

海洋石油危机管理

◎ 章 焱

OFFSHORE OIL

中国石油大学出版社



海洋石油危机管理

★编著 章效

江苏工业学院图书馆
藏书章

中国石油大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

海洋石油危机管理/章焱编著. —东营:中国石油大学出版社,2007.12

(海洋石油健康安全环保管理丛书)

ISBN 978-7-5636-2487-4

I. 海… II. 章… III. 海上油气田—石油工程—风险管理—技术培训—教材 IV. TE5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 184104 号

书 名:海洋石油危机管理
作 者:章 焱

责任编辑:刘 洋
封面设计:王凌波

出 版 者:中国石油大学出版社(山东 东营 邮编 257061)
网 址:<http://www.uppbook.com.cn>
电子信箱:shiyoujiaoyu@126.com
印 刷 者:东营市新华印刷厂
发 行 者:中国石油大学出版社(电话 0546—8392791,8392563)
开 本:185×260 印张:13.875 字数:323 千字
版 次:2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷
定 价:35.00 元

海洋石油健康安全环保管理丛书

编 委 会

主 任：宋立崧

副主任：冯景信 魏文普

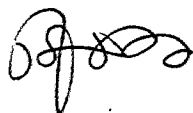
编 委：熊志强 李 翔 章 焱 王 伟
仰晓屹 刘 涛 陈 戎 陈树春
郑 珂 韩 顺 薛 波 栗 驰

序

海洋石油工业是世界上公认的安全风险最大的行业之一。海洋石油作业环境恶劣,危险因素多,一旦发生事故,逃生和救援的难度很高。在世界海洋石油工业历史上,曾多次发生重、特大事故。

中国海洋石油在20多年的勘探开发过程中,不断汲取先进的健康安全管理理念,不断探索和实践,形成了良好的管理经验,有了合适的法规和标准,并初步形成了健康安全环保管理体系。在公司业务不断拓展的形势下,健康安全环保管理面临新的挑战,也需要持续改进。特别是随着事业高速发展,大量新员工进入海洋石油作业队伍。这样,提高作业人员的安全意识、安全知识、安全技能,让他们掌握良好的管理经验,就成为当前健康安全环保管理的首要任务。

希望健康安全环保部组织编写的海洋石油健康安全环保管理丛书能为作业人员素质的提高,为健康安全环保监督管理人员培养的加快,为公司健康安全环保管理理念的贯彻,为管理人员知识和技能的提高,为总公司“执行文化”的建设,为推行作业班组“五想五不干”发挥积极的作用,从而防微杜渐,减少员工不安全行为,最终避免发生事故。



2007年6月

丛书前言

“安全生产永远是企业管理的薄弱环节,海上石油作业高风险的特点和我们应对自然灾害有限的能力,始终让我们寝食难安”,傅成玉总经理在中国海油2007年领导干部会上的这番话让我们认识到:安全环保——怎么强调都不过分!

中国海油在20多年的发展过程中形成了独具海洋石油特色的安全文化:以体系化管理为手段;以“五想五不干”为作业现场安全行为准则;强调“执行文化”,等等。但是,海洋石油开发所处的是高风险的环境,这样的现实情况决定了要保证公司持续快速健康发展,就必须有完善的制度体系、坚决的贯彻执行和不断的持续改进。

然而,一个规模较大、产业链较长的集团公司,公司管理理念和各项制度逐级推行至基层作业单位,最终转化为基层管理和作业人员的切实行动,是一个循序渐进的过程。在这个过程中,如何让各级管理者充分理解公司理念和有效落实制度体系,并保证各级单位在思想上和行动上的一致呢?这是一个值得深入思考和探究的问题。

我们组织编写了这套海洋石油健康安全环保管理丛书,立足于探索,根本的出发点是拥有一套完整的管理性的教材,培训与安全环保绩效直接相关的人员,如现场经理、总监、安全监督等关键岗位。同时,鼓励他们培训其他员工,提高全员健康安全环保素质,以此来保障公司的持续快速健康发展。

