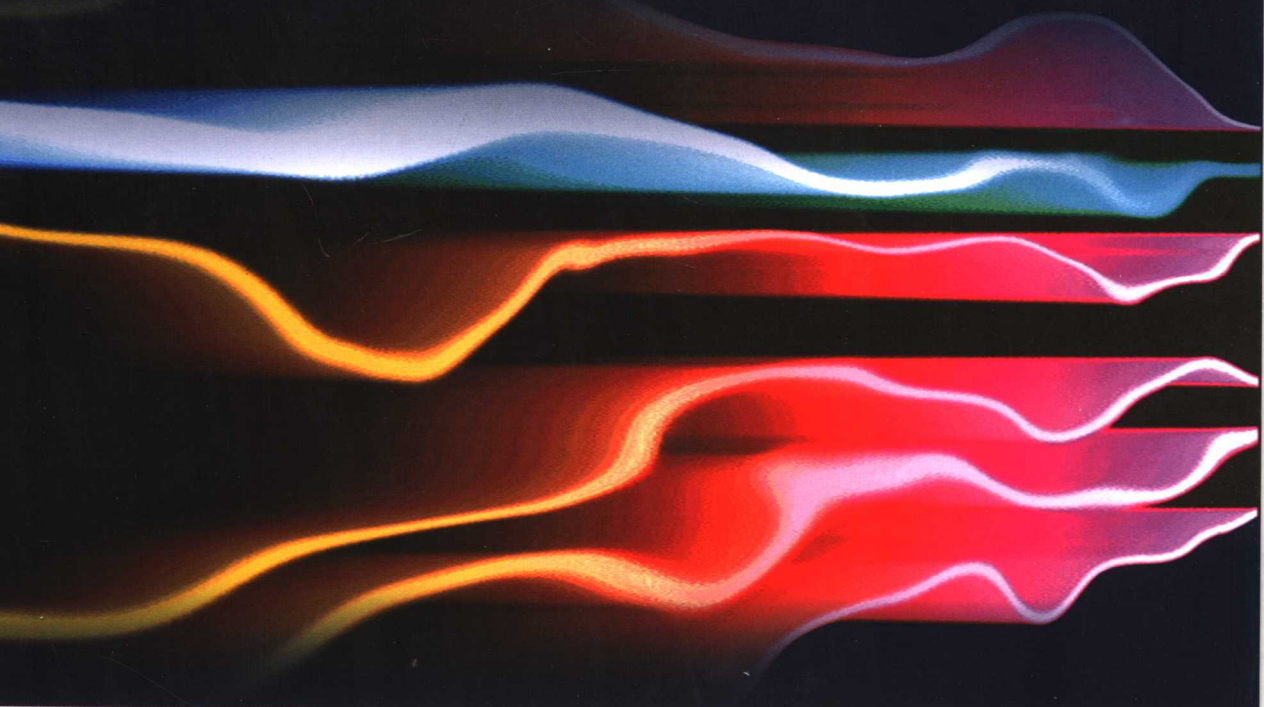


危机管理学系列教材



# 危机管理学

■ 董传仪 著

WEIJI GUANLIXUE

中国传媒大学出版社



# 危机管理学

■ 董传仪 著

WEIJI GUANLIXUE

中国传媒大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

危机管理学/董传仪著. —北京: 中国传媒大学出版社, 2007. 8

(危机管理学系列教材)

ISBN 978-7-81127-018-1

I. 危… II. 董… III. 紧急事件—处理 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 117516 号

---

**危机管理学**

作 者: 董传仪

策 划: 董媛婷

责任编辑: 文 馥

封面设计: 大鹏工作室

责任印制: 曹 辉

出 版 人: 蔡 翔

---

出版发行: 中国传媒大学出版社 (原北京广播学院出版社)

社 址: 北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编: 100024

电 话: 010-65450532 或 65450528 传真: 010-65779405

网 址: <http://www.cucp.com.cn>

经 销: 新华书店总店北京发行所

印 刷: 北京中科印刷有限公司

---

开 本: 730×988 毫米 1/16

印 张: 16.25

版 次: 2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月第 1 次印刷

---

ISBN 978-7-81127-018-1/K·018 定价: 36.00 元

---

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

## 序


忧患意识是中华民族文化传承的核心之一，而危机管理作为一门系统的现代学科却率先在西方发展起来。当董先生邀我为本书作序时，我欣然应之，因为这本书的内容是我国新时期社会发展所急需需要的。董先生宦海沉浮十数载，又历经商界风风雨雨，他的经历使他沉淀了足够的底蕴，因而本书中他对危机及危机管理有着深刻的认识和独到的见解。我们需要这样一本立足于本土资源和本土文化，同时兼具西方危机管理理论科学性的危机管理著作。

