

管理者必须进行问题管理，而不是危机管理。
——海尔集团CEO 张瑞敏

问题管理丛书

【中国首位问题管理专家孙继伟博士主持的首套问题管理丛书】

公关问题管理

为企业营造和谐环境

- 管理模式简单有效
- 解决方案耳目一新
- 问题案例身临其境

吴海宁◎著

**Public Relations
Management by Problem**
Creating a Harmonious Environment
for Enterprises



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



管理者必须进行问题管理，而不是危机管理。

——海尔集团CEO 张瑞敏

公关问题管理

为企业营造和谐环境

吴海宁◎著

**Public Relations
Management by Problem**

Creating a Harmonious Environment
for Enterprises



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业公共关系包括企业与政府、银行、媒体、员工、消费者、中间商、竞争者、供应商、社会公众、行业组织等十方面的关系。任何一方面的关系处理不好，都会影响到企业的生存环境，甚至危及企业的生存。这意味着，公共关系工作应该导入“问题管理”理念，防微杜渐，积极发现并解决问题。本书的特色在于：不只把公共关系局限在企业与新闻媒体、目标公众的关系上，而是深入到市场营销、人力资源等其他重点领域，并归结提炼出典型的公关问题管理模式。本书在大量案例分析的基础上，不仅提供了解决问题的方法和工具，而且还清晰地勾勒出公共关系在中国企业发展过程中将要走过的路径。

本书适合于企业及社会公共机构的管理人员，管理、传播、公关等专业的学生、教学和研究人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

公关问题管理：为企业营造和谐环境/吴海宁著.

—北京：机械工业出版社，2007.1

(问题管理丛书)

ISBN 7-111-20404-2

I. 公... II. 吴... III. 企业管理—公共关系学
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 139929 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：徐 井 责任印制：李 妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·6.875 印张·1 插页·201 千字

0 001—5 000 册

定价：23.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话：(010)68326294

编辑热线：(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

序 一

说起“问题”二字，比如人才问题、资金问题、质量问题，诸如此类，林林总总，人们习以为常，挂在嘴上，写在文中，但没有哪个人把它们抽象出来、集中起来，提炼成一套问题管理的原理和方法。现在，孙继伟博士集多年研究之大成，在国内学术界首先提出并系统地阐述了“问题管理”的概念、原理和应用模式，并主编了首套问题管理丛书，值得庆贺。

我认为，管理理论和管理方法虽然很多，但从管理模式角度来看，最有代表性的是科学管理、人本管理、问题管理和目标管理这四种。问题管理是以问题为切入点，并以解决问题为导向的一种管理模式，它与目标管理相对应。对于从事实际管理工作的人来说，问题管理虽然与目标管理交织在一起，但相对来说，对问题管理的需求更加强烈，从事问题管理的时间也更多。因此，对问题管理的研究和应用有非常重要的理论意义和现实意义。

首先，管理学教育中通常分为营销管理、财务管理、人力资源管理、运营管理等不同的专业，企业中的部门也通常划分为市场部、财务部、人力资源部、运营部等专业性部门。但是这样往往把同一个管理问题割裂为几个侧面，像瞎子摸象一样，各部门各执一词，忽视了管理问题总是融多个专业于一体。从问题管理角度来看，就解决了不同部门在同一个问题上的分歧，也打通了几种专业管理思维的鸿沟与壁垒。

其次，近年来，随着著名企业出现危机的现象越来越多，危机管理引起了企业界和学术界的普遍重视，但是，危机管理的深化很自然地会走向问题管理。正因为这样，著名企业家张瑞敏先生说，管理者必须进行“问

