



提升 中层执行力

1 2 8 个 经 典 案 例 分 析

ENHANCED
MANAGER
EXECUTIVE

【下】



清华大学出版社
北京交通大学出版社

提升中层执行力

ENHANCED MANAGER EXECUTIVE

(下册)

总主编 | 骆建彬

副主编 | 解浩然

总策划 | 周国桢

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

下册

第八章 协调与危机管理	397
引言	398
第一节 协调与危机管理概述	399
第二节 协调与危机管理案例	411
案例 1 诺伦达有限公司的投资从科学角度不见得会有多大的环境破坏。即使的确存在，如果协调机制没有问题，公司的损失也不至于此。	411
案例 2 一个不把目标传达给下属的管理者，他对下属们的影响就会失去效力，其结果将导致他不能协调必要的下属活动。	418
案例 3 丰富的经验是培养协调技能的土壤，因此要让工人尽可能地多从事不同类型、不同技术难度的作业。	420
案例 4 使你的团队中的每位成员——包括那些为你工作的供应商——感觉到他或她是使机器运转起来的火花。	424
案例 5 雀巢（中国）有限公司此次的危机公关的结果是，把“巧克力事件”潜在的巨大风险在最短时间内消除在萌芽状态，没有形成广泛扩散而影响销售。	427
案例 6 当面临危机时，CEO 必须决定该说什么，决定怎样做才有效，在做表面文章和采取实际行动之间、在感知和现实之间保持平衡。	431
案例 7 摩托罗拉的高明之处，也是危机管理的最高境界——面对“危机”，能够化解其中的“危险”，还能把握住其中的“机会”。	437
案例 8 危机事件处理得当，可以为企业在竞争日趋激烈的市场中树立亲近消费者、体现人文关怀的良好形象提供机会。	439
案例 9 不管罗氏制药是否触犯了有关药品管理法律，不可否认的是，“达菲”事件已经带来了不利影响，争辩只能起副作用。	442
案例 10 一些管理者认为他们不必同新闻界打交道，但是事实上，任何职业的经理人都需要处理好同新闻界的关系。	445
第九章 领导力	453
引言	454

第一节 领导力概述	455
第二节 领导力案例	462
案例 1 杜威和舒文的领导风格存在明显差异，杜威先生关注生产，很少关心人，而舒文女士关心人，同时关心生产。	462
案例 2 可以对案例中的主要人物的心胸狭窄、目光短浅和本位主义做法愤怒不已，把大东看成英雄，但这解决不了问题，大东在新公司会不会遇到类似问题呢？	467
案例 3 于华清楚地明白，他的工作严重依赖于营销部经理，他还明白，这种依赖已经不那么牢靠，所以他试图改变。可惜，他犹豫了。	471
案例 4 里思是具有领导力的。他的有效的领导力帮助他的计划顺利获得批准，他本人也被提升，但是这些却给企业带来了灾难。	476
案例 5 商店销售经理成功解决了一起很可能激化的客户投诉。这需要沟通技巧，比如静听等，更需要敢于承认错误的勇气。	478
案例 6 生产管理部负责人尤勤先生感觉到了问题，但问题出在哪儿？可能的一个重点，尤勤先生需要思考：下属的成熟度提高了，领导方式是否需要改变？	480
案例 7 一些韩国有竞争力的公司 CEO 们认为李健熙主席的风格太冒险。美国和日本的竞争者认为这种改革型领导方式在长期内将会取得成功。	485
案例 8 在墨西哥工作的美国管理人员保尔·琼斯和他的墨西哥同事冈兹德莱兹爵士在关于时间的运用、权力和人际关系中加入了他们自己文化基准的归因。	489
案例 9 很明显吴经理做错了。吴经理是销售部的负责人，只要是销售部出了问题，无论责任是多是少，一定有吴经理的责任。	492
案例 10 运通公司的“最佳表现奖”活动成功地将企业的愿景与领导活动结合起来，愿景实例化的过程直接影响着员工的行为。	494
第十章 控制与质量管理	497
引言	498
第一节 控制与质量管理概述	499
第二节 控制与质量管理案例	511
案例 1 有位客人到某人家里做客，看见主人家的灶上烟囱是直的，旁边又有很多木材。	511
案例 2 把下一年度的工作目标以或明晰或模糊的指标下发到各部门，接下来也就没有什么跟进及控制措施了，到了第二年的时候，能否完成任务是可想而知的了。	513
案例 3 一个组织的控制系统应该具有足够的灵活性，以适应各种不利的变化，或利用各种新的机会。	516