海洋石油健康安全环保管理丛书以公司管理理念为主线,以中国海油健康安全环保工作的管理框架为背景,详细介绍了各职能岗位所

涉及的具体制度和做法。丛书体系完整，规划合理，涵盖了海洋石油健康安全环保管理工作中的大多数内容。全套丛书的编写思路大体上保持一致，均以贯彻国家相关法律法规为出发点，系统阐述为落实国家法律法规、公司理念政策而形成的一系列制度和具体做法，尽力向读者介绍中国海油和国际上同类公司最新、最实用、最有效的管理实践和经验。

海洋石油健康安全环保管理丛书是中国海油第一套全面系统地介绍安全环保管理的正式出版物。丛书由中国海油总部健康安全环保部的工作人员利用业余时间编写完成。丛书写作过程中参考了大量国内外同行的资料 and 良好作业实践，在此谨向这些资料的作者表示由衷感谢！

健康安全环保领域是一个不断发展、不断创新的领域，时常有新的课题、新的思想、新的做法出现。希望本套丛书的出版能对海洋石油健康安全环保管理工作起到积极的推动作用。但由于编写者的时间和精力有限，书中难免存在值得探讨和改进的地方，希望同行专家和读者与我们交流，共同促进海洋石油健康安全环保管理水平的提高。

海洋石油健康安全环保管理丛书编委会

2007年6月

前言

本书是中国海洋石油总公司（简称“中国海油”）健康安全环保培训的系列教材之一。笔者力求较全面地介绍企业面临危机状态时的应对策略、国际上对危机及危机管理的认识、国家对企业应对危机事件的要求，讲解中国海油危机管理预案的编制、演习和部分实践情况。同时，对中国海油各单位贯彻国家法律法规和总公司预案，以及建立各自的应急管理体系，作出了较全面的释义和指引。此外，通过一些已公开的管理案例、事故案例加深学员对危机管理的理解。

全书共分六章，第一章介绍管理学上危机与危机管理的部分概念；第二章对我国突发公共事件管理的概况进行了部分描述；第三章介绍中国海油危机管理预案出台前后的情况及演习、实践情况；第四章介绍部分企业在面临危机事件时如何处理与媒体之间的关系；第五章介绍一些危机管理的案例；第六章列举了一些相关的法律法规及参考资料，并附有国家、行业、企业的一些要求和案例，以供广大读者在编制应急（危机）预案或进行危机管理设计时参考。

本书的编写力求简明扼要，充分体现海洋石油的特点，具备较强的实用性和可借鉴性，所列举的案例均来自管理工程研究材料、国内外石油公司及公开研究材料，用以帮助读者加深对危机管理的理解。由于危机管理涉及面较广，且各行业的管理理论及研究都各有特色，国内的突发公共事件应急体系建立尚未完成，实践经验和研究成果较少，因此本书主要以危机管理的通用理论、企业危机管理和重大事故应急救援的相关学术资料，以及国外石油公司的良好作业实践为基础。书中错误和疏漏以及引用不当之处在所难免，希望专家及读者批评指正，同时对所有参考文献的作者表示感谢！

编者

2007年5月

CONTENTS >>> 目 录

第一章	危机与危机管理 /001
第一节	什么是危机 /002
第二节	什么是危机管理 /006
第三节	危机管理与危机预案 /016
第二章	我国的危机管理 /020
第一节	目前我国危机事件频发 /020
第二节	我国政府管理危机的现状 /021
第三节	我国突发性公共事件应对体系建立的过程 /025
第四节	国家突发公共事件预案体系 /026
第五节	解读《国家突发公共事件总体应急预案》 /030
第三章	海洋石油企业危机管理预案 /034
第一节	企业危机管理现状 /034
第二节	企业危机管理的重要性和特殊性 /036
第三节	企业危机管理的九大法则 /037
第四节	国家法律法规要求 /041
第五节	企业安全生产状况 /042
第六节	如何建立重大事故应急预案 /044
第七节	美国事故指挥体系简介 /049
第八节	中国海洋石油总公司危机管理预案介绍 /054
第九节	中国海洋石油总公司 2005 年应急演习回顾 /063
第十节	海洋石油 298 船避台拖航遇险事件回顾 /066

第四章 企业危机管理中的媒体管理 /073

- 第一节 危机管理中媒体管理的重要性 /073
- 第二节 中外企业应对媒体突发危机的差异 /075
- 第三节 新闻发言人制度 /077
- 第四节 企业的新闻发言人 /079
- 第五节 规范企业新闻发言人制度 /081
- 第六节 危机事件中的媒体应对策略 /083