序

题管理”而不是“危机管理”。孙继伟博士也在几年前提出问题管理概念的时候就呼吁企业要从“危机管理”走向“问题管理”。

第三，企业管理者每天都在经历和实践着问题管理的某些要素和环节；学术界虽然对问题管理有一些零散的研究，但与企业对问题管理强烈的实际需求相比，学术界长期以来对问题管理的重视还不够，这也导致了问题管理的原理和方法未能系统地提炼出来，更没有广泛地传播开来。对问题管理的全面深入研究有助于使管理理论和管理实务的联系更加密切，让管理理论更具现实性，让管理实务更具规范性。

孙继伟博士多年来一直从事问题管理研究和实践，他在研究国外问题管理成果和国内问题管理应用的基础上，结合自己多年来的亲自实践，把问题管理在中国企业的应用进行了系统化和模式化，并提出了岗位创新（如首席问题官）、执行促进、模块培训等一整套导入问题管理模式方法。这套书不仅全面系统地介绍了上述成果，而且融独创性和可读性于一体，集系统性与实用性于一身，并且有大量的原创案例，是国内这一领域的开拓之作。我很高兴推荐给企业界和学术界的同仁。

上海交通大学安泰经济与管理学院院长 王方华 教授、博导

2004年7月26日

序 二

在我经营管理企业的日常工作中，每天都离不开发现问题、研究问题、监控问题和解决问题等各种各样的问题管理具体工作。多年来，我一直希望我领导的企业中的所有管理人员都能高效、系统、深入地掌握问题管理的规律、原理和方法。但是，身在企业实务中的管理人员，虽然有大量活生生的问题管理案例，但却难以对问题管理的普遍规律和系统方法进行高度提炼；而身在高校和研究机构的专家学者，虽然有一些对问题管理的本质、特征和表现的研究，但多数理论成果属于从概念到概念的演绎和逻辑推理，与企业实际相距较远。

这套问题管理丛书正好解决了我的上述困惑。丛书作者有十多年企业各层次管理工作的实际经验，又经过系统的管理学理论训练，并长期致力于问题管理的应用和研究工作，通过他们的开创性工作，在问题管理的理论和实践之间架起了桥梁，填补了这一领域的空白。因此，这套丛书是学习、培训和演习问题管理的很好素材，为管理人员学习和掌握问题管理提供了捷径。

这套丛书内容丰富、启发甚多，我认为至少在下列几方面具有独特的见解和很好的应用价值：

首先，作者大力倡导“从危机管理到问题管理”的理念，并提供了从危机管理走向问题管理所需的路径、工具、方法和保证机制，这不仅对避免问题演变为危机具有深远意义，而且对管理人员的日常工作具有现实的指导作用。

第二，丛书作者强烈推荐企业设置“首席问题官”职位，并对这一职位的职责、权限、任用、考核以及能力提升和作用发挥等方面提供了一整

套解决方案，需要设置这一职位的企业可以直接应用，免去了摸索和论证的漫长过程。

第三，丛书作者把问题管理的理论应用到各类组织的设计、运行和管理中，并对各类新潮的组织模式进行了全面而中肯的分析，这对企业和非盈利组织进行组织创新和组织变革具有很好的指导作用。

另外，丛书作者把各种管理理论纳入了一个三维模型体系，并对问题管理、目标管理、科学管理、人本管理这四大管理模式进行了对比研究，这也是在管理学理论领域的开创性探索和有益的尝试。

中国改革风云人物、南洋林德企业顾问公司董事长 温元凯 教授

2004年9月1日

前言 公共关系，从危机管理到问题管理

▼公关危机没完没了，危机管理力不从心

2005年6月，上海光明乳业河南分公司因为回收过期变质牛奶并重新发到市场销售而被河南电视台曝光。后经郑州市质量检测部门证实，该公司成品库卫生状况极差，蚊蝇乱飞。在常温成品库，大量产品已经打上了标注为一星期后生产的“早产”奶品，其现状与光明对消费者的承诺相差甚远。紧接着，杭州等地也相继曝出了光明“回收奶”、“早产奶”事件，甚至连其上海大本营的乳品二厂都没有幸免。

