

# THE CRISIS MANAGER

Routledge  
Taylor & Francis Group

Facing Disasters,  
Conflicts,  
and Failures (2nd Edition)

[美] 奥图·勒兵杰 (Otto Lerbinger) ©著  
卫五名◎译

**危机管理者如何面对  
灾害、冲突与失灵**  
(第二版)



**最坏的打算 最好的准备**

自然环境中的各类危机、人为环境危机以及管理失灵 **危机无处不在，**  
与风险共舞。  
危机无处不在，与风险共舞。



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

THE CRISIS  
MANAGER

Facing Disasters,  
Conflicts,  
and Failures (2nd Edition)

逆境  
←  
领导力

危机管理者如何面对  
灾害、冲突与失灵

(第二版)

[美] 奥图·勒兵杰 (Otto Lerbinger) 著

卫五名 译



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

著作权合同登记号 图字:01-2013-8854

图书在版编目(CIP)数据

逆境领导力:危机管理者如何面对灾害、冲突与失灵:第二版/(美)奥图·勒兵杰著;卫五名译. —北京:北京大学出版社,2017.9

ISBN 978-7-301-28078-2

I. ①逆… II. ①奥… ②卫… III. ①危机管理 IV. ①C934

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第026407号

*The Crisis Manager: Facing Disasters, Conflicts, and Failures* (Second Edition) by Otto Lerbinger  
ISBN: 978-0-415-89231-5

Copyright © 1997, 2012 by Otto Lerbinger

Second edition published 2012 by Routledge.

Authorized translation from English language edition published by Routledge, a member of Taylor & Francis Group. All rights reserved.

Simplified Chinese edition copyright © 2017 by Peking University Press. This edition is authorized for sale throughout China. No part of the publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system.

本书中文简体字翻译版授权由北京大学出版社独家出版并限在中国地区销售。未经出版者许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

本书封面贴有 Taylor & Francis 公司防伪标签,无标签者不得销售。

书 名 逆境领导力:危机管理者如何面对灾害、冲突与失灵(第二版)  
NIJING LINGDAOLI: WEIJI GUANLIZHE RUHE MIANDUI  
ZAIHAI、CHONGTU YU SHILING

著作责任者 [美]奥图·勒兵杰(Otto Lerbinger) 著 卫五名 译

策划编辑 周丽锦

责任编辑 董郑芳(dzfpku@163.com)

标准书号 ISBN 978-7-301-28078-2

出版发行 北京大学出版社

地 址 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址 <http://www.pup.cn>

电子信箱 [ss@pup.pku.edu.cn](mailto:ss@pup.pku.edu.cn)

新浪微博 @北京大学出版社 @末名社科—北大图书

电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62753121

印刷者 三河市北燕印装有限公司

经 销 者 新华书店

965毫米×1300毫米 16开本 27.5印张 396千字

2017年9月第1版 2017年9月第1次印刷

定 价 78.00元

---

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370

## 中文版代序

今天是5月12日,正是四川汶川“5·12”特大地震九周年的日子。诸如地震之类的自然灾害往往以猝不及防的方式,给人们带来不同程度的突发性伤害。在付出财产甚至生命代价后,人们往往会痛定思痛,探寻应对良策。

其实早在2003年“非典”事件之后,突发事件应急与危机管理问题就已经开始在我国受到关注与重视。此后的十多年来,我国各级政府及相关机构聚焦以“一案三制”为核心特征的中国应急管理体系建设,以突发事件应急预案为切入点,着力推进我国应急管理的体制、机制与法制建设,并取得诸多毋庸置疑的进步与发展,并经受住了像汶川特大地震等这样一系列真正危机的巨大挑战与严峻考验。

尽管如此,我们的应急与危机管理依然存在不少脆弱性。考查近年来的相关实践,无论是2010年上海“11·15”高层住宅大火所暴露出的多重管理混乱与监管不力,还是2012年北京“7·21”特大暴雨所暴露出的城市脆弱性与预警工作不足,抑或是2015年天津“8·12”危险品仓库爆炸事故所暴露出的违法、枉法与责任缺失……我们不难发现,不管是相关的政府部门,还是企业与非营利机构,均缺乏全面风险与危机管理的意识和专业规范处置的能力,实践中也暴露出单向思维、被动回应、机械反应等现实问题。而且,在危机管理实践中,我们也发现存在两种较为极端的情况:一种是,负责危机管理的相关方只关注,或者过多关注于危机与对事件本身的处置,而对其他的潜在风险、衍生危机以及公众关切与舆论热点缺乏必要的重视与回应;另一种是过多关注所谓的负面报道与“舆情应对”,而忽略或忽视了对危机本身的化解与处置。上述种种问题及危机管理的脆弱性迫切需要我们高度重视并认真改进。