危机管理本身是一个内容丰富，涉及诸多学科的交叉领域。本书从行业危机管理理论和实践中归纳出它们的共性，择其要而编纂成书，分为危机管理基本理论、危机预警与危机预控、应急管理、恢复管理与危机管理评估四个部分，各部分既根据人类对危机进程的时间序列的认识首尾相衔，又统一于作者所强调的危机管理体制建设之中，其结构框架颇有可圈可点之处。

美国是危机管理研究较早也是较深入的国家，然而美国学者对危机管理的研究侧重于具体实践，对危机的概念大多着重从实用和功能的角度出发进行定义。而国内相关文献在危机管理理论的研究过程中，对危机的定义大多将危机定义为一种突发事件或威胁性事件。本书引入系统论和矛盾论，将危机定义为一

种“系统内部的不平衡状态”，比较客观地反应了危机的本质，从而使危机管理活动从一种事件的应对上升到对异常状态的调整，对于建立“治于未危、转危为安、化危为机”的危机发展观具有重要意义，这无疑是本书的一个亮点。

秉承于本书对危机的定义，作者主张将危机管理上升到战略管理高度，建立完善的危机管理体系，并且强调危机预警与危机预控的作用，这些是值得肯定的。



2007年8月28日

# 目 录

序 .....	1
---------	---

## 第一篇 危机管理基本理论

第一章 危机与危机管理概述 .....	3
第一节 危机 .....	3
第二节 危机管理 .....	16
第二章 危机管理战略 .....	37
第一节 危机管理战略的定义 .....	37
第二节 危机管理战略的体系结构 .....	38
第三节 危机管理与其他战略模块的整合 .....	42
第三章 危机管理组织框架与危机管理领导者 .....	45
第一节 危机管理的组织构成与职能 .....	45
第二节 危机管理组织模式 .....	53
第三节 危机管理组织的领导者与决策模式 .....	58

## 第二篇 危机预警与危机预控

第一章 危机预警 .....	73
第一节 风险管理 .....	73

第二节	危机预警系统 .....	79
第三节	危机预警方法介绍 .....	84
第四节	危机预警存在的问题与注意事项 .....	89
<b>第二章</b>	<b>危机管理预案 .....</b>	<b>94</b>
第一节	制定危机管理预案的原则和目标 .....	94
第二节	制定危机管理预案的准备工作 .....	98
第三节	危机的诊断 .....	102
第四节	危机管理预案的制定与实施 .....	106
第五节	危机管理预案的演练 .....	112
<b>第三章</b>	<b>危机预控 .....</b>	<b>116</b>
第一节	危机预控的概念与原则 .....	116
第二节	危机预控管理的基本方法 .....	119
第三节	危机预控的主要措施 .....	122
第四节	问题管理 .....	127
 <b>第三篇 应急管理</b>		
<b>第一章</b>	<b>危机应急管理概述 .....</b>	<b>135</b>
第一节	危机应急管理的内涵 .....	135
第二节	危机应急管理的原则与技巧 .....	136
第三节	危机应急管理的流程 .....	143
第四节	危机应急管理中容易出现的问题 .....	149
<b>第二章</b>	<b>危机状态下的沟通管理 .....</b>	<b>152</b>
第一节	危机沟通概述 .....	152
第二节	与利益相关者的沟通 .....	159
第三节	危机沟通的策略与技巧 .....	164
第四节	危机中的谣言与噪音管理 .....	168
<b>第三章</b>	<b>危机状态下的媒介管理 .....</b>	<b>174</b>
第一节	媒介管理与危机公关 .....	174
第二节	议程设置与议题管理 .....	178

第三节	新闻发布会与新闻发言人·····	189
第四节	媒介管理基本技巧·····	194

## **第四篇 恢复管理与危机管理评估**

<b>第一章</b>	<b>危机恢复管理</b> ·····	207
第一节	恢复管理的内涵与意义·····	207
第二节	危机恢复管理中的沟通·····	209
第三节	危机恢复管理的流程·····	212
第四节	形象的恢复与完善·····	215
第五节	社会心理疏导·····	220
<b>第二章</b>	<b>危机管理评估</b> ·····	225
第一节	评估危机的影响·····	225
第二节	危机管理评估的方法·····	230
第三节	危机管理评估的程序·····	234
第四节	建立危机管理的保障体系·····	239
第五节	危机消除后的机会分析与把握·····	244
<b>主要参考书目</b> ·····		247
<b>后记</b> ·····		250