消息传出，市场哗然，光明品牌形象遭受惨重损失。公关危机和危机管理再度成为企业管理领域的热点话题。

自从南京冠生园因“陈馅月饼”被中央电视台曝光以来，发生在企业的公关危机可谓接连不断，没完没了。尤其耐人寻味的是，近年来，发生公关危机的企业往往还是一些管理相当规范的企业。遭遇“回收奶”、“早产奶”事件的光明乳业无论管理水平、技术水平在乳品行业都处于领先地位；“奶粉碘含量超标”的雀巢公司是著名跨国企业；被消费者砸毁的汽车是以品质著称的德国奔驰；因“公司不是家”的裁员事件而闹得沸沸扬扬的是联想集团……

不论这些企业是否具有危机管理的完善预案，不论是否有经验丰富的危机管理团队，不论企业规模大小，不论是中资企业还是外资企业，公关危机都毫不留情地发生了。危机管理没有能阻止公关危机的发生，更没有避免危机给企业带来现实和潜在的巨大损失。这一切都说明：面对广泛复杂的公共关系，要防止企业遭遇公关危机，危机管理已经无能为力了！

在信息社会，每一个企业都已经陷入了一张以媒体为节点编织的公共关系网当中。以网络为代表的新闻媒体对于社会的影响力与日俱增，企业，特别是产品与服务 and 消费者密切相关的企业，经常会受到无处不在的媒介力量的强力影响。稍有一点风吹草动，就会遭来无数质疑和批评，让企业蒙受惨重损失。

危机管理的重点是危机公关。危机公关对于突发危机事件已经建立了一套完善的办法。但是，危机管理对于危机背后的各种问题却无能为力，因为这些问题隐藏于企业日常管理行为当中，只有在危机时刻才能彻底表现出来。如果平时不能有效解决这些问题，危机时刻必然来临。

▼公关第一，广告第二

传统的营销工具——广告——正在显露出自己的不足。在花费巨额广告费用之后，管理者往往会失望地发现，在一个信息爆炸的时代里，自己精心策划的声音竟是那么微小渺茫。菲利普·科特勒在其《营销管理（第11版）》一书中这样评价：

“创造性的公共关系可以在公众知晓度方面产生令人难忘的影响力。公司无需为宣传媒体的空间和时间支付费用。公司需给编撰和传播报道情节和主管某些活动的人员付费。但是，假如公司编出一个有趣的情节，所有的新闻媒体就会加以宣传，这就相当于价值数百万美元的广告，并且这种宣传比广告的信用度还要高。一些专家指出，公共宣传对消费者的影响大约相当于广告的五倍。”

正是在这种背景下，“公关第一、广告第二”的口号不胫而走，公共关系在市场营销中的地位日益重要。企业管理者开始认识到，在营销过程中，消费者决定购买一件产品大多取决于他对这件产品价值的判断，而公共关系的功能就在于可以直接影响甚至决定消费者的主观判断。事实上，正是由于公关与市场营销的结合，才有了今天各种丰富多彩的公关活动，各种创造新闻的形式——新闻发布会、大型公关活动等纷纷登场，利用公共关系展示企业形象，开拓市场范围正在成为企业管理者重要的工具。

公共关系一旦成为营销工具，奠定公关的理论基础就会随着发生变化，对于信息接收者——顾客的分析研究就成为重要的内容，“编写一个

有趣的情节”——我们更多地称之为“金点子”——变得不那么随意，在有趣的情节背后，更多地要求理性、科学的分析基础。从这个意义上说，传统意义上的公关理论已经不能充分解释今天公共关系的发展趋势，从企业管理的角度分析公共关系必将有强大的生命力。

我们认为，“公关第一”的含义并不仅仅局限于营销领域，如果再把眼光放长远一些就可以发现，进入信息时代，公共关系将不只是营销手段，而逐渐演变为企业长期发展的战略性要求。