今天,随着全球化与各类科学技术日新月异的发展,人类所面临的各种不确定性与日俱增,而与此相关联的各类风险,甚至危机也变得日益频繁。正如美国危机管理学者史蒂文·芬克(Steven Fink)所揭示的那样:“今天的危机如同人的死亡与纳税一样不可避免。”<sup>[1]</sup>危机俨然已成为现代“风险社会”中的一种必然,而与危机共舞更成为一种新常态。这种新常态集中表现为三个方面的特征:**全风险**——各类风险每时每刻遍布于人们生活的各个领域、各个环节,彼此相互交织、关联并存或依序衍生;**全过程**——各类风险与危机不再是一种静止、有明确起点与终点的存在,而是动态地嵌入人们社会活动的每一个过程并伴随始终;**全主体**——对风险的治理与危机的管理,不再仅仅依靠政府的作用,依靠拥有科学知识技能的专家系统,而需要全社会各相关主体的积极参与和配合。2013年中共十八届三中全会明确提出了要“推进国家治理体系与治理能力现代化”,对各领域风险的有效治理无疑是其中的应有之义。我们理应根据这一重大决策部署与号召,认真分析与研究各级政府部门、各类企业和非营利组织所面临的风险与危机,在风险治理与危机管理的各环节构建系统、完善的体系,并提升相关的专业能力。

由卫五名博士推荐并翻译的这部危机管理专著,对于我们加深对各类风险与危机的认识,并在此基础上针对不同类型的风险与危机,全面提升风险治理与危机管理的有效性与专业性,都提供了很有启发意义的重要参考。

2006年1月国务院颁布的《国家突发公共事件总体应急预案》规定:“根据突发公共事件的发生过程、性质和机理,突发公共事件主要分为以下四类:自然灾害、事故灾难、公共卫生事件、社会安全事件。”2007年8月30日,第十届全国人民代表大会常务委员会通过的《中华人民共和国突发事件应对法》沿用了这一分类。这一分类法对于当时尚处于起步阶段的我国突发事件应急管理实践,无疑发挥了重要的总体性作用。但一个不容忽视的问题在于,这一分类法没有突出区分其中的人为因素与管理因素。回顾近年来我国频发的各类危机事件,究其原因,有相当一部分存在着这样那样的人为特别是管理上的漏

[1] Steven Fink, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, iUniverse, 1986, p. 67.

洞与问题。特别是如果能重视在管理方面加以改善与完善,化解或消除掉由管理问题引发或致使其恶化的危机诱因,我们本可在相当程度上避免此类危机的出现,或者减轻其可能造成的财产损失与生命的代价。

该书的首要贡献,恰恰体现在对于危机的创新性分类上。作者按照人为和管理因素对危机本身的控制力从低到高的顺序,把危机分为自然环境危机、人为环境危机和管理失灵危机三大类和九种具体的危机细类,从而为我们提供了一种涵盖各类危机的综合性分类框架。这对于我们加深对各类风险与危机的认识与研究,具有较强的针对性与现实意义。在此分类法的基础上,作者还注重对新型危机的分析和探讨,尤其是把管理失灵危机予以单列,有助于我们分清楚人为因素特别是管理因素,在危机形成与发展演化过程中的作用机理;弄清楚哪些危机是由失职、不当甚至愚笨的管理所导致的,哪些是由此而雪上加霜并恶化的。这在相当程度上能够帮助人们廓清危机管理的方向——重视从行为人或管理者视角着眼,重视尽可能消除、化解或减轻那些人为或管理性危机所带来的伤害。

该书的第二大贡献在于,针对每一种细分的危机类型,在追根溯源式的把脉之后,都结合具体、鲜活的案例,在启发人们思考的同时提供很有针对性和可操作性的管理策略。例如结合英国石油公司在墨西哥湾钻井平台爆炸与泄漏事故,在第七章对科技危机及第十章对管理失灵型危机的探讨中,作者对相关的问题、应对与管理战略做了全过程、多环节、多维度且具系统性、前瞻性的分析与梳理。相信这种行文方式能让读者大受裨益。