案例 4	苏南机械有限公司应该采取控制手段, 尽量让客户资料掌握在公司手中, 而不是在销售人员个人手中, 这一点至关重要。	518
案例 5	里森说: “有一群人本来可以揭穿并阻止我的把戏, 但他们没有这么做……但如果是其他任何一家银行, 我是不会有机会开始这项犯罪的。”	521
案例 6	导致亚细亚倒闭的原因是多方面的, 而其内部控制的极端薄弱是促成其倒闭的主要原因之一。	527
案例 7	日立质量管理的核心是全员参与质量管理, 其具体体现是 “3N、4M、5S” 的质量管理模式。	532
案例 8	质量是赢得消费者的关键之所在, 质量创新是企业创品牌的主战场。这一看似简单的企业运行法则, 却是决定企业胜负的根本。	540
案例 9	随着经验的不断积累, 惠普注意到无论是在设立战略目标和经营计划的过程中, 还是在纠正缺陷的过程中, 全面质量控制在每个环节中都十分有用。	544
案例 10	在目前做品牌尚不具备充足条件的情况下, 打造核心竞争力也可以从做好品质开始。	549

第十一章 绩效管理..... 555

引言..... 556

第一节 绩效管理概述..... 557

第二节 绩效管理案例..... 566

案例 1	摩托罗拉年终评估在 1 月份进行, 个人评估是每季度一次, 部门评估是一年一次, 年底对业务进行总结。	566
案例 2	目标管理的基础是经济责任制, 目标管理只有同明确的责任划分结合起来, 才能深入持久, 才能具有生命力, 达到最终的成功。	570
案例 3	博能的考核之所以落到了实处, 从方法上主要有两个因素: 一是虽然是结果导向, 但还是要充分的沟通; 二是考核指标可持续、可达到、可量化。	574
案例 4	在制定战略的过程中, ADI 推行了一个名为 “质量提高流程” 的子项目, 简称 QIP。在该项目进行中衍生出了第一张平衡记分卡。	580
案例 5	马狮公司将自己的主要目标定为社会革命, 而不仅仅是普通的零售业务, 由此造就了马狮公司的增长奇迹。	586
案例 6	礼来在 IT 绩效管理中强调 360 度考核, 即全方位地通过团队的其他同事、部门经理、用户等多个方面从不同的指标进行考核。	590
案例 7	可以肯定的是, 360 度考核法本身是比较科学的, 其效果也应当是不错的, 但是执行出了问题。	595
案例 8	北电网络公司不会事先给个别员工特定的考核, 但是对待每次升职一定有特定的考虑, 这个考虑包括该员工一路上来的表现, 也包括他的潜能。	599

第十二章 有效激励..... 605

引言..... 606

第一节 有效激励概述..... 608

第二节 有效激励案例..... 619

案例 1 对员工的激励一定要因人而异。IBM 公司对创新的激励就充分体现了这一点。..... 619

案例 2 巴斯夫公司之所以能够在百年经营中兴旺不衰，在很大程度上归功于在长期的发展中确立的激励员工的五项基本原则。..... 624

案例 3 为了把“雇员参与计划”辐射开来，福特经常组织由工人和管理人员组成的代表团到世界各地的协作工厂访问并传经送宝。..... 628

案例 4 詹姆士很注意利用经济因素来激励员工，他定期在员工中拍卖本公司的股票。目前，几乎公司的每个员工都拥有公司的股票。..... 634

案例 5 奖金发下几天后，矿里的安全事故就接连不断地发生。先是运输区运转队的人车跳轨，接着是三采区割煤机的电机被烧，随后就是开拓区冒顶造成两人受伤。..... 637

