做到在危机急性发作期到来前,认识或察觉危机的先兆症状。但是,要认识危机先兆并不是一件简单的工作。

在危机管理之中,认清危机先兆之所以重要,是因为在前驱期,比较容易对危机进行管理。以疾病为例,虽说在急性发作阶段也可以挽救患者的生命,但如果在疾病发展到急性发作期之前、前驱危机发展为严重事态之前事先采取处理措施的话,就能更加确保安全。有些危机无法采取措施避免其发生,认识这些危机的先兆症状就显得极为重要。即:了解在危机前驱期只能采取有限的对策,这对于作好急性发作期准备是非常有益的。例如,在航海时,虽然不能避免风暴发生,但如果认识风暴到来的先兆,就可以预先做好应对准备工作,如检查救生艇是否完好,增加甲板的强度等,这能使人们在面对无法回避的急性危机时增加应对危机的勇气。

2. 危机的急性发作期

危机的急性发作期(Acute Crisis Stage)可以说是“Point of no return(无法回头的时期)”。在本阶段,警告期结束,危机经过前驱期,进入急性发展阶段。在这个阶段,人们不可避免地将遭受危机的损害,而损害的程度取决于人们自身的应对措施。我们通常所说的危机就是指这一急性发作阶段。假设在危机阶段的前驱期发生了重大事态的话,最好告诉普通民众,让他们知道危机的急性发作期已经来临。如果计划更为周全的话,不仅可以做到无论何时何地都能作好应对危机的准备,还可以对危机的流程、速度、方向、时间进行控制。

回到前面航海的例子。假设航海者知道在风暴来临前无法回到港口,至少可以作好避难准备,尽量降低风暴带来的损失。如风



暴有可能使船触上暗礁或撞到岩石上,此时航海者就要想办法将船舶进一步移向海面。

危机管理的关键在于尽可能采取对策处理危机。如果不能控制危机的话,就会遭受危机带来的严重影响。在危机的急性发作期,即使作好事先准备,在危机管理方面,最难应付的问题仍是作为急性危机特征体现的如同雪崩一样的速度与激烈程度。快速是危机的基本特征,激烈程度则取决于发展结果。如果在危机的前驱期能够预测到潜在的速度与激烈程度,就能站在更为有利的立场管理和控制危机,为度过危机急性发作期作好准备。在急性发作期总觉得时间特别漫长,但其实这一时期是四个阶段中时间最短的阶段。只是由于其不同寻常的激烈程度,往往使人感觉是时间最长的阶段。

3. 危机的慢性病期

这一阶段可以说是清理阶段,同时,也是恢复、分析、怀疑阶段。即使不具备高度的危机管理技术,担任危机管理的负责人也应有周密无忧的危机管理计划,在对正确与错误决策进行分析的基础上,采取适当行动。

危机的慢性病期(Chronic Crisis Stage)还可能出现财务上的变动及管理体制需要重建的情况,有时还可能陷入毁灭、破产绝境。危机的慢性病期有时还会无期限地持续,但通过有效的危机管理计划来缩短这一时期的时间并不是不可能的。

4. 危机解除期

最后的危机解除阶段是危机管理的最终目标。若以疾病为例,则意味着患者疾病康复,完全治愈。

辨别危机先兆症状后,为解决危机,担任危机管理的人员要寻求适当的方法。把及早控制危机作为最大目标,尽最大努力将危机扭转为良机。

但是,如果不能辨别危机的先兆,在危机的急性发作期及慢性病期间,危机管理责任人的行动和决策,就会被“怎样才能克服危



机”这一念头所牵制。

危机伴随着技术的进步而发展,危机未必只发生一次。实际上,在预见到危机即将结束时,就必须认识察觉下一次危机的前兆。如不能认清正悄悄靠近的下一危机的话,当前状况可能将发展成最恶劣的情势。

想要区别危机是非常困难的。因为在危机循环过程中,很难辨别本次的危机何时何地结束,下次危机何时何地开始。也可以说这是一种危机引发另一种危机的状态。另外,危机还会发生分化或合并。因此,如果危机管理陷于被动,将会出现一种危机诱发其他危机的情况,危机如滚雪球般出现,从而陷入无法挽救的境地。

二、不测事态与危机的区别

所谓不测事态(Contingency),指的是可能造成人员伤亡、物品损坏、财产损失,或使国家、组织遭受打击的潜在事态。不测事态包括:①恐怖主义(绑架、暗杀等);②威胁(炸弹威胁、绑架威胁、产品威胁等);③劳动争议(暴力性罢工、攻击劳动者、对设施的怠工等);④市民暴动(暴力示威、集体抗议行动等);⑤产业灾害(爆炸、火灾、建筑物倒塌等);⑥自然灾害(地震、洪水、飓风、火山爆发、疫病等);⑦其他(国际恐怖主义、战争人质等)等如图表3所示的潜在事态。因此,不测事态是总论,各种具体危机是分论,必须针对各种具体危机考虑应对之法。