该书第三大贡献在于,把危机沟通与危机管理作为一个既一分为二,又合二为一的有机过程来对待和研究。这相当于两线作战,既包括对危机事态本身的应对与处置,又包括在整个的危机事态演化与处置过程中对社会公众与新闻媒体的及时回应与重视关注。在信息公开性、透明度与传递速度及范围呈现前所未有之态势的今天,如果大家都能认识到并切实做到这一点,就一定能大大提高全面风险与危机管理与治理的能力与水平。

故此,我愿向学界同仁和各界朋友推荐该书!也衷心祝愿我们的

逆境领导力:危机管理者如何面对灾害、冲突与失灵(第二版)

应急与危机管理事业不断进步! 祝愿我们的经济繁荣发展,社会和谐稳定,国家长治久安!

彭宗超

清华大学公共管理学院副院长、教授

清华大学应急管理研究基地/

中国社会风险评估研究中心主任

2017年5月12日

## 第二版序言

正如每天的新闻标题所提示的,我们今天生活在一个危机时代。xi  
危机俨然成为我们自身和组织生活中不可避免的一部分。人们通过手机对于各类资讯的关注,以及借由“脸书”或“推特”等社交性媒介与亲朋保持联系的热度,不仅昭示着我们对于联络的期望,同时也是我们避免碰到不期而遇之“惊奇”的需要。在人类尚处于依靠人工瞭望塔和倾听“凶事预言者”来警示正在接近的敌人与危险的历史长河中,我们人类与那些时刻保持警惕天性的动物具有共同的特性。随着环境的急剧变动和此起彼伏的警示音,人们逐渐认识到了对各类危机保持警觉的迫切性。

本书的第一版用下面的方式描述了这种危机认识:

随着各种看得见的灾难性危机层出不穷,不同的组织机构别无选择,而只能接受其为不可回避的、亟须纳入日常规划和决策制定环节的现实。本书是为现在和未来的危机管理专业人士而写的,这些男男女女的管理者将遭遇难以避免的情形,他们的临场表现将会决定其自身和所在组织的未来。本书也是为所有类型的管理者而写的,因为本书所探讨的危机管理教训能够增进他们作为政策制定者和决策制定者的素质。

管理者在与市场和外部社会政治环境打交道时所追求的稳定性和可预测性,今天变得越来越难以企及。当今的商业环境充满着太多的不连贯性(discontinuities),基于过去的趋势演化来推知未来变得很不靠谱。管理者必须学会在高度不确定的条件下做出决策,不但要考虑股东的利益,还要兼顾更广泛的利害相关者群体——那些既受到企业决策和行为的影响,也能反过来影响到企业成败的人。

危机管理的迫切性今天仍然存在。但各种危险情形变得更为急



迫,关于危机的解决方案更为困难。在 21 世纪的第二个十年到来之际,危机变得更为多样、范围更广、更具危害性。在商业领域之外,非营利组织也上演着危机频发的行为,并且各级政府也毫无例外地被各种贪腐和丑闻缠身。

xii

还有,混乱嘈杂的全球化进程业已在世界范围内扩散着各类危机。有些是生物危机,比如非典型性肺炎疫情(SARS);另外有些是管理失灵,比如中国的三鹿婴幼儿配方奶粉丑闻。随着危机跨越国界,各类危机借着影响更多的组织和个人而变得更具危险性。2008 年的金融危机就是最好的明证,虽然肇始于美国,却危及世界范围内金融机构的经济稳定,并进而造成了影响广泛的难题。从此类危机中复苏需要许多国家的私营和公共部门通力合作。其中的一个后果是,随着政府出台更多的监管举措,商业领域所推崇的自由市场体系将面临约束。

有一些力量和趋势会带来更多的不确定性和可能的危险。比如生物工程之类的新科技,在为不断增长的世界人口提供食品保障的同时,也由于其科学性本身仍隐含着许多不确定性从而引发风险,而不断面临着反对意见。另一个是甲型 H1N1 流感之类的新型疾病,看似来自自然界。它们必须被上升至危及人类生命的自然灾害。由于人们经常性地,在世界范围内旅行,疾病也会随之在全球传播。本书第二版新增了一章,把生物危机作为自然环境中的一种新型危机来专门探讨。