如果企业希望自己与外部环境和谐共存，如果企业希望自己能够基业长青，如果企业希望自己能够实现跨国经营，就必须以各方面优异的表现来承担社会责任，得到社会的接纳，在公众心目中建立和保持自己良好的道德形象，从而为企业创造良好的生存环境。为了建设良好的公共关系，一些著名企业家都是亲自上阵——通用公司前 CEO 杰克·韦尔奇在其自传中把自己塑造成为全世界企业家和经理人的楷模，同时也把通用公司打造成为充满活力的企业巨人。同样，李·亚科卡在美国各地的演讲以及出版自传的过程中也把自己和克莱斯勒公司塑造成为勇于变革的胜利者。作为中国乳品行业的传奇性企业，蒙牛集团更是旗帜鲜明地提出了“小胜凭智，大胜凭德”的口号，充分说明了公共关系在企业长远发展中的地位和重要作用。

▼深入企业内部，解决公关问题

理论和现实总是有一定差距的。

大多数中国企业的公共关系状况很不乐观。除去前面提到各种各样的公关危机频频发生之外，大量企业都面临着诸如体制僵化、人浮于事、各部门矛盾重重等问题，同时又面临着一个秩序混乱、缺乏诚信的外部市场环境，这些与公共关系密切相关的问题必将严重影响企业的健康发展。很多企业管理者的公关意识依旧薄弱，在他们眼中，公共关系根本不可能成为解决企业面临诸多难题的战略性工具。

然而公共关系专家一个乐观的预期是，公共关系将成为 21 世纪驱动企业发展的主导力量之一，同时在企业战略中占有重要地位。

用什么来填补理想和现实的差距，让公共关系在促进企业发展方面发

挥出应有的作用呢？

我们没有理由期盼企业家突然之间意识到应该把公共关系摆在事关企业长期发展的战略高度；我们也没有理由相信专家学者的理论研究能够立即对企业管理者产生直接影响；我们只能相信，在不断发现和解决企业存在问题的过程中，公共关系在企业管理中的作用将日渐明显。公共关系在企业中地位的演化将是一个渐进的过程，是一个在不断解决问题的过程中，逐渐成为企业战略重要组成部分的过程。

讲到各种各样的公关问题，就不能不提到问题管理。作为一种以解决问题为导向的一套经验性管理理论和管理方法，它为本书提供了如何在日常管理中不断深入挖掘公关问题、如何正确处理公关问题的思路。

与一般的公共关系书籍不同，本书在分析问题、解决问题的过程中，将不只简单地停留在企业与新闻媒体、目标公众的关系，而是深入到企业管理的各个重点领域，包括市场营销、人力资源、消费者关系等等，展示公共关系在这些领域的典型问题，并归结出具有普遍适用性的公关问题管理模式。在大量案例的基础上，清晰地勾勒出公共关系在中国企业发展过程中将要走过的路径。本书从管理的角度透视公关在企业中的作用，深入探讨危机背后隐藏的诸多问题，并用问题管理的模式，提供解决公关问题的基本思路和方法。