案例 6 新措施实施后，确实极大地调动了员工销售的积极性，大家主动迎客、热情服务。9、10 月份销售额连续增长 20%，但同时也引出了负效应。..... 640

案例 7 每个人都得保证培养他的继承人并为之尽力，因为这关系到他的声誉和前途。这是一项真正实用的原则。麦当劳公司因此而成为一个发现和培养人才的大课堂。..... 642

案例 8 在一个需要两三年才能推出一种全新产品的行业中，KFC 只用了 18 个月就做到了这一点。它以惊人的速度战胜了无数的技术、经济、后勤、法律和政治障碍。..... 647

案例 9 过去的一年里，除了恐怖事件，就是企业裁员。老板愁眉苦脸，员工提心吊胆，老板如何和员工相处，就是很大的问题了。..... 652

案例 10 他们为下属创造良好的工作环境，鼓励互相交流，奖励独创，要求人才能在企业内部流动，给予各种人才具有挑战性的工作、发展的机会和发表意见的机会。..... 656

第十三章 团队建设与项目管理..... 663

引言..... 664

第一节 团队建设与项目管理概述..... 666

第二节 团队建设与项目管理案例..... 678

案例 1 西安杨森推崇雄鹰心志高远且勇猛顽强的精神，也推崇大雁守纪律、讲关爱、齐奋进的团队风格。..... 678

案例 2 弥勒佛负责公关，笑迎八方客，于是香火大旺。而韦陀铁面无私，

锱铢必较，则让他负责财务，严格把关。	684
案例3 查文秀看到了公司的长远利益所在，她实际上可以与该销售主管坦诚地沟通以达成以后如何处理该类问题的共识。	686
案例4 刘俊玫明白了张文轩为什么拒绝她的重组方案：张文轩不是好的管理者，而刘俊玫不是强势的领导人，重组不一定能成功，却可能南辕北辙。	689
案例5 核心系统的想法已成为现实，而且它的效率超出了期望。这种方法节省了几百万美元，简化了接口，并建立了公用的数据库、测试脚本和测试语言等。	695
案例6 应该怎样进行陈述才不至于吓着那些不懂技术但他们的支持又至关重要的人呢？什么是最不吓人的描绘这个概念的方式呢？	699
案例7 在对那个惶惶不安的傍晚进行反思后，史密斯认识到，风险评估和降低技术不仅仅适用于项目的成本、进度和技术方面。	703
案例8 复杂的项目是由复杂的人在复杂的关系中完成的。为实现工程奇迹，必须寻求可将特殊个体联合在一起追求共同目标且同时不抑制个人创造力的方法。	706
第十四章 建设执行型文化	709
引言	710
第一节 建设执行型文化概述	711
第二节 建设执行型文化案例	718
案例1 我们所做的一切、我们的主张、我们赖以生存的基础，还有最重要的一点——我们今后的方向，都是以这些价值观和信仰为核心的。	718
案例2 大家可以看一下我们周边的企业——中关村企业的情况。很多企业做不长，做不大。那么，原因是什么呢？	731
案例3 这一运行模式可以称为“海尔管理三步曲”。这一规律在海尔管理的每一个方面几乎都有体现，对海尔的成功起到了至关重要的作用。	736
案例4 企业应有鲜明的价值观，有明确的指导方针，有强烈的经营信念。	744
附录 管理实用工具	747

