

21 CENTURY LIBRARY



21 世纪文库

危机管理

CRISIS

MANAGEMENT

随身管理学院

罗锐韧 编 著

国际文化出版公司

HANDBOOK
OF MANAGEMENT
COLLEGE

编著
罗锐韧

M Handbook of Management

College

随	身	管	理	学	院
---	---	---	---	---	---

危机管理

国际文化出版公司

图书在版编目(CIP)数据

随身管理学院/罗锐韧编著. - 北京:国际文化出版公司, 2001.9

ISBN 7-80105-976-X

I. 随… II. 罗… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 056845 号

随身管理学院——危机管理

编 著	罗锐韧
责任编辑	江红 陈杰平 李荣贵
封面设计	董炜
出版发行	国际文化出版公司
经 销	全国新华书店
印 刷	北京市朝阳区仰山印刷厂
开 本	135mm×100mm 64 开 82.5 印张 1930 千字
版 次	2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷
印 数	1-3000
书 号	ISBN 7-80105-976-X/F·10
定 价	200.00 元/套(共 20 册)

国际文化出版公司地址
北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编 100013
电话:64271187 64279032
传真:84257656
E-mail:icpc@public.east.net.cn

编 委 会

总 编：罗锐韧

副总编：南兆旭

编 委：周 文 段其民 王 健

曹术刚 张春艳 许文继

陈 烨 李 瑶 肖重斌

于洪波 韩 琳 江香凝

王子爻 蒋 惠 郑超荣

《随身管理学院》第一辑

总 目

完全谈判手册

完全会议手册

公司政治

e 管理

管理沟通

危机管理

管理工具箱

时间管理

管理的弊病与防治

岗位绩效考核

合格经理的自我检测

管理大师经典语录

管理素质自我提高术

公司购并与资产重组

贪污犯罪的作案手法与查处技巧

经营透视：会计报表的阅读与分析

企业与媒体的互动与利用

企业法律纠纷的防范与处理

企业的个性美感与理想主义

经济欺诈的识别与防范

前 言

管理知识,作为运用各种可利用资源实现组织目标的经验的结晶,在经济发展中起着越来越重要的作用。目前,管理学科和管理实务发展的重要特点是国际化与本地化同步进行,新理论与新规则层出不穷。针对这一实际,把西方先进的管理理论与中国企业的实际情况相结合,既发扬中国传统文化的精华,更注重中国改革开放 20 年中国企业成功与失败的经验教训。为中国的职业经理人和企业家提供了又一必备文丛。

生活节奏的加快,竞争的空前激烈的现实,使职

业经理人、企业家们闲暇时间减少,不可能花大量的工作时间学习。“不学习就要落后”,我们创造性的推出口袋文丛,便于管理者们随身携带,随时学习,充分汲取管理理论知识。

我们所做的,只是希望我们的企业家和职业经理能以科学的理论指导其实践活动,实现生产、经营、管理的科学化、理性化。

编者

2001 年 8 月

目 录

第 1 章 危机管理的概念及组成	(1)
1.1 管理与组织结构.....	(1)
1.1.1 可能的结构.....	(2)
1.1.2 现存的结构.....	(7)
1.1.3 组织结构与文化要素.....	(8)
1.2 危机管理.....	(9)
1.3 危机决策.....	(11)
1.3.1 危机事前决策.....	(12)
1.3.2 危机事中决策.....	(16)

第2章 危机管理影响评估	(22)
2.1 经营影响分析(BIA)	(22)
2.1.1 益处	(22)
2.1.2 实施	(24)
2.2 利益相关者分析(SIA)	(32)
2.2.1 利益相关者组成	(32)
2.2.2 实施	(34)
2.3 BIA、SIA 报告的编制	(37)
第3章 缩减危机及其冲击	(40)
3.1 危机缩减的管理(4R 模型)	(40)
3.2 环境和环境建设(ABC 减缓法则)	(43)
3.3 建立系统(ACCCE 程序)	(45)
3.4 合作训练	(48)