目 录

序一

序二

前言 公共关系，从危机管理到问题管理

第一章 公关问题管理的十大原理 1

☑ 蚁穴原理：为什么解决公关问题至关重要 1

☑ 顾客第一原理：顾客永远是正确的吗 3

☑ 双向传播原理：怎样吸引公众的注意 7

☑ 成本原理：公共关系是怎样帮助企业省钱的 11

☑ 博弈原理：如何在变化多端的竞争中获胜 17

☑ 逆行原理：如何打破常规，一鸣惊人 22

☑ 整合原理：如何整合企业资源优势 24

☑ 修身原理：公关人员应当具备哪些素质 27

☑ 人和原理：怎样形成内部团结协作的氛围 29

☑ 网络原理：中国企业价值网络的核心是什么 32

第二章 公共关系常见问题的十种模式 35

● 画地为牢模式 35

● 急功近利模式 40

● 一叶障目模式 45

● 店大欺客模式 49

● 父爱主义模式 53

● 官僚主义模式 57

● 文化缺失模式 62

● 星火燎原模式 64

● 照搬照抄模式 65

☛ 谣言惑众模式	67
第三章 简单有效地解决公关问题的几种模式	73
☛ 投其所好模式	73
☛ 潜移默化模式	77
☛ 狐借虎威模式	81
☛ 猛药治病模式	85
☛ 名人效应模式	88
☛ 以诚相见模式	91
☛ 同舟共济模式	96
☛ 投石问路模式	100
☛ 修身养性模式	103
☛ 壮士断臂模式	105
第四章 如何系统地挖掘公关问题	109
☛ 认清问题是解决问题的基础	109
☛ 七步成诗：通过观察发现问题	113
☛ 通过调查研究发现问题	118
☛ 决定公关调查成败的四个环节	123
第五章 如何深入有效地解决公关问题	129
☛ 和谐共处，利己利人的公关思维	129
☛ 借鉴跨国公司经验：战略公关	133
☛ 建立强大的品牌	139
☛ 健全公关部门	145
☛ 科学评估公关效果	147
第六章 公共关系公司——行业发展及其存在的问题	151
☛ 公关行业发展状况和行业特征	151
☛ 公关公司营运遇到的三个典型问题	158
☛ 解决问题常用的方法	162
第七章 公关问题的理论探讨	169
☛ 问题和问题管理	169
☛ 公关问题的层次性和阶段性	173

☑ 传统管理理论中的公关问题	179
☑ 公关理论与问题管理	183
☑ 公关问题的管理流程	186
第八章 聚焦未来的公关问题	189
☑ 网络媒体异军突起，信息泛滥水涨船高	190
☑ 大型活动频繁开展，公关沟通日益强化	194
☑ 创造和谐环境，驱动企业发展	197
☑ 确立公关的战略地位：从解决问题开始	202
后记 献给为成功而奋斗的人	204

第 1 章

公关问题管理的十大原理

◆企业是否把解决公关问题作为一项重要的日常工作？公共关系是否已经成为企业经营理念中的一个核心内容？

——公关问题蚁穴原理释义

◆一个人说谎，即等于企业说谎；一个人冷漠，即等于企业冷漠；一个人不诚信，即等于企业不诚信。

牛根生（蒙牛集团总裁）

公共关系问题涵盖了企业管理中内部关系、外部关系的各种矛盾，其表现形式多种多样。纵观企业成长的历史，良好的企业形象总是在不断解决公关问题的基础上建立起来的，在总结企业公关案例的基础上，提出公关问题管理的十大原理。

☑蚁穴原理：为什么解决公关问题至关重要

千里之堤，溃于蚁穴。公关问题就像那些蚁穴，虽然平时并不引人注目，但却时刻威胁着千里长堤的安全。蚁穴危害巨大，需要及时修补。

我们可以列出一长串因为公关问题而导致企业蒙受巨大损失甚至惨遭失败的案例，山东秦池酒、南京冠生园、三株口服液、巨能钙等等，每一家企业都是在如日中天之时，因为经营管理中一个个小小的蚁穴未能及时修补而轰然倒下。在探讨上述企业失败的原因时，很多人把新闻媒体对于企业行为的质疑、揭露，当作一个企业由盛到衰的导火索，于

是很多企业对媒体“敬而远之”。也有人把失败原因归结为缺乏“危机管理”的能力，于是各种危机管理的方法、书籍成为了“灵丹妙药”。还有人从企业伦理道德的角度探讨企业的社会责任问题，认为企业家普遍缺乏道德感和人文关怀意识，普遍缺乏对规律和秩序的尊重铸成企业失败的基因。于是，各种对于失败企业进行反思的书籍风靡一时。

在诸多讨论中，一个更为根本的问题始终没有得到应有的关注——企业是否把解决公关问题作为一项重要的日常工作？公共关系是否已经成为企业经营理念中一个核心内容？对于那些可能带来损失的蚁穴，管理者采取应对措施了吗？