# 危机管理学

第一篇

## 危机管理基本理论



## 第一章

# 危机与危机管理概述

## 第一节 危 机

### 一、危机的概念

对于组织而言,危机无处不在,外部环境的变化或内部管理不善,都将导致危机的产生。进入新的世纪,大到社会,小到企业、团体,一次又一次的危机不断向人类提出挑战,也暴露了人们在当今纷繁复杂的环境里缺乏对危机的认识与防范,缺少应对危机的机制与对策,从而使组织陷入困境。

新的形势下,人类必须时刻提高警惕,加快对各种危机的研究,建立起应对各种危机的机制,未雨绸缪。因此,认识危机的概念、特征及其分类,是有效开展危机管理,减少危机危害程度的前提和基础。

#### (一) 关于危机定义的观点

危机的概念最初来源于希腊语,并被普遍用于医学领域,它用来表示一些至关重要的、需要立即作出决断的状况。到了18~19世纪,危机的概念被引入政治领域,表明政府或政治体制处于紧急状态。后来,逐渐形成了危机管理的概念。那么,就我们所讨论的危机管理而言,该如何定义危机呢?危机的概念很多,从不同的侧面和角度都可以给出不同的解释,从学术研究的角度看,学者们对危机的定义已经达到100多种,例如:

赫尔曼(Hermann)认为,危机是某种特定的形势,在这种形势中,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很有限,其发生也出乎决策主体的意料之外。<sup>①</sup>

罗森塔尔和皮恩伯格(Rosenthal and Pijnenburg)则将危机定义为对一个社会系统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很强的情况下必须对其作出关键性决策的事件。<sup>②</sup>

福斯特(Foster)认为危机具有四个显著特征:急需快速作出决策,严重缺乏必要的训练有素的员工,严重缺乏物质资源,时间极其有限。<sup>③</sup>

班克司(Banks)把危机定义为:危机是对一个组织、公司及其产品或名声等产生潜在负面影响的事件。他对危机的定义也考虑了危机对声誉产生的影响。<sup>④</sup>

巴顿(Barton)提出危机是一个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的损害。巴顿明确地将危机的影响扩大到组织及其员工的声誉和信用层面,并认为组织在危机中的形象管理是非常必要的。<sup>⑤</sup>

里宾杰(Lerbinger)将危机定义为:对于企业未来的获利性、成长乃至生存发生潜在威胁的事件。一个事件发展为危机,必须具备三个特征:一是该事件对企业造成威胁,管理者确信该威胁会阻碍企业目标的实现;二是如果不及时采取行动,局面会恶化而且无法挽回;三是该事件具有突发性。<sup>⑥</sup>

格林(Green)认为,危机是指事态已发展到无法控制的程度。而危机管理的任务是尽可能控制事态,在危机事件中把损失控制在一定的范围内,在事态失控后要争取重新控制住。<sup>⑦</sup>

自危机管理学被纳入国内管理学研究的对象之后,一些国内学者对于危机管理也进行了深入的研究,一些著名学者对危机的定义如下:

- 
- ① Hermann, Charles F., *International Crisis: Insights from Behavioral Research*, New York Press, 1972.
  - ② Rosenthal Uriel & Charles Michael T., *Coping with Crisis: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Springfield; Charles C. Thomas, 1989.
  - ③ 转引自罗伯特·希斯著,王成等译:《危机管理》,中信出版社 2001 年版,第 18~19 页。
  - ④ Kathleen Fearn Banks, *Crisis communication: A Casebook Approach*, New Jersey; Lawrence Erlbaum Associates, 1997.
  - ⑤ 转引自罗伯特·希斯著,王成等译:《危机管理》,中信出版社 2001 年版,第 18~19 页。
  - ⑥ Otto Lerbinger, *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, New Jersey; Lawrence Erlbaum Associates, 1997.
  - ⑦ 提莫斯·库姆著,林文益、郑安凤译:《危机传播与沟通》,台湾风云论坛出版社 2003 年版,第 144 页。