第五章 危机管理案例 /087

- 第一节 企业经营危机管理 /087
- 第二节 国际几起石油公司安全环保事故处理案例 /092
- 第三节 国内几起安全事故处理案例 /096
- 第四节 海洋石油“3·29”事件 /103

第六章 参考材料 /110

- 第一节 国家级应急预案 /110
- 第二节 应急预案编制指南 /142
- 第三节 中国海洋石油总公司新闻发布要求 /155
- 第四节 中国海洋石油总公司危机管理预案（2004） /166
- 第五节 中国海洋石油总公司 2005 年演习相关材料 /200
- 第六节 相关行业安全应急管理要求 /207

参考文献 /209

危机与危机管理

2001年9月11日8时48分(美国当地时间),美国本土遭受了建国以来最大规模的恐怖袭击,地处纽约的两座110层的摩天大厦——世贸中心遭到恐怖分子挟持的两架民航飞机撞击,随后分别倒塌,华盛顿五角大楼也被恐怖分子以类似的方式袭击。此外,还有一架被劫持的飞机坠毁在匹兹堡。这一连串的突发袭击使美国损失惨重,直接伤亡人员达几千人。“9·11”事件对美国的经济运行产生了严重影响,而且由于曾作为美国标志的世贸中心大楼和政府重镇五角大楼被袭击,美国的国内状态和国际整体的外交格局将会发生直接改变,以至于有人认为“9·11”事件是世界进入“后冷战时期”的标志。与此同时,“9·11”事件也是对美国国家危机管理体系的重大考验。

2002年11月16日,我国广东首先发现严重急性呼吸道综合征(SARS)——非典型性肺炎(非典)。短短几个月的时间内,疾病迅速扩散至众多国家(地区)。根据世界卫生组织(WHO)统计(2003年4月11日),我国的受感染地区占全球总感染区的一半以上。中国受到全球公众的关注,无意之中成为21世纪第一次全球公共卫生危机的主角,这也是新一届政府上任后面临的第一次重大挑战和不可预见的外部冲击。非典对经济和社会的危害已为国际社会所正视,世界卫生组织坦言:“非典型性肺炎已成为世界性的卫生威胁”。非典的危害已令我国政府、群众和不少行业深有体会:重度患者面临死亡的威胁,轻度患者和疑似人口无法参与社会生活,非典疫区的商业、科技、教育、社会活动受到限制,且非典疫情沿“经济梯度”传播。无疑,非典的传播及其危害的蔓延,再一次提醒我国政府必须尽快完善国家危机管理机制。

2003年12月23日,位于重庆市的某气井起钻时突然发生井喷,来势特别猛烈,富含硫化氢的气体从钻具水眼喷涌达30 m高程,硫化氢浓度达到100 ppm($1 \text{ ppm} = 10^{-6}$)以上。失控的硫化氢随空气迅速扩散,导致短时间内发生了大面积灾害,人民群众的生命财产遭受了巨大损失。据统计,井喷事故发生后,9.3万余人受灾,6.5万余人被迫疏散转移,累计门诊治疗27 011人次,住院治疗2 142人次,243位无辜人员遇难,直接经济损失达8 200余万元,这是新中国成立以来重庆市历史上死亡人数最多、损失最重的一次特大安全事故。这次事故也对企业安全生产事故引发的更广范围的危机处理提出了新的要求——建立企业重大安全事故危机管理机制。

根据国务院有关部门的统计,2005年,我国共发生各类突发公共事件540万起,造成约

20万人死亡,直接经济损失约3253亿元。沉重的数字不能不引起人们的深思,而近年来发生的诸如非典、禽流感以及各类造成重大人员财产损失的自然灾害和公共安全事件,更显得建立新型的现代防灾体系迫在眉睫。

频发的危机已经成为社会管理生活中不可避免的重大挑战,危机管理也就成为各国和各级政府都必须认真对待的重要问题,它甚至比任何常规管理都更能考验政府的治理结构和治理能力。对于转型期的中国而言,有效、及时、和平地处理各种类型的危机事件已经成为今后一定时期内全国各级政府都必须高度重视的重大挑战。如何处理好社会危机事件将直接关系到政府在公民心目中的权威地位和良好形象,直接影响着我国的政治稳定 and 经济发展。对于企业来说,如何处理各种危机的潜在威胁,以及如何应对出现的事故,避免它们对企业造成更深远的负面影响,也成为企业危机管理、应急管理的重要课题。