气候变化是另一个具有广泛影响的力量。它引发气象灾害,危及一些陆地区域的存在性,并且威胁到所有生物的健康和生命安全。不仅孟加拉与格陵兰岛,还包括美国佛罗里达等世界范围内的诸多区域,都面临着被淹没的风险。尽管全世界的陆地面积在萎缩,但世界人口预计会从现在的 65 亿增长到 2050 年的 90 亿,这会由于可获取的小麦、大米、石油和淡水等资源减少而引发潜在的冲突。

还有一个问题是,传统上维系组织、社区和民族国家的道德和信任也正面临滑坡。这在遍布于企业、政府和社会组织内不断增长的欺骗和行为失当中可见一斑。

这些趋势和力量为世界范围内的领导人和管理者带来了前所未

有的挑战。剧烈且快速的变化带来了引发危机的各种条件。危机的特征之一是其需要全新的思维方式和途径。危机管理专业人士已经认识到,他们必须超越原先的单纯针对组织日常运作找到的更好途径——“单环”(single-loop)学习模式,而去致力于“双环”(double-loop)学习模式,这要求他们研判为改变现状所能做的事情。这需要管理者在既有的实践经验基础上,强补那些能够帮助他们认识和应对新兴力量和趋势的战略内容。从而,对周围社会政治环境的更多审视,以及跟多样化的利害相关者的更多沟通,这些危机管理的主要内容就必不可少。除了这些新增的活动内容,组织可能还需要重新审视其目标和价值观、所服务的对象以及所处的环境等因素。今天,像通用电气、杜克能源等大型企业纷纷表示出对通过一项旨在限制原油消耗的气候法案的支持姿态。<sup>1</sup>

这种对高度不确定性条件下组织基本存在前提的重新审视,需要一种整合性的管理决策制定思路。组织必须扪心自问:管理层是否过于看重市场和经济因素,因而忽视了决策所可能造成的政治后果和社会影响?管理层是否过于以自我为中心,因而忽视了员工、消费者、当地居民和其他利害相关者的利益和感受?管理层是否存在对短期收益的偏好,因此忽视了对其声誉,进而对其长期获利能力和生存机会的影响?对其消费者和其他利害相关者进行关键性信息封锁,这是不是有意的或糊里糊涂的欺骗行为?那些有悖职业操守或法律的不当行为,是否是非不分抑或道德甚至邪恶?这些问题的答案中彰显着危机管理的精髓。

xiii

本书分为四个部分。第一部分涉及“为危机时代做好准备”的一些核心性主题。第一章探讨各类危机的意义和性质,以及危机时代得以产生的经济、政治、社会和文化条件。本书认为危机是给一个组织最具价值的资产——组织声誉——带来的一种威胁。接着讨论了危机的主要特征——不确定性、突发性和时间压力。鉴于危机需要快速的决策制订,所有可以提前决策的事情都应该预想到,这就是本书第二章有关应变计划制订(contingency planning)——做最坏的打算,做最好的准备——的内容。

仔细和负责任的危机沟通是所有危机中都不可或缺的活动内容,

因为维持组织的持续运转和捍卫其声誉是至关重要的。第三章讨论了危机沟通的基本内容。一个主要的进展是,从事危机处置的专业人士不再把自己局限于借由传统平面和广电媒介的沟通<sup>[1]</sup>了。他们越来越借助于互联网世界中的电子邮件、博客、“脸书”“推特”、视频网站、MySpace 和其他一些应用。与员工和政府机构等特定群体的沟通也受到了前所未有的重视。本书第二版还新增了一章(第四章),专门探讨与受委屈的和愤怒的个人进行沟通时需要用到的形象修复策略和道歉的艺术。

本书第一版时的第二部分探讨了所有的七种危机类型。该分类法是本书的核心。这样安排的初衷是帮助管理者区分和界定所面对的危机类型,进而选取最高效的应对策略,这类类似于医生对已经确诊的病症开出最适宜的疗法。

xiv 在新修订的第二版中,不同类型的危机被分成三部分:涉及自然环境的危机(第二部分)、涉及人为因素的危机(第三部分)和那些涉及管理失灵的危机(第四部分)。这样的次序总体上是按照人为和管理因素对危机本身的控制力从小到大来安排的。前两类危机主要偏重于外部力量,而第三类危机主要关注那些内部的因素。