刘刚认为,危机是一种对组织基本目标的实现构成重大威胁、要求组织必须在极短的时间内作出关键性决策和进行紧急回应的突发性事件。<sup>①</sup>

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。<sup>②</sup>

张成福认为,危机是这样一种紧急事件或者紧急状况:它的出现和爆发严重影响了社会的正常运作,对生命、财产、环境等造成的威胁、损害,超出了政府和社会常态的管理能力,要求政府和社会采取特殊的措施加以应对。

以上所列出的定义是不同学者从不同的角度对危机的理解,有的定义是从企业危机管理的角度对危机进行描述的,例如里宾杰、巴顿、班克司等人的定义;有的定义是从政府公共危机管理的角度对危机进行描述的,例如罗森塔尔、皮恩伯格和张成福等人的定义;也有的是根据危机的特征来给危机下定义,例如赫尔曼、福斯特、格林等人的定义。综合上述学者专家的意见,可以看出他们对危机的看法都存在一些共性的认识。简单归纳起来,危机就是风险事故,系指组织因内、外环境因素所引起的一种对组织生存具有立即且严重威胁性的事件或情景。

## (二)本书的定义

我们认为,危机是指系统内部及系统与外部环境之间的不平衡状态。它的外延是系统内外的各种矛盾关系,当这种矛盾激化的时候将演化为恶性突发事件。

### 1. 危机是一种状态

在上述定义中,除赫尔曼外,其他研究者都将危机定义为一种事件,这些定义通常包含四层内容:

第一,危机是一种事件;

第二,危机是一种对组织构成重大威胁和危害的事件,它妨碍组织基本目标的实现;

第三,危机是一种突发性的事件,往往出乎组织的预料,突如其来;

第四,危机是一种具有急迫性的事件,它给予组织决策和回应的的时间很短,对组织的管理能力提出了很强的时间性要求。

的确,从已经发生的危机来看,它往往是由特定事件引发的,其表现形式也主要是对组织具有威胁性的具体事件。但是,我们同时也应该看到,危机事件不等同于危机本身,它仅仅是经常为人们所观测到的一种现象,只是一种极端的危机现

① 刘刚著:《危机管理》,中国经济出版社2004年版,第3页。

② 转引自何海燕、张晓麇著:《危机管理概论》,首都经济贸易出版社2006版,第3页。

象,如企业财务危机,往往并非引起资不抵债这一个单纯事件,而是企业扩张过快而造成的一种情势,在资金链条断裂之前就已经存在。显然如果将危机解释为一种事件,极大地缩小了危机的外延。因此如果透过现象探究本质的话,我们更有理由认为:危机的发生是社会组织内部与外部的构成要素、运作规则和发展秩序由常态异化、裂变为威胁性体系的过程。在危机中,组织面临的挑战不单纯是一个威胁性事件,而是一种涉及内部与外部多重利害关系的复杂困境。因此,我们首先将危机定义为一种对组织可能存在破坏性的状态。

以状态而非事件来定义危机,一方面能更准确地反映危机的本质,有利于我们加深对危机形成机制、发生原因以及防范对策的认识和理解;另一方面,它明确了危机管理的方向是由异常状态向正常状态的转换。这样一来,危机管理本身就不再是对突发事件的处理,而是对状态的调整,从而有利于组织树立危机意识,建立危机应对机制,形成战略性的危机发展观。

## 2. 危机是一种不平衡状态

在明确了危机是一种状态之后,我们需要进一步明确,危机是一种什么样的状态。我们认为,威胁性、突发性、损害性、急迫性等都只是危机的一种外在表现特征,而非危机的本质。从辩证唯物主义出发,我们知道,事物发展的根本原因在于事物内部的矛盾性。事物矛盾双方统一又斗争,促使事物不断地由低级向高级发展。矛盾存在于一切事物的发展过程中,一切事物的发展过程中存在着自始至终的矛盾运动。事实上,这种事物内部的矛盾状态,当负面的一方压倒了正面的一方,出现严重不平衡的时候,也就是我们所说的危机状态。当这种矛盾发展到极致,将引起事物根本性的变化的时候,危机就以一种突发事件的方式展现出来。

