

SCIENCE
&
CULTURE



科文西方工商管理经典文库·管理系列

经营风险 与危机处理

Risk Issues And
Crisis Management

〔英〕迈克尔·雷吉斯特 朱迪·拉金 / 著



中国标准出版社
科文(香港)出版有限公司
STANDARDS PRESS OF CHINA
SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD.(H.K.)

科文西方工商管理经典文库·管理系列

经营风险与危机处理

Risk Issues and Crisis Management

[英] 迈克尔·雷吉斯特 (Michael Regester) 著
朱迪·拉金 (Jndy Larkin)
何剑云 连丹波 译

中国标准出版社
科文(香港)出版有限公司
北 京

著作权合同登记图字：01-2000-1966 号

图书在版编目 (CIP) 数据

经营风险与危机处理/(英)雷吉斯特(Regester,M.)
等著;何剑云,连丹波译. —北京:中国标准出版社,
2000.8

书名原文:Risk Issues and Crisis Management
ISBN 7-5066-2251-3

I. 经… II. ①雷…②何…③连… III. 企业管
理:风险管理-研究 N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 66595 号

Risk Issues and Crisis Management

©Michael Regester & Judy Larkin, 1998. All rights reserved.
Simplified Chinese edition by arrangement with Kogan Page Ltd.
中文简体字版版权©2000 科文(香港)出版有限公司
中国标准出版社

中国标准出版社 出版
科文(香港)出版有限公司

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码: 100045 电话: 68522112

北京科文剑桥图书公司承销

北京安定门外大街 208 号三利大厦

邮政编码: 100011 电话: 64203023

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

版权专有 不得翻印

开本 850×1168 1/32 印张 6.625 字数 144 千字

2000 年 8 月第一版 2000 年 8 月第一次印刷

ISBN 7-5066-2251-3/F·063

印数 1—10 000 定价: 16.00 元

NA190/03

作者简介

迈克尔·雷吉斯特：危机管理方面的国际权威，作家及演说家。被认为能使公司在危机状态下，在体系、程序及培训方案方面进行沟通的先锋人物。

迈克尔·雷吉斯特于 1979 年开始参与危机管理。当时，作为海湾石油公司、欧洲、西非及中东地区的公共事务管理者，在爱尔兰 Bantry 湾发生的石油行业最大的一宗灾难性事件中，成功地处理了有关方面的交流（communication）事务。

除了有关公共关系及危机交流方面的诸多论文外，迈克尔·雷吉斯特还是《危机管理》一书的作者，该书于 1987 年由 Century Hutchinson 出版发行。他的第二本书《管理者关系》，是与尼尔·赖德合著的，于 1990 年由 Century Hutchinson 出版发行。以上两本书籍是在各自研究领域内，第一次由美国以外国家出版，并在国际上加以发行的。

迈克尔·雷吉斯特曾经是国际公共关系协会成员之一，英联邦公共关系研究所研究员，英国许多大学危机管理方面的定期访问演说家。

他是雷吉斯特·拉金危机及问题管理咨询机构的合作成员。

朱迪·拉金：雷吉斯特·拉金危机及问题管理咨询机构的合作成员。有 20 年国际公共交流及营销方面的经验。

她主要从事诸如信息技术、药品及石油化工等行业相关问题的研究。Logica plc 公共关系部门前负责人。是英联邦及美国一些主要咨询机构的董事会成员。

与迈克尔·雷吉斯特在许多危机管理咨询机构的规划方案中协同合作。近期负责为一些国际化公司设计并引入问题管理体系。

公共关系研究院、国际公共关系协会成员之一。美国问题管理委员会委员。危机及问题管理方面的专栏作家、发言人及访问演说家。

前 言

鉴于许多政治、法规、经济、社会及技术等方面的因素影响今天机构的工作与运转，商业与社会之间的关系比以往任何时候都更大程度地被提到议事日程。

法人社团及公共机构的行为得到了更详尽的研究。在如此复杂的环境下，机构必须懂得并对迅速变化的公共价值观、日益提高的公众期待值、对公共协商的需求以及日益增加的媒体类型作出回应。一旦事情出了差错，这种回应能力显得尤其重要。这方面的例子包括近期发生的 Brent Spar，BSE，TWA flight 800 以及苏格兰发生的 E-coli 食物中毒事件。

如果您负责对任何与公共信誉或运营业绩相关的意见交流加以管理或提出建设性意见，本书是您最佳的选择。

不管您觉得日常性的事务得到了多好的组织及控制，某些外部事件的发生也可能突然将您和您的同事置于脆弱的境地。

某些看起来琐碎的事务，如有关贸易出版物中提倡的观点，尽管小但却不断增加的对产品的投诉，对公司业绩的无根据的说法，或与社会行为显然毫无关系的某些趋向，都可能成为一个问题，它们的长期存在可能给您的业务带来灾难性的后果。