危机事件往往使决策者面临突如其来的场景:社会赖以维系的重要价值受到了威胁,环境的变化具有高度的不确定性,可以采取行动的时间十分有限。不管我们是否愿意,在这国际社会秩序动荡不安、国内社会结构发生重大变革的时期,危机事件已经成为我们这个时代的生活的一部分。危机事件究竟能带来什么样的冲击,对社会发展带来什么样的影响?这些危机事件为什么会发生?当我们面对危机事件时应当如何反应?我们的社会、我们的企业对处理这些危机事件做好准备了吗?

我们每个人,无论是谁,在生活中都至少遭遇过一次危机情境。一幢房屋,会受到大风的袭击、地震的摇撼,也会遭到火烧或水淹。汽车也罢,飞机也罢,轮船也罢,都会发生不测,让人难以预料。开展经营活动,又会遇到自然灾害、蓄意破坏、意外事件、商务变动等等,各种情况让人应接不暇,猝不及防。社会之中,火灾、风暴、地震、洪水等自然灾害虎视眈眈,威胁着人身安全;天灾之外,更有人祸:突发事件、恐怖活动、疾病传播、环境恶化——可谓此起彼伏。对于个人而言,生老病死和盛衰沉浮,人皆有之,无一可免。

危机似乎是一个令人紧张的字眼,然而我们的社会、国家、组织和个体,都不能避开它的威胁,因为所有的组织既是由若干子系统、亚子系统和要素所组成的稳定结构,又是由特定人员、内外部环境的交互行为所构成的变化的动态系统。在这个系统中,广泛的个体差异和组织特性的差异,以及外部环境的变化,都会使得不同的行为主体之间常常发生分歧、摩擦、对抗以及整体性的失衡。

第一节 什么是危机

如何认识危机?如何在现实生活中界定危机?我们常常会面对各种对个人和群体利益产生威胁的情境,这些是否都会形成危机呢?在人类社会,冲突无处不在,所谓“天有不测风云,人有旦夕祸福”,作为个体,可能会面对突发的疾病、交通意外和自然灾害;作为企业组织,也难免遇上意外事件:生产事故、股市震荡、人员变动等;作为政府,在组织抗击火灾、风暴、地震、洪水等自然灾害的同时,还要面对恐怖活动、疾病传播、环境恶化等社会事故。有很多词汇来描述种种的情境:突发事件、紧急事件、事故、冲突、动乱……那么这些是不是都形成我们所说的危机呢?

突发事件强调的是事件发生的不可预测性,紧急事件强调的则是事件处理的时间迫切,

这两者不等同于危机事件。如一个工厂的水龙头坏了,若仅仅导致一些会议的时间被调整了或小范围的服务停止,那就是事故;但若造成工厂的停产,甚至导致破产倒闭,那就成为危机。也就是说事故影响较小,对组织造成局部破坏;而危机影响较大,存在或潜藏着对整个组织机体的根本上的毁坏。

一、危机的多种概念

国际上的各种学术界都在讨论一个比较全面和确切的定义来完整地界定危机的种种特性和相应的管理系统,而实际上危机事故的发生却有着千变万化的现实场景,很难全面界定。比如中国的汉字已经很形象地表达出了危机的内涵,“危机”=“危险”+“机遇”,是组织命运“转机与恶化的分水岭”,这说明危机的发生必定会对组织的存在与发展产生不可忽略的影响,如果处理不当,则危在旦夕,然而处理得法,又会为未来的良性发展打下坚实基础。

国际上对“危机”有很多种描述。危机的概念最初来自希腊语,一直用来表示一些至关重要的、需要立即作出决断的状况。后来逐渐被引入政治领域,表明政府或政治体制处于紧急状态。还有一些概念如下:

(1)危机是有可能变好或变坏的转折点或关键时刻。

(2)危机是一种情境状态,其发生出乎决策主体的意料,其决策主体的根本利益受到威胁,可获得的用来改变决策的反应时间也很有限。

(3)危机是和平进程的断点,它必须具备以下4个条件:①国家内部或外界环境发生变化;②形成了对基本价值的威胁;③卷入军事敌对行为的可能性极大;④对威胁作出反应的时间有限。