第二部分中的自然环境类危机包括自然危机(这一点人们是有广泛共识的),以及另外两种:生物危机(本书新增的第六章)和科技危机。生物危机和自然灾害具有一个共同点:它们看起来都是发于自然且危及人们的生活。它们也都需要同样的针对自然灾害类危机的应对措施。第七章的科技危机有别于传统的工业事故,涉及人类运用物理学成果推进技术进步的相关领域——航空航天、核能、生物技术和纳米技术。

第三部分的人为危机<sup>2</sup>,涉及那些寻求改变一个目标组织的政策和行为,或者有时想对一个组织造成伤害的个人和群体。第八章讨论了由工会、环保群体、动物权益保护群体等所引发的各种各样的对抗

---

[1] 此处翻译为“沟通”而非“传播”,以着重强调危机沟通所包含的双向性、多主体性、对等性(symmetrical)、沟通媒介的多样性(特别是近年来随着包括微博等社交性媒介在内的互联网所带来的沟通媒介领域的巨大变革),而非传统意义上借由大众传播媒介(广播、报纸、杂志、电视)、由传者占主导地位的不对等沟通。详见詹姆斯·格鲁尼格等:《卓越公共关系与传播管理》,卫五名等译,北京大学出版社2008年版,第1页。——译注

(confrontations)——此类对抗在民主社会通常被视为一种正常的存在。围绕争论性议题的解决,学者们提出了冲突解决战略(conflict resolution strategies)理论。当对抗性群体运用一些激进的策略时,他们就把危机升级至恶性事件(malevolence),这在第九章进行了探讨。并且,恶性事件也包括那些通过从事恐怖主义和其他手段以达到其目的(包括形成对组织机构和个人的伤害)的暴力群体。

第四部分的管理失灵危机包括四章内容:管理失当型危机(第十章)、管理价值观偏颇型危机(第十一章)、欺骗型危机(第十二章)和管理行为失当型危机(第十三章)。在本书第二版中,第十章是全新的内容,新增该章节的原因在于:有大量的危机纯粹是由失职(negligence)、受误导或愚蠢的管理所导致的。该章可看作是对一些一旦背离就会引发不称职(incompetence)或失职的管理原则的概述。第十二章着重探讨了这十年来两类最主要的欺骗型危机:美国安然(Enron)集团和金融体系。当数十亿的美元、欧元或其他货币可以在短短几秒内转至世界范围内的任何地方之时,此类欺骗变得轻而易举。其中的一些欺骗是彻头彻尾的诈骗,因而可作为第十三章中行为失当的实例。该章剖析了麦道夫·庞氏骗局和其他一些形式的失当行为,比如贿赂和贪腐。

这些探讨危机类型的每一个章节(本书第二、第三和第四部分)都区分了某一种特定危机类型的独具特色的特征,提供了有启发意义的实例,并且更为重要的是,探讨了针对每种危机最适用的管理应对战略和策略。有些危机可能完全属于某一种比较明确的危机类型,比如地震就是一种明显的自然型危机。还有一些危机可能主要属于某一种危机类型,但同时也包含着一种或数种其他类型的危机要素。所有危机类型都包含着管理失灵的种种要素。比如,卡特里娜飓风毫无疑问是一场自然灾害,但由于所有层级的政府部门都既没有针对此类巨灾做好充分的准备,也没有进行有效的应对,因而它也是管理失灵的一个现成例子。

每章所提到的危机应对战略涵盖内容广泛:危害(hazard)管理、风险预估(assessment)、工程学、社会心理学、社会学、政治学、经济学、公共关系和一般管理。危机管理的这种跨学科性质,对所有管理都提

出了一个学习上的挑战,同时也解释了群体决策制定(group decision-making)之所以必要的原因。

本书第一版中“改进管理绩效”部分共三章内容,其目的是探讨这些学科对于危机管理本身所带来的整合性观念。第一章探讨“风险管理与沟通”,第二章探讨“职业操守:管理者的道德准则”,第三章探讨“议题管理(issues management)和利害相关者关系(stakeholder relationships)”。

在本书新修订的第二版中,这些整合性观念在其被应用的具体情境中予以探讨。例如,风险管理主要应用于科技类危机中。在认识到一般人们对于风险的预估都是主观性的之后,管理者就会学着去克服专家知识的傲慢之处。这也是风险沟通发展成为一个专业领域的原因所在。职业操守在第四部分介绍管理失灵型危机时有所涵盖,但它有贯穿全书的总体意义。管理者必须找到确保把一些基本的是非观融入其组织文化,并能够由高层管理者来督促的有效机制和方式。议题管理主要应用于对抗型危机和恶性事件中。更宽泛的议题管理思路还可应用于改进对各类危机早期征兆的监管环节。