同样的，某些完全出乎意料之外的情况也可能发生——在未来的几个小时或几周内——以令人惊异的速度和戏剧化的方式，形成了真正意义上的危机状态。任何情况下，如果您无法保证您所在的机构有足够的 ability 来预见这样的一种风险实际发生的可能性，更不用说专业性处理、资源以及基础建设等方面的能力，本

书的 11 个章节将为您提供可以先发制人的行为规划的一个具有实用价值的运营框架。

《经营风险与危机管理》是一本由最好的实践例子组成的案例书籍,涵盖了作者与许多不同行业高级管理层队伍共事过程中总结出来的大量经验。此外,作者参考了许多文字性案例分析资料,并从这些案例中获取经验教训——正反两方面的——加以相互借鉴。

研究是在雷吉斯特/拉金危机及问题管理咨询机构指导下,在英联邦几个主要的国际化公司中加以开展的。研究的重点是指出存在于大多数公司中的,对问题的回应缺乏一种系统方法的能力,来对问题加以鉴别、排出优先顺序、分析、制定战略并采取行动。

本书力图结合某些特殊的参考性资料,对问题管理中形成的基本原理加以定义并应用到实践中,以评估并处理意见交流中出现的风险问题。阐述的主要焦点集中在对问题的预见、规划并采取先期行为的管理能力上,这种能力使问题产生的对商业的负面影响最小化,可以为公司创造具竞争性的商机。

当高级执行官们越来越接受公司的部分业务必须为其潜在的危机状态进行规划和管理的观点时,他们在解释以下问题时却往往不能掌握主动性,如发生了什么?正采取什么措施来处理纷繁复杂的事务?具有决定性意义的是,一个机构对其已经发生的事情的认识足以说明随后发生的一连串不幸事件。所有这些都激起全球媒介以及倡导问题管理的复杂行业对危机及问题管理的兴趣。

本书提供了对问题的预见、规划、准备以及培训等方面的指

南,并对如何将它们应用于您所在的机构提出了富有建设性的意见。它是作者个人建议与经验的总结。两位作者对管理主要的风险问题以及公共危机进行了详尽的分析研究,并直接参与了对问题的管理。

目 录

作者简介	(V)
前言	(VI)

第一篇 风险问题管理

第一章 彻底的思考	(3)
我们能信任谁?	(3)
风险的处理	(8)
机构回应的驾驭	(12)
倡议方式	(13)
公众协商——建立交流过程对话	(19)
小结	(20)
第二章 问题管理的定义	(21)
什么是问题管理?	(22)
什么是怀疑论者?	(25)
什么是一个问题?	(27)
谁应当成为问题管理的实践者?	(29)
问题管理必须具备哪些职能?	(29)
小结	(31)

第三章 规划一个问题管理方案 (33)

问题生命周期 (35)

错误芯片的案例 (41)

先期行动的重要性 (45)

小结 (47)

第四章 问题的忽视是危机的来源 (49)

案例分析: Brent Spar 的退役——对世界工业的

借鉴作用 (49)

案例分析: 疯牛与英国人——关于 BSE 的故事 (64)

案例分析: CFCs——寻求一个必要的呼吸空间 (77)

第五章 实施一个问题管理程序 (87)

小结 (99)

第二篇 危机管理

第六章 现在的行动是什么? (103)

势力是如何衰落的 (104)

“商业”类别的危机 (110)

与产品相关的危机 (112)

谁会产生危机? (117)

将会产生哪种危机? (119)

小结 (122)

第七章 感觉就是现实	(124)
三艘倒霉油轮的故事	(125)
小结	(136)
第八章 危机事件中的媒体	(137)
日本航空公司和英国米德兰航空公司是 如何正确对待媒体的?	(138)
争取媒体的支持	(141)
希尔斯堡：媒体是如何身陷危机的	(142)
作为盟友的媒体	(145)
媒体监督	(148)
电视调查的监督	(149)
小结	(151)
第九章 法律关系的透视	(153)
危机沟通中的法律陷阱	(154)
那么，律师在危机中又起什么作用呢?	(160)
赔偿	(161)
道义支付	(161)
小结	(162)
第十章 意外事件的应对计划	(163)
沉着而积极的思考	(164)
言行一致	(165)