第八章 | **协调与危机管理**
harmonizing & crisis
management



引言

1996年，耶鲁大学的一个医学研究小组经过研究发现：过量服用PPA会使患者血压升高、肾功能衰竭、心律紊乱，严重的可能导致因中风、心脏病而丧生。随即，该小组向FDA（美国药品和食品管理局）提出了禁止使用PPA的建议。很快，美国各大制药公司迅速采取行动并发表声明，宣称已经开始采取措施，寻找PPA的代用品。中国政府出于谨慎的考虑，于11月16日，发布了《关于暂停使用和销售含苯丙醇胺的药品制剂的通知》，宣布暂停销售含有PPA（苯丙醇胺）的15种药品，而中美史克的两个主打产品康泰克（复方盐酸苯丙醇胺缓释胶囊）和康得（复方氨酚美沙芬片）正含有这种成分。在此前的11年间，康泰克的销量达到了51亿粒，占据感冒药OTC（非处方药）市场份额的40%。

面对突如其来的变化，中美史克公司迅速做出回应，全国各地的销售经理带着公司《给医院的信》、《给消费者的信》回到各地展开行动，公司专门培训了数十名专职接线员，负责接听来自客户、消费者的问讯电话，做出准确专业的回答以打消其疑虑。11月21日，15条消费者热线全面开通。同时，公司还积极同媒体沟通，在北京召开了新闻媒介恳谈会，做出“不停投资”和“无论如何，维护广大群众的健康是中美史克公司自始至终坚持的原则，将在国家药品监督部门得出关于PPA的研究论证结果后为广大消费者提供一个满意的解决办法”的立场态度和决心。正是因为这些措施落实到位，康泰克良好的品牌形象得以保存下来，公司其他产品，如芬必得、泰胃美、肠虫清等没有出现多米诺骨牌效应。

经过几年卧薪尝胆，2001年9月，中美史克的不含PPA的新康泰克重新上市，并再次获得成功。



第一节 协调与危机管理概述



一、关于协调

协调指的是把那些所有个人的努力拧成一股绳并指导它们去实现一项共同工作的活动。卡耐基说过：“组织的首要原则就是协调。”他认为：协调是一个首要的法则，进行组织工作的必要性是这个法则的要求；协调或协调性原理，是进行某一组织工作的缘由。善于协调各方面的关系，是管理工作的一个重要方面，也是中层经理的一个重要任务。

如何协调呢？首先，确立共同的目标是协调的基础。目标对行为有导向作用。它指引个人及集体中的群体清楚地前行。目标对行为有激励作用。在行动遇到困难或阻碍时，目标可使人产生克服困难的勇气、力量，而当行动一步步接近目标时，又给人以鼓舞，激发人的工作热情。目标吸引人向前。当目标实现后，又给人以满足感和自信心，促使人向新的目标迈进。目标对群体行为有凝聚作用。当人们有一个共同的目标时，群体就有了集体的特性，促使人们相互配合、协调，产生人际关系中的向心力，使人们团结一致，为目标的实现同心协力地工作。

其次，协调者还要了解协调的对象。熟悉人、了解人、才能掌握人、管理人。所以他必须弄明白有关人行为的一切问题，这是他协调群体行为的重要步骤。小王，某著名外资公司销售经理，觉得公司产品十分优秀，就是没



有得到意向客户老总的赏识，经常想：如果有一天能见到客户老总，有机会展示一下我们的产品就好了！小张，竞争对手销售经理，也有同样的想法，他更进一步，去打听这家客户老总上下班的时间，算好他大概会在何时进电梯，他也在这个时候去坐电梯，希望能遇到老总，有机会可以打个招呼。小李，另一家竞争对手销售经理。他详细了解意向客户老总的奋斗历程，弄清老总毕业的学校、人际风格、关心的问题，精心设计了几句简单却有分量的开场白，在算好的时间去乘坐电梯，跟老总打过几次招呼后，终于有一天跟老总长谈了一次，不久就获得了订单。