中国古代对这种不平衡状态有着非常深刻的认识。在诸经之首的《周易》中曾经讲过:“一阴一阳之谓道”,也就是说在我们这个世界中,一切事物的变化,无不是相互对应的阴和阳的作用。万物互阴而抱阳,互阳而抱阴,阴阳交错往来,循环不已,从而万物化育,生生灭灭,变动不居。简单说来,当事物的阴阳平衡的时候,这一阶段是相互稳定的,但这并非事物的常态,而“为道也,屡迁,变动不居,周流六虚,上下无常,刚柔相易”,阴阳的消长才是事物的常态,因此,一个事物内部总是由平衡到不平衡,再从不平衡到平衡这样往复变化的。当阴阳失衡的时候,事物内部必然出现问题,这种状态就是危机,比如中医中说身体的阴虚、阳虚,人就会生病;社会的供给和需求不平衡,就会出现经济危机;企业的支出和收益不平衡,企业就会出现财务危机;产品在公众心目中的印象和产品质量之间不吻合就会出现品牌危机;工厂、矿场的生产效能和安全防护之间不协调就会出现安全生产事故……因此,我们认为,危机就是一种不平衡状态,而危机无处不在,也正因为矛盾是事物运行的规律,是事物发展变化的常态。

当然当事物内部不平衡的时候,并不是都会以恶性事件体现出来,往往是这种

不平衡到达极限,引起器质性变化的时候,才会以恶性突发事件表现出来,这就是我们常说的量变到质变的原理。当“阳极生阴,阴极生阳”的时候,也就是所谓危机被引爆的时候,但也有例外的情况,比如高露洁牙膏事件,一篇小报的报道,让公众对高露洁品牌的信任和期待与高露洁的产品质量之间的关系失衡,让高露洁市场份额大跌,这是因为这种平衡状态原已经达到非常的高度,一点点的失衡就可能导致整个系统的崩溃,就像机器越高级越精密就越容易损坏一样,这种失衡带来的破坏性后果远远大于低度平衡状态的失衡,高处不胜寒,这是危机管理中需要关注的一个问题。

### 3. 系统是这种不平衡状态的范围

任何精确的定义都是在一定范围内有效,这里我们选择了系统这个范围。系统一词,来源于古希腊语,是由部分构成整体的意思。今天人们从各种角度上研究系统,对系统下的定义不下几十种。一般系统论则试图给出一个能描述各种系统共同特征的一般的系统定义,通常把系统定义为:由若干要素以一定结构形式联结构成的具有某种功能的有机整体。在这个定义中包括了系统、要素、结构、功能四个概念,表明了要素与要素、要素与系统、系统与环境三方面的关系。系统论的核心思想是系统的整体观念。系统论的创始人贝塔朗非强调,任何系统都是一个有机的整体,它不是各个部分的机械组合或简单相加,世界上任何事物都可以看成是一个系统,系统是普遍存在的。大至渺茫的宇宙,小至微观的原子,一粒种子、一群蜜蜂、一台机器、一个工厂、一个学会团体……都是系统,整个世界就是系统的集合。而系统的整体功能是各要素在孤立状态下所没有的新质。同时,系统中各要素不是孤立地存在着,每个要素在系统中都处于一定的位置上,起着特定的作用。要素之间相互关联,构成了一个不可分割的整体。要素是整体中的要素,如果将要素从系统整体中割离出来,它将失去要素的作用。

对于危机而言,它总是发生在某一个系统之中。这种系统可以是多种多样的,可以根据不同的原则和情况来划分系统的类型。它可以是一种大的系统,如国家与国家之间的世界性政治、军事、经济、社会危机,也可以是一个相对较小的危机,如一个公司、家庭乃至个人的生活中的危机。但是无论如何,危机这种不平衡状态都是处在一个具体的系统之中,它不是某个或某几个单一因素之间出现的问题,任何危机都涉及构成系统的要素与要素之间、要素与系统之间、系统与环境之间三个层次。因此,对于危机及危机管理的研究,都不能机械地从局部出发,单一地遵循单项的因果决定论去解决问题,头痛医头,脚痛医脚,而应该把危机所涉及的全部因素当做一个系统,分析系统的结构和功能,研究系统、要素、环境三者的相互关系和变动的规律性,从整体上去把握产生这种不平衡状态的原因,从系统的特点和规律去控制、管理、改造出现了危机的系统,调整系统结构和系统中各要素的关系,从而防止危机的破坏性影响,使系统达到优化目标。

## 二、危机的特征

### (一)危机的普遍特征

#### 1. 威胁性

危机最大的共性是它的威胁性,任何危机都会对过去的稳定状态构成一定的威胁,而这种威胁既可能造成对人生命和财产安全的威胁,还可能是对社会的秩序、稳定造成的威胁。例如,重大的自然灾害是对受灾地区重大利益的威胁,企业产品的质量暴露出的问题则是对企业经营的威胁。