案例分析:壳牌石油的布伦特·斯帕石油钻 台事件.....	(54)
---------------------------------	------

第4章 危机中的形象管理	(61)
4.1 形象管理.....	(61)
4.1.1 形象管理的内容.....	(61)
4.1.2 与危机前的态度和行为保 持一致.....	(64)
4.1.3 真实反映组织态度和行为	(65)
4.1.4 注意外部焦点处理.....	(67)
4.1.5 危机过后保持现有形象...	(68)
4.1.6 一些有用的形象管理术语	(68)
4.1.7 形象管理管什么.....	(70)
4.1.8 形象管理管谁.....	(76)
4.2 压力集团的行为方式及破坏能力...	(76)

4.2.1	压力集团与形象管理·····	(76)
4.2.2	如何应付压力集团·····	(81)
	案例分析:麦当劳与绿色和平组织·····	(87)
第5章	危机反应管理·····	(99)
5.1	前题·····	(99)
5.1.1	危机慎思是什么·····	(99)
5.1.2	完成危机慎思·····	(101)
5.2	经营危机反应管理战略·····	(109)
5.3	四种较难的察觉的经营危机处理 ·····	(114)
5.3.1	恶意收购·····	(114)
5.3.2	对产品和消费者的威胁 ·····	(118)
5.3.3	行业争端·····	(120)
5.3.4	对企业形象的攻击·····	(122)
	案例分析:Perrier 矿泉水污染案·····	(124)

第 6 章 危机反应与恢复计划·····	(128)
6.1 危机计划蓝本(一个通用的反应计 划)·····	(128)
6.1.1 计划 ·····	(128)
6.1.2 一个通用的危机反应计划 ·····	(132)
6.2 恢复计划 ·····	(143)
6.2.1 恢复计划的意义 ·····	(143)
6.2.2 计划过程 ·····	(146)
6.2.3 行动手册 ·····	(146)
6.2.4 危机计划要诀 ·····	(148)
案例分析:1. 克利夫兰的佩顿出版社 ···	(155)
2. “毒米”唤醒危机意识 ·····	(167)
第 7 章 危机中的媒体管理·····	(171)
7.1 为什么要关注媒体管理 ·····	(172)

7.2 媒体与埃克森公司	(175)
7.3 观点	(182)
7.4 媒体的积极贡献	(188)
7.5 与媒体互动的总体原则	(189)
案例分析:欧盟并未封杀,不乏企业炒作	(223)

第 1 章 危机管理的概念及组成

危机管理有 3 个关键要素:

- (1) 组织结构与组织文化;
- (2) 策略危机管理;
- (3) 决策手段。

一旦确立了这 3 个关键要素之间的相互关系,对危机管理技能和方法的理解将会更加方便。

1.1 管理与组织结构

组织要素既能促进对危机情景的快速反应,也可起梗塞的作用。然而,当危机事发,

危机管理者往往只是组织中的高级经理人或行政官,其他低层的经理们则被排斥在外。因此,危机管理者需要熟悉组织结构和文化及其是如何影响危机处理的。

如果对此一知半解,危机管理者可能会遭到来自其他管理人员和一线人员的阻碍。向组织中的所有成员通告组织将要采取的危机管理举措,并在计划和准备阶段充分考虑到各种可能的障碍。如此,多数障碍都能被一扫而光。

由于组织规模、文化、经验和准备的不同,不同的组织对危机情景的反应亦各不相同。

1.1.1 可能的结构

斯托林斯(Stallings)指出了一系列危机发生时可能的组织结构:已建立的,扩展的,

延伸的与紧急的。

“已建立”的组织是指那些常规反应组织,比如警察,消防队等。“扩展”的组织由志愿者组成,平时作为后备力量以帮助或管理特种危机,像红十字会,国民防卫队或紧急反应部队,以及诸如乐善好施的宗教及社团亦属此类组织。这些组织随危机情景的需要与常规组织团结一起共担责任,并在反应危机过程中使能力得以扩展。“延伸”的组织是指那些在特殊情况下加入危机管理组织,能提供一些诸如建设或清洁服务此类援助的国内组织,如一些社团和帮助清除垃圾,传递信息的“童子军”。“延伸”的组织无正式的危机使命,但在需要时却能集合在一起,对危机救援工作助一臂之力。“紧急”的组织是在危机情景下专门召集起来的职业性组织。这些组织是在危机发生时才临时成立的,以统筹管理