最后，要精心处理好各种各样的人为干扰。一个经营者能不能取得事业的成功，能不能有效地排除人为的干扰是重要的决定因素。人为的干扰是失败者所遭遇的来自他人的干扰。这种干扰妨碍人们的正常学习、工作和生活，造成正常秩序被破坏，使之不能顺利地完成任务，偏离正确的航向和健康的轨道，从而导致失败。从失败者所处的人际关系来看，人为的干扰有来自上方的干扰、来自下方的干扰和来自水平方向的干扰，来自上司、长辈的干扰属于来自上方的干扰，来自下属和晚辈的干扰，属于来自下方的干扰。来自同一地位，同一层次或同一水平的其他人的干扰，一切不具有上下级关系、长晚辈关系的其他人的干扰，都是来自水平方向的干扰。在这些干扰中，来自上方的干扰的影响力最强，最难处置。尤其是当上方有两种或两种以上相互冲突的干扰同时作用于当事人时，会使当事人左右为难、无所适从。从干扰者的生存状况来分，人为的干扰有死人的干扰和活人的干扰。死人，会以其错误思想束缚人，所谓死人抓住活人不放，就是以其错误的观点、理论给活人套上牢牢的精神枷锁，使活人难以摆脱。死人的干扰是无形的，但却是很有力量的。活人的干扰，是活着的人以物质的或精神的、行政的手段所进行的干扰。按照干扰的动机来分，人为的干扰可分为善意的干扰和恶意的干扰。善意的干扰，是本来想帮助失败者，从善良的愿望出发，但实际上却好心办坏事，帮倒忙，反而造成了帮助对象的失败。恶意的干扰，是出自邪恶的动机的干扰，不安好心、心怀恶意的干扰。报复心、嫉妒心是产生恶意的温床。恶意的干扰往往是以隐蔽的方式出现的。从干扰本身的表现形式来看，人为的干扰有无形的干扰和有形的干扰、直接的干扰和间接的干扰、公开的干扰和隐藏的干扰、暴力的干扰和非暴力的干扰等。从受干扰者的抗干扰能力与干扰本身的力量对比关系上来划分，人为的干扰有可以抗拒的干扰和难以抗拒的干扰。当难以抗拒的干扰作用于受干扰者时，失败就

随之发生。

二、危机管理

危机管理是企业在探讨危机发生规律、总结危机处理经验的基础上形成的新型管理，是企业对危机的超前反映和对危机的深化处理。一般说来，危机管理的内容主要包括危机的预测、危机的消除、危机的善后。在日常危机管理中，应针对企业的内外环境，客观分析可能发生的危机，制定出针对性措施，防患于未然，将事故消灭在萌芽状态。一旦危机爆发，就能胸有成竹、有条不紊地化解危机，把损失降低到最低限度。

在市场经济条件下，处于动态环境之中的企业随时都蕴藏着爆发危机的可能。然而，实际情况是，危机管理并没有引起广大企业的足够重视。1985年，美国莱克斯肯传播公司总裁斯蒂芬·芬克对美国企业总裁进行了一次深入的调查。调查结果表明，虽然89%的企业总裁认为企业危机就像死亡和税收一样不可避免，却只有50%的企业总裁表示他们已经制定了危机管理的计划。事实上，我国的一些企业（如三株、巨人、爱多、秦池等）就是因为没有妥善地处理好危机、安全地度过危机期而迅速走向衰落的。一些国际知名大企业在危机事件（如东芝笔记本电脑事件、三菱越野车事件及日航班机事件）的处理上也存在着诸多不妥之处，往往在危机开始时没有进行妥善的处理。

1. 企业危机的类型

按性质分类，企业危机主要包括5种类型，即：

- (1) 形象危机；
- (2) 决策危机；
- (3) 信誉危机；
- (4) 媒介危机；
- (5) 突发危机。

对不同性质的危机，应当采取不同的处理方法。在处理危机前，企业首先应认清到底发生了什么性质的危机。在这个基础上，就可以选择不同的措施来最大限度地降低危机造成的损失。下面进行具体的分析。