危机处理的计划	(165)
队伍组建	(167)
通讯硬件	(170)
危机防范	(170)
挑选队员	(174)
制定书面计划	(175)
测试	(176)
小结	(177)
第十一章 危机通讯管理	(178)
斯特娜航运公司挑战号客轮触礁事件	(178)
掌握主动权所需的背景资料	(179)
建立新闻中心	(180)
新闻发布会的管理	(181)
对付电视采访	(183)
处理成百上千的电话	(184)
应答来自亲属的电话	(186)
新闻发布	(189)
向员工随时通报情况	(191)
应急服务的作用	(191)
事态平息后	(192)
小结	(193)

第 一 篇

风险问题管理

第一章

彻底的思考

我们能信任谁？

当今的商业界似乎给人留下这样的印象，那就是它的领导者自满、贪婪而不关心公司以及那些还没有面临因公司缩小规模而遭受裁员命运的雇员的长期福利。政府官员们被认为掉入了行业的钱袋，官僚主义的懒散作风就是其典型的表现。媒体则被广泛地认为是通过耸人听闻的报道来建立其行业自身的行为规范。消费者中的行动主义者通常被认为是结构性变化的代言人，由于其夸大了面向社会时将遭受的危险正受到批判。要了解详情中的原因，有必要先了解一下对不断变化着的商业与社会之间的关系造成影响的一些有趣的趋势。

首先，存在许多动力因素——政治的、法规的、经济的、社会的以及技术的——它们决定着机构工作、运转及行为的方式。具体说，包含以下几个方面：

- 信息全球化的数量、质量以及速度。
- 新的广播及多媒体技术对公众舆论的影响。

- 与消费者接触并影响其行为的竞争力。
- 成员的知识、价值观及行为能力。
- 产品与公司品牌信誉之间的关系。

其次,社会中政府与企业所扮演的角色比以往任何时候都面临着更加严峻的挑战。下面我们举几个例子。

对公共政策的系统阐述仍是一个革命性的过程。我们总是相当自然地受到地方、区域、国家以及联邦等不同级别政府所承担的不同角色的困扰。一体化的欧洲,其国家利益具有不确定性,而中欧那些新的民主政府则要承担更具体的责任。

法人社团与公共机构的行为处于更详尽的调查与研究之下。批评性的媒体报道,其重心在超额利润以及高级执行官们的薪水上,缺少适当的金融及公共服务领域内有关公共管理和腐败丑闻的报道。垄断主义者为了具备全球性的竞争能力,进行行业之间的联合与整合。“肮脏的伎俩”运动(‘Dirty tricks’ campaigning),过分游说的战术使高级执行官及公共事务官员的信用遭到损害。当政府代表执政党成员,以报纸、广播编辑的身份发表言论时,受到太多来自商业界的干扰。

我们越来越不信任权威。在大多数发达国家,政府有关税务与医疗改革的承诺继续受到破坏;我们正面临着对行业行为的挑战,如石油化工企业所造成的环境问题。那些要承担社会责任的企业的商业行为,其道德伦理立场正被媒体所报道,如 Body Shop, Ben & Jerry’s 以及 Levi Strauss。

对公司的忠诚度不再确定。人员的过剩、员工的重新安置、对工人权利及工作安全性的侵害,都使员工对公司的忠诚度受到破坏。人口统计结果的变化意味着年轻人正进入市场。随着非技能

性工种的减少，对掌握技能工人的需求越来越强烈。招聘似乎成了卖方市场。

社会结构正在改变。人口正变得越来越老龄化，这使某些欧洲国家提高了职工退休的年龄；而同时人们普遍希望能更早地离开工作岗位（指正常退休）。传统的家庭结构正处于强大的压力之下。在英联邦国家，几乎一半的婚姻最终得到的却是离婚的结局。随着工作安全性、家庭财产、退休金及养老金的日益降低，一个平均生命周期过程中的家庭，其现金流量发生了令人惊愕的变化，如图 1.1 所示。

美国和欧洲公众的投票结果表明社会正发生某些重要变更，这使人们更加关注与下面有关的几大问题：

- 安全与保险，包括经济安全性。
- 环境，包括工作环境。
- 性别/平等。
- 服务质量/货币价值。
- 公共机构的责任。
- 权力的授予。

以上这些以及其他领域内发生的变化使行动主义得到了很大的发展。我们现在更像是（vote with our feet）来决定我们主要关心的问题，如用警戒哨保卫、联合抵制以及辩论等。过去的十年时间，单一问题（single-issue）集团的激增超过了任何其他事件。由于有强有力而良好的组织管理，他们中很少出现类似穿着拖鞋的极端主义分子。他们拥有财富并紧密相连，通常组成一个复杂的交叉关系网。