(4)危机就是对一个社会系统的基本价值和行为准则架构产生严重威胁,并且在时间压力和不确定性极高的情况下,必须对其作出关键决策的事件。

二、危机的定义

危机通常是决策者的核心价值观念受到严重威胁或挑战、有关信息很不充分、事态发展具有高度不确定性和需要迅速决策等情境的汇聚,因此,结合我们关注的企业、组织危机,将危机定义为:

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。

在这个定义中,我们已经把危机影响的范畴扩大到人和组织的声誉,因此后面的内容会涉及更多的公共沟通的重要性。此外还要注意以下几点的特点:

(1)危机是突发性事件。

(2)危机对人、物或资源存在威胁。

(3)情况失控,几乎来不及行动,对人员、资源和组织造成可见和不可见的影响。

三、危机的界定

1. 危机的基本分类

从基本动因来看,危机可以分为两大类:

其一,由自然灾害和人为因素引起的突发性事件,前者如水灾、地震、台风、干旱,后者如火灾、质量事故、安全事故。

其二,由社会中对立的统一体引发社会冲突行为而导致的社会失衡和混乱,往往是由一定的社会问题诱发,如战争、暴力事件和恐怖主义事件。

在一定的外界条件下,突发事件会进一步发展成为危机。

2. 危机事件的特征

首先,危机事件具有突发性和紧急性。

危机事件虽存在着发生的征兆和预警的可能——因为它是由一系列细小事件逐渐发展而来的——但由于其确切发生的时间、地点具有一定的不可预见性,而且正因为其不符合一般社会秩序或人们的心理惯性,才会形成某种程度上的危险性,因此,危机必定是突发事件。然而如果突发事件不具有“急需快速作出决策,并且严重缺乏必要的训练有素的人员、物质资源和时间来完成”的特征,也不能称为危机事件,具体参见图 1-1。

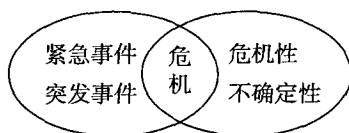


图 1-1 危机示意图

其次,危机事件具有高度不确定性。

危机发生之后,不仅其开端无法用常规性规则进行判断,而且此后的发展和可能的影响也没有经验知识进行指导,因此一切都是瞬息万变、较难预测的。危机之所以成为危机,一定程度上就是因为是在事件开始以后,就很难预计它可能带来的后果。同时,由于信息时代的发展,事物之间的联系愈发呈现出多元和共时的特征,资源的有限性也会导致处理时顾此失彼,形成“连带反应”。就像一粒石子投进池水时引起的阵阵涟漪一样,初始的危机事件会对外部产生一系列的负面影响,所引起的冲击破坏可能包含石子入水后在水面及周边造成的水花和涟漪荡荡而引起的波动。危机事件会对组织或社区造成涟漪效应,比如一个由于资源匮乏或产生污染而遭遇资金干涸的工厂,不仅会导致大量工人失业,还可能对周围的社区系统造成进一步的危害。

再次,危机事件的影响具有一定的社会性。

危机事件一般会对社会系统的基本价值和行为准则架构产生严重威胁,其影响和涉及的主体具有社群性,这与个体经营性组织所面对的危机管理有着一些差别。但是,随着社会的发展和经济的共通,即便是一个企业组织,特别是某些特大型跨国公司,由于市场经济的发展,其面对的危机及危机管理对广大的社会民众也具有越来越大的互动影响。

最后,危机事件的实质是非程序化决策问题。

危机状态的处理要求是在有限信息、有限资源、有限时间的条件下寻求“满意”的处理方案。迅速地从正常情况转换到紧急情况(从常态转到非常态,从平时转到战时)的能力是危机管理的核心内容。此时的危机管理者要避免出现两个对待风险的极端态度:排斥风险和偏好风险。