类型之一：形象危机

错误的经营思想、低劣的产品质量、粗暴的服务态度、企业领导或员工



的不妥当或错误的言行，都会造成企业的形象危机。形象危机属于真正意义上的本质危机，将使企业遭受巨大的损失。一旦出现形象危机，不动“大手术”是难以过关的。

对于形象危机，需要企业花大力气，从源头抓起，加强员工素质教育，领导必须以身作则，制定完整的规章和制度，规范员工和领导的行为。

类型之二：决策危机

所谓决策危机，是指企业决策者在生产经营方面出现战略、策略的失误后所造成的危机。如巨人集团盲目涉足房地产，建造巨人大厦，并一再增加层数，便隐含着经营决策危机。经营决策危机往往给企业带来直接的利益损失，但外部影响相对较小。因此，只要处理得当，一般比较容易度过危机期。

对于决策危机，需要企业加强决策管理，提高决策的科学性，建立决策体系，企业领导要注意吸收广大员工的意见和建议，对新上马的项目建立完善的评价体系。

类型之三：信誉危机

所谓信誉危机，是指企业因为信誉下降而失去公众的信任和支持所造成的危机。在市场经济中，商品经济就是信誉经济。信誉是企业生存的基础，依法履行合同、严格兑现承诺应成为企业生产经营的基本准则。一旦失去公众的信任和支持，就意味着企业彻底的失败。

为了预防和减少信誉危机，企业不要做不愿履行或无法履行的承诺。

类型之四：媒介危机

所谓媒介危机，是指由于媒介对企业的错误报道而引发的企业危机。真实性是新闻报道的基本原则，但是由于客观事物的复杂性、客观环境的多变性 & 报道人员观察问题的立场角度的个性化，媒介报道完全可能因为违背真实性而出现各种失误，导致媒介危机的产生。

对于媒介危机，企业应该有正确的认识和充分的准备。面对不公正的报道，要冷静克制，要善于体谅媒介的错误，及时澄清真相，请求媒介及时予以更正。特别需要注意的是，决不可与媒介发生正面冲突。当企业与媒介发生冲突的时候，公众倾向于相信媒介而不是企业。

类型之五：突发危机

所谓突发危机，是指人们无法预测和人力不可抗拒的强制力量（如地震、台风、洪水、战争、疾病、工伤事故、经济危机、交通事故等）所造成的危机。这类危机往往不以人的意志为转移，严重影响企业正常的生产经营

活动, 损失异常巨大。

一般说来, 突发危机对企业的形象不会带来太大的影响, 关键是如何应对。事件发生后, 企业必须迅速组织内部公众共同度过“非常时期”, 并与外界公众及时进行沟通, 求得帮助、支持和理解, 以便迅速地排除危机。

2. 企业危机的预防

危机产生的原因是多种多样的, 并且具有极大的偶然性, 往往因为特殊的事件或产品引发。但是, 危机局面的产生却有一个从“准备期”到“爆发期”的变化过程。也就是说, 危机的发生都有预兆性的信号。“冰冻三尺, 非一日之寒。”如果企业管理人员具有敏锐的洞察力, 能根据日常搜集到的各方面信息, 对可能发生的危机进行预测, 及时做好预警工作, 并采取有效的防范措施, 就完全可以最大限度地减少危机造成的损害和影响, 甚至避免危机的发生。因此, 预防危机是危机管理的起点。

(1) 强化危机预防意识

企业的全体员工, 上到高层管理者, 下到一般的员工, 都应“居安思危”, 将危机的预防作为日常工作的重要组成部分。要教育员工认清每个部门、每个环节和每个人的行为都与企业形象密切相关, 危机的预防有赖于全体员工的共同努力。全员的危机意识能极大地提高企业抵御危机的能力, 有效地防止危机的产生。这样一来, 即使危机产生, 也能将损失降到最低限度。