#### 2. 破坏性

不论什么性质和规模的危机事件,都必然不同程度地给组织(国家、社会或企业等)及组织中的个体(人民或雇员)造成政治、经济和精神上的破坏与损失。危机造成的破坏主要有:人员伤亡、财产损失、声誉受到明显的损害、公信力下降、忠诚度下降、生产力和竞争力下降、利润和盈利能力下降等。

#### 3. 突发性和急迫性

危机往往是在人们意想不到、没有准备的情况下突然爆发的,也就是说,危机发生之前,很少有人意识到会发生危机,这也是一般危机的共性。2001年美国“9·11”恐怖袭击事件、2003年我国发生的“非典”等都是如此。由于危机来得突然,又有很强的冲击力和破坏力,往往使人们措手不及。如果处理不当可能会给组织带来巨大的破坏,需要公众(下属)和管理部门及时拿出对策,化解危机,消除影响,减少损失,因此危机又具有急迫性。

#### 4. 不确定性

不少重大危机在刚开始出现时往往没有多少人去注意它,但最后却会导致意想不到的结局。这表明危机的产生具有不确定性,例如“珍珠港事件”和“9·11”事件就是两个典型案例。偷袭珍珠港、用飞机撞击世贸大厦,这些在危机爆发前都会被认为是不折不扣的“疯狂”构想,但是它们的确都发生了。另一方面,几乎所有的危机在爆发时人们都无法获得全面的信息,因此对于危机的性质、危机未来的发展,人们往往不能准确把握,这也使得危机因其不确定性而更具破坏力。

#### 5. 无序性

由于危机事件的发生是突然的,并且是在该组织或某一地域首次发生的,因此从一开始就表现得难以把握。其无序性表现在两个方面:一方面,因为从未发生过,处理起来无章可循,是非程序化决策的问题;另一方面,随着环境中某些因素的变化而变化,无特定发展方向。



## 6. 隐蔽性

危机在真正转化为具体事件之前往往已经有苗头潜伏其中,我们通常也把这种潜伏的危机叫做风险。危机的这种隐蔽性特征造成危机难以防范,但另一方面也表明,如果能及时发现并有效地化解风险,就易于将危机消除在萌芽之中。

## 7. 公开性

在现代社会,大众传播业的发展和其对危机信息的舆论关注程度,信息传播渠道的多样化、速度的高速化、范围的全球化,使危机情境迅速公开化,成为公众关注的焦点。

## 8. 扩散性

扩散性是就公共危机影响的过程和波及范围而言的,由于危机的发生和发展具有动态的特点,因此,其影响和危害则常常具有扩散的特点。涟漪反应或连锁反应就是扩散性的例证,一个危机的出现往往会引发一连串危机的产生。

# (二) 危机的周期性特征

危机的周期性特征是指危机在其产生和结束的过程中,可以划分为不同的阶段,每个阶段又可以表现出具体的特征。危机事件在整个生命周期里,其危害性是不断发展变化的,因而与之对应的管理方法和措施也有所不同。因此,为了便于有效地管理危机,专家和学者们常常将危机事件的生命周期划分成不同的阶段。一般情况下,可以将危机的生命周期划分为五个发展阶段,即潜伏期、爆发期、蔓延期、恢复期和消除期。

## 1. 潜伏期

通常情况下,危机在潜伏期阶段会出现一些征兆,但是,这些征兆往往具有很强的隐秘性,人们不容易觉察到,也很难进行识别和预测。因此,潜伏期就是一些能诱发危机发生的因素积聚的过程。这些因素相互作用,不断地积累具有破坏性和毁灭性的能量,达到一定程度时会喷发而出,危机随之而爆发。有时,人们觉察到了一些征兆,却往往又忽视了它们。因此,危机的爆发常常使人们措手不及。假如人们能够在危机的潜伏期内就发现这些征兆,并对它们进行正确的判断和评估,及时采取措施,就可以化解和遏制危机的爆发。

然而,在现实社会和生活中,要在危机的潜伏期就发现危机征兆并化解危机是十分困难的,主要决策者们往往会忽视已出现的危机征兆,或是有了征兆而又很难判断什么因素会真正导致危机发生。此外,危机爆发的另一个重要原因是人们忽视或者不能真正认清已出现的危机征兆。

## 2. 爆发期

当潜伏期的危机不能被察觉或消除,一旦危机的诱因产生的危害积聚到一定程度时,危机就会突然爆发,所积聚的破坏能量就会得到释放。危机往往使组织的