四、危机的分类

危机的分类有很多种,不同的分类标准产生了不同的分类,如表 1-1 所示。

表 1-1 危机分类

划分标准	相应的危机类型
动因性质	自然危机、人为危机
影响范围	国际危机、国内危机、地区危机、组织危机
成因及涉及范围	政治危机、经济危机、社会危机、价值危机
采取手段	和平方式的冲突、暴力性的冲突
特殊状态	核危机等
涉及对象	个人危机、组织危机
产生来源	战争威胁、组织间经济冲突、事故伤亡
严重程度	边际危机、核心危机
诱发因素	外诱型危机、内生型危机、混合型危机
复杂程度	结构性危机、非结构性危机
企业危机	信誉危机、产品危机、人员危机、财务危机、财产危机、生产事故危机

五、危机的复杂度

从管理的角度来看,一些重大紧急事件或紧急状态之所以能成为危机,是因为以下因素使得危机管理及决策显得更为复杂:

(1)这些紧急事件会对一个社会系统或组织产生重大威胁或损害,使系统的性质和状态都发生质的变化。

(2)这些紧急事件是一些不合常规、突发的重大事件,留给政府、社会或组织的反应时间非常有限。

(3)政府或组织必须快速做出决策。

(4)在起因与时间方面带有很大的偶然性,相关信息不可靠或不完备。

(5)应对这些危机事件所需的人力、资金和设备可能超出实际可得,没有足够的资源解决危机。

(6)资源稀缺意味着必须根据事情的轻重缓急做出选择。

(7)事发现场的专门物资和技能不能解决问题。

(8)初始冲击产生不同影响,对每个影响的有效管理都需要专门资源。

危机由多种因素造成,虽具有不可预测、难以预防和控制等特点,但仍然有其特殊的普遍规律。依靠人的主观能动性,只要能抓住这些规律,通过采取有效的措施、方法和手段,危机是可以预防、控制,并实现有效管理的。

研究发现,导致危机产生的关键在于危机主体缺乏预控意识及有效的预控能力。缺乏预控意识表现为:在预控能力范围内,危机主体因麻痹和疏忽导致危机。缺乏有效的预控能

力包括两方面的含义:一是因对危机的认识不足,无从设立预控措施而导致危机;二是虽意识到危机的存在,但受资金、技术、能源、人才等自身条件的制约,难以设立有效的预控措施而导致危机。一旦麻痹大意或预控能力太低,便容易引发危机,造成危害。因此,树立预控意识是实现危机管理的前提,提高预控能力是实现危机管理的保障。

预控失效,就容易产生和爆发危机。面对危机的威胁和危害,人们必须深入研究危机的特点,积极采取应对措施,全力抑制危机扩散,疏导缓解公众恐慌,最大限度地降低损失,尽早消除危机的危害。同时,危机消除后,应根据危机预控及应对的经验总结,继续研究危机的本质,严密监控危机的状态,制定出详细、实用的危机预控与应对方案,并建立危机档案,特别类危机还需反复进行危机演练,不断增强危机防范能力,预防危机的再次危害。此外,还需根据危机防范要求,针对危机开展一系列研究、预控及应对的活动,实现危机管理。

第二节 什么是危机管理

曾有机构对《财富》500强的高层人士做了一次调查,高达80%的被调查者认为,现代企业不可避免地要面临危机,就如人不可避免地要面对死亡。57%的被调查者确信,过去一年中在企业内潜伏的危机在最近有爆发的可能;38%的被调查者表示,过去一年中企业内潜伏的危机已经爆发了;14%的被调查者承认自己曾面临严重危机的考验。越来越多的企业认识到,面对不确定且急剧变化的环境,它们的脆弱性加大了。

对于“危机”一词来说,其中文的意思兼有“危险”与“机遇”的双层意义,表示危机是一种危险和机会,也就是说必须运用智慧才有脱险的机会。危机即转机,危机是创造机会的情境。古人常提“居安思危”、“凡事预则立,不预则废”、“生于忧患,死于安乐”、“有备则制人,无备则制于人”等;而西方人常说“Hoping the Best, Preparing the Worst”,这些都是一种“危机管理”的观念。而危机永远与机遇并存,好的危机管理就是将危机转化为机遇的金钥匙。