1985年, 海尔集团总裁张瑞敏当着全体员工的面, 将76台带有轻微质量问题的电冰箱当众砸毁, 促使员工产生了一种危机感与责任感。从此, 海尔创造出了一套独具特色的海尔理念, 譬如: “用户永远是对的”; “海尔卖的不是产品, 而是信誉”; “真诚到永远”等。海尔的生存理念(“永远战战兢兢, 永远如履薄冰”)更是给人一种强烈的忧患意识和危机意识, 从而成为海尔集团打开成功之门的钥匙。

从实用角度来讲, 预防危机必须从企业创办之日起就着手进行, 并随着企业的经营和发展而长期坚持。因此, 那种出现危机后才想到危机管理并把危机管理当做一种权宜之计的做法是不可取的。在企业生产经营中, 要时刻把与公众的沟通放在首位, 始终与社会各界保持良好的联系, 促使企业内外双向沟通顺畅, 以彻底消除各种危机隐患。

(2) 完善信息监测系统

现代企业是一个与外界环境有密切联系的开放系统, 不是孤立的封闭



体，其兴衰存亡取决于在市场之中的地位和形象。预防危机必须建立高度灵敏、准确的信息监测系统，随时搜集各方面的信息，及时加以分析和处理，从而把隐患消灭在萌芽状态。一般说来，在预防危机方面，需要重点做好以下信息的搜集与监测工作。

① 随时搜集公众对产品的反馈信息，一旦出现问题就应立即跟踪调查并及时加以解决；

② 掌握政策决策信息（如有关法规、条令的颁布），研究和调整企业的发展战略和经营方针；

③ 了解企业产品和服务在用户心目中的形象信息（包括质量、价格、服务、建议改进等），分析公众对本企业的组织机构、管理水平、人员素质和服务质量的评价，从中切实把握公众对企业的态度及其变化趋势；

④ 研究竞争对手的现状、实力、潜力、策略及发展趋势，经常进行优劣对比，做到知己知彼；

⑤ 搜集和分析本企业内部的信息，进行自我诊断，找出薄弱环节，并采取相应措施。

（3）成立危机管理小组

成立危机管理小组是发达国家的成功经验，是顺利处理危机、协调各方关系的组织保障。危机管理小组成员一般是兼职的，由企业的领导人、公关部、安全、生产、后勤、人事、销售等部门人员组成。其主要职责是：

- ① 对各种危机情况进行全面、清晰的预测；
- ② 为处理危机制定有关的策略和计划；
- ③ 监督有关方针和步骤的正确实施；
- ④ 在危机实际发生时，对全面工作进行有效的指导和咨询。

（4）制定危机管理计划

企业应根据可能发生的不同类型的危机制定一整套危机管理计划，明确怎样防止危机爆发，一旦危机爆发应如何做出针对性反应等。危机管理计划应一般包括以下内容：

- ① 任命危机控制和检查专案小组；
- ② 确定可能受到影响的公众范围；
- ③ 建立有效传播的渠道，最大限度地减少危机对企业声誉的破坏；
- ④ 倾听外部专家对制定企业危机应急计划的各种意见；
- ⑤ 把危机管理计划落实成文字；

- ⑥ 对危机管理计划进行不断演习；
- ⑦ 确定处理危机的专业人员并反复进行特殊的模拟训练。

(5) 准备危机传播方案

公关专家帕金森认为，在危机中，传播失误所造成的真空会很快被颠倒黑白、胡说八道的流言所占据，“无可奉告”之类的答复尤其容易产生此类问题。过时的消息会引起公众的猜疑，并导致不正确的报道。因此，有效的传播管理是有效的危机管理的基础。危机传播方案一般包括以下内容：