股东投资求回报，银行注入图利息，合作伙伴要赚钱，员工参与为收入，父老乡亲等税收。企业是人的组织，是各种契约关系的集合体。企业管理者必须注意的是，并不只是媒介给企业带来公关问题。转型经济中的市场环境决定了企业运行一般都需要协调政府、银行、媒体、员工、消费者、中间商、竞争者、供应商、社会公众、行业组织等十大方面的公共关系。每一方面的关系处理不好，都可能形成一个暗藏隐患的蚁穴，构成对企业潜在的威胁。对于企业而言，公关问题的存在具有普遍性，如果不能在日常管理中解决这些问题，任由“蚁穴”自生自灭，则来自新闻媒体的负面报道随时可能发生，企业的正常运行随时可能会受到意外干扰，管理者亦将处于疲于应付的境地。

一旦劳资关系处理不当、员工对外恶意宣传；竞争对手利用企业疏漏，假借媒体大做文章；产品服务招致顾客不满，一纸诉状告到法院，导致公关问题的产生和扩大，企业形象将立刻遭受损失，对企业生存发展十分不利。世界 500 强企业之首——沃尔玛公司，在早期发展过程中就曾经饱受劳资关系恶化的影响。由于沃尔玛坚持低成本、低价格策略，对于企业员工也尽可能地压低工资，而尽量抬高对服务水准的要求，导致部分商店员工不堪重负，以罢工相威胁，沃尔玛经营状况因此受到严重影响。而在沃尔玛建立制度让员工分享利润以后，劳资关系得以彻底改善，为沃尔玛的发展壮大奠定了坚实基础。

蚁穴常常存在于日常管理中，体现在每个员工的行为举止上。据《中国青年报》报道，在广交会上，某德国公司与国内一家衬衫生产企

业达成初步合作意向，并到厂内作进一步洽谈。在厂里，德国人看到一名工人在一大堆布料里睡觉，一项即将签订的合同就此取消。德国人说，工人素质如此低下，怎能保证达到质量要求？

企业管理者往往把更多的注意力集中在企业和媒体的关系上，事实上，媒体批露的问题往往只是冰山的一角，更多潜在的公关问题隐藏在企业的日常管理中。蚁穴原理表明，企业面临着广泛复杂的公共关系，解决由这些关系产生的公关问题至关重要，往往决定着企业的成败。

☑顾客第一原理：顾客永远是正确的吗

现在很多企业都接受了这样一个观点：顾客永远是对的。许多企业都提出了类似“要做得比顾客所期望的更好”、“顾客就是上帝”之类的口号。在日益强大的买方市场上，顾客的地位已经空前提高了。但是，如果我们从公共关系的角度来分析，“顾客第一原理”有其更为深刻的含义。

☛顾客第一：不能背叛“内部顾客”

所谓“内部顾客”，通常是指一个组织或单位的员工。每一个企业提供给顾客的服务，都是通过他们“内部顾客”的行为实现的。在传统的金字塔型组织机构中，总经理在顶端，管理人员在中间，最前线的人员在金字塔的底端。而现在越来越多的企业开始明白，要想提供给顾客一流的服务，这个金字塔应当颠倒过来，在机构顶部是为顾客提供服务的最前线人员，他们接待顾客、服务顾客和满足顾客；在他们之下是中层管理人员，他们的工作是支持最前线的人员，使他们能够更好地向顾客提供服务；排在最底下的则是高级管理层，其工作是支持中层管理人员。在这个颠倒的金字塔型组织结构当中，普通员工的地位空前提高了。

以独具特色的优质服务著称的美国西南航空公司就把“内部顾客”放在第一位。它放弃了“顾客第一”的口号，倡导“员工第一，顾客第二”的文化。西南航空公司总裁凯勒认为：“如果认为‘顾客永远是