有这样一个故事:一个农夫与他心爱的驴子赶路,驴子在前面走,农夫在后面跟。突然,驴子一头栽入一个深坑里。由于坑太深,农夫无法救驴子出来,但又不忍驴子就这样死掉,于是决定直接将其掩埋在坑里。农夫用铲子往坑里扔土,但是他每扔一下,驴子就很快抖掉身上的土,再用抖掉的土垫高一点。如此反复,农夫逐渐向坑里扔土,驴子逐渐垫高,结果是驴子踩着垫高的土层走出了深坑。这个故事至少有两个危机管理的启示:其一,并不是所有掉进深坑的驴子就一定会死掉(启示:并不是每一场危机都意味着公司要遭殃);其二,并不是往坑里填的土都一定是用来掩埋驴子(启示:并不是每一场危机都只会单纯地打击公司经营)。因此,并不是每一场危机都意味着“浩劫”。

一、危机管理的界定

多个危机事件给我们留下的印象说明,不同的组织在面对危机时采取的应对方式各不相同。错误地估算局势,只能使危机恶化;正确地进行危机管理,则能获取危机中潜在的成功机会,所以说世界上并没有绝对糟糕的危机,只有绝对糟糕的危机管理。每一次危机本身既包含着失败的根源,也孕育着成功的种子。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。那么,如何进行危机管理呢?

任何组织形态在经历危机状态的过程中,都可能面临3种截然不同的结局:一是由于无法承受沉重的打击或没有应对危机的准备和能力,组织在危机中全面崩溃,不复存在;二是组织在危机中虽然存活下来,但是由于没有及时采取适当、有效的管理危机对策,尤其是没有及时想办法得到公众的理解和支持,在危机后其形象严重受损,极度损害了其在社会中原有的威信和地位;三是在危机中,组织不仅经受住了危机带来的种种压力,而且由于采取了积极有效的危机管理措施和危机问题解决对策,使组织进一步巩固了社会地位和竞争优势,在公众心目中的良好形象也大幅提高。危机和危机管理的研究,就是为恰当处理危机提供指导原则以便避免或减少损失。

长久不懈的危机意识是使组织立于不败之地的基础。在社会管理中,危机管理更是一个不可或缺的方面,是直接关系到国计民生和政治稳定的根本大事。如何有效地应对危机、实施有效管理,也是各国政府关注的焦点。

危机管理对于不同的组织而言,会存在一定程度的异同,然而在组织层面上,配制的管理策略却是完全一致的。在危机应对中,共同寻求的是3个关键问题的解决:如何争取更多的时间?如何获得更多的信息?如何降低资源损失和耗费?

广泛地说,危机管理包括对危机事前、事中、事后所有方面的管理。传统的危机管理着重对危机反应的管理,而不重视危机的前因后果。真正的危机管理需要寻找危机的根源、本质及表现形式,并分析它们所造成的冲击,从而通过降低风险和缓冲管理来更好地进行危机管理,因此,有效的危机管理需要做好如下几个方面:

- (1)转移或缩减危机的来源、范围和影响。
- (2)提高危机初始管理的地位。
- (3)改进危机冲击的反应管理。
- (4)完善修复管理,以便迅速有效地减轻危机造成的损害。

危机管理针对的是利益相关者,因为在危机不可预见的影响中,需要对每一个利益相关群体进行分析,才能做出相对准确的判断,从而降低危机的不确定性。

危机管理范围示意图(见图1-2)有助于管理者从总体战略高度进行危机管理。危机管理都应该考虑如何减少危机情境的发生,如何做好危机管理的准备工作,如何规划以及如何培训有关人员以应对危机局面(或从危机中很快复原)。这4个方面构成了基本的危机管理。从某种角度上说,危机管理的过程也是组织维护、巩固或重新设计、重新塑造自身公众形象的过程,同时,获得了良好形象的组织又反过来强化组织危机管理的能力。

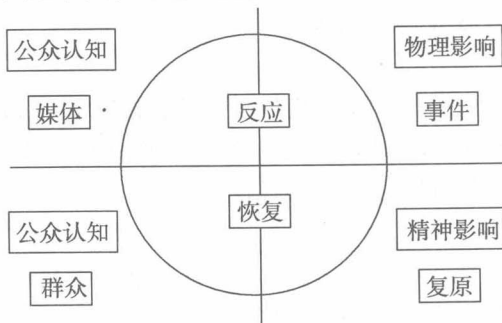


图 1-2 危机管理范围示意图