- ① 在危机发生时，将公众利益置于首位；
- ② 掌握对外报道的主动权，使组织成为第一消息发布源；
- ③ 确定信息传播所需要的媒介；
- ④ 确定信息传播应当针对的其他重要的外部公众范围；
- ⑤ 准备好组织的背景材料，并不断根据最新情况予以充实；
- ⑥ 建立相应的新闻办公室，作为新闻发布会的场所，也方便媒介索取各种最新材料；
- ⑦ 为新闻记者准备好通讯所需设备；
- ⑧ 确保危机期间组织的电话总机人员能知道来电应转接何部门；
- ⑨ 确保组织有足够的训练有素的人员来应付媒介及其他外部公众打来的各种性质的电话；
- ⑩ 准备一份应急新闻稿，留出足够的空白，以便危机发生时可直接进行充实并及时发出。

(6) 构建危机处理网络

根据企业可能发生的危机，应与处理危机的有关单位（包括新闻媒介、医院、消防、公安部门、邻近驻军、科研机构、保险公司、兄弟单位）建立联系，形成网络，并向这些单位告知可能出现的危机及需要寻求的帮助，以便危机出现后能及时有效地进行沟通与合作。

3. 企业危机的处理

危机处理是危机管理的根本任务之一。所谓危机处理，是指危机事件发生后，在危机调查的基础上，制定一系列应急措施，化解各种矛盾，协调公众关系，做好善后工作，重塑企业声誉和企业形象的危机管理过程。

1) 危机处理的原则

危机事件往往时间急迫、影响巨大、出乎意料，因而处理起来有一定难



度。在危机处理过程中，要切实掌握以下原则。

(1) 主动性原则

在处理危机时，不论是何种性质的危机，也不管危机的责任在何方，企业都应主动承担责任，妥善处理危机。即使受害者在事故发生中有一定责任，企业也不应首先追究其责任。否则，就会各执己见，加深矛盾，不利于问题的妥善解决。在情况尚未查明而公众反应强烈时，企业可采取一种高姿态，公开宣布“如果责任在己，一定负责赔偿”，以尽快消除不良影响。

(2) 诚意性原则

企业发生事故必然给公众和社会造成损失，这是十分不幸的事情。危机处理人员在同公众接触中一定要有诚意，要站在受害者的立场上表示同情和安慰，避免出现任何为企业辩解的举动，防止公众产生不信任感。由于事故给社会带来损失和影响，企业应通过新闻媒介向社会发表“谢罪”公告，表示愿意承担责任。在听取意见时，应让公众倾吐不满，充分宣泄情绪。在与公众接触中，应当表示自己十分理解公众的心情。尤其是公众生气、发怒时，更应当为公众着想。这种与公众心理的沟通可以化敌对为合作，从只顾单方面的利益转向共同探索有利双方的措施和办法。

在危机事件中，公众除了利益抗争外，还存在着强烈的心理仇恨。因此，在危机事件处理过程中，危机处理人员不仅要解决直接的、表面上的利益问题，而且要根据公众的心理活动特点，采用恰当的情谊联络策略，解决深层次的心理、情感关系问题，体现企业解决问题的诚意。实践证明，这样做有助于问题的顺利解决。比如，在著名的“泰莱诺尔”中毒事件中，虽然受污染的药只源于一批药，总共不超过 75 瓶，但为了向社会负责，为了保护消费者的权利，公司以 1 亿多美元的代价从市场上撤回了 3 100 万瓶胶囊，充分显示了处理危机的诚意。

(3) 真实性原则

在危机事件中，尤其是事件的初发阶段，社会上的舆论往往是一面倒，各种公众都抨击企业、指责企业，而且越是反对企业的信息，越容易传播，公众也越容易接受。在这种情况下，企业要主动与新闻媒介联系，尽快与公众沟通，说明事实真相。出于职业的需要，新闻界往往对发生的事情抱有强烈的好奇心。危机处理人员应真诚对待媒介，不能利用记者不熟悉某一专业的弱点来弄虚作假。为新闻界设置种种障碍是十分愚蠢的行为，对企业及事件处理极为不利。因为记者可以在最大范围内揭露疑点，从而引发人们的种