本书第二版加大了对不断丰富的危机管理文献的参考力度,例如有关修复组织内和组织间关系的部分。第十二章有关欺骗的内容,涉及最新出现的行为经济学(behavioral economics)相关成果——它显示了理性人假设的潜在危险。

第五部分的“结论”内容总结了从危机中可以获得的管理和沟通教训,阐明了危机管理对于日常管理实践所带来的贡献及其方式。一名称职的危机管理专业人士,能够对繁杂的各类信息进行透彻理解和去芜存精式的综合,擅长跟组织内外形形色色的个人和群体相处,拥有既放眼长远又着眼当下的视野。通过本书对众多危机的分析和反思,危机管理专业人士就会了解到隐含在当今管理思维和具体实践中的种种弊端和危险。本书的期望在于,在认识到这些局限性的基础上,管理者能够接受一些新的、降低危机发生率的观念和实践模式,进而提高决策制定的质量和水平。

不同的专业人士会发现本书的一些章节对自己具有特别的价值。公共关系专业人士会发现有关危机沟通和形象修复策略的内容(第

三、第四章)特别有帮助。化工和生物工程行业的管理者和工程师会发现,第七章有关科技类危机的内容对于判定公众对于新科技的反应或设计更安全与让人放心的方法特别有价值。会计行业会认识到努力改进财务信息的透明度以防止破产和公众恐慌的必要性。本书最重要的目的是激发所有管理者的灵感,让他们更加开放,乐于接纳和吸收危机管理专业人士的全新视野和应对危机的全部才干。

# 目 录

## 第一部分 为危机时代做好准备 1

风险与危机管理之间的联系 2

### 第一章 理解危机 7

危机的激增与严重性 8

确认危机 11

危机的特征——如何影响到管理者 13

作为机遇的危机 17

不可避免的新闻媒介参与 18

公开曝光危机的可能性剧增 19

危机分类 21

结论 27

附录：危机分析指南 28

### 第二章 风险管理：做最坏的打算，做最好的准备 30

危机准备的一般状况 31

危机准备的实例 34

有关危机准备状况的调查 35

危机准备的内容 36

应变计划的要点 39

记录日志——并从失败中学习 50

总结 52

<b>第三章</b>	<b>危机沟通</b>	54
	媒介会危害到声誉	54
	由沟通失败导致的危机	56
	危机沟通要点	61
	危机沟通指针	63
	总结	70
<b>第四章</b>	<b>危机沟通中的形象修复战略</b>	72
	防御型和顺应型战略	73
	道歉的艺术	74
	分析危机类型——马尔库斯和古德曼的研究	78
	两个启示性案例:凡士通/福特轮胎案例和大主教劳的案例	80
	总结	89

## **第二部分 自然环境中的各类危机 91**

	相似点与差异	91
	与风险共舞	92
<b>第五章</b>	<b>自然危机</b>	101
	主要的自然灾害	102
	危害管理战略	106
	FEMA 的应急管理战略概要	106
	减轻:强化物理性的基础设施	108
	准备	109
	快速响应——启动应变计划	115
	救援和恢复工作	117
	结论	124
	附录:救援工作的主要议题	125
<b>第六章</b>	<b>生物危机</b>	131
	生物疾病的特征	132
	主要的生物危机案例	134
	处置生物危机的战略	146
	总结	153



第七章	科技危机	155
	科技发展的迅猛步伐	157
	与风险分析的关联	157
	三起最近的科技危机	158
	针对科技危机的危害管理战略	167
	危险性科技的未来	177
	结论	178
	附录:纳米科技	179
<b>第三部分</b>	<b>人为环境危机</b>	183
	议题管理的应用	184
第八章	对抗性危机	187
	对抗的动力学	189
	案例研究	193
	管理对抗性危机	206
	结论	216
第九章	恶性事件危机	218
	恐怖主义	218
	恶性事件的类别	220
	反制恶性事件的战略	235
	结论	242
<b>第四部分</b>	<b>管理失灵危机</b>	243
	受破坏的关系	244
	职业准则的核心作用	245
	衡量成功度	249
第十章	管理失当型危机	251
	管理失当的案例	252
	应对管理失当型危机的战略	264
	结论	273