

CRISIS MANAGEMENT

危机管理：

理论·实务·案例

◎ 熊卫平 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

危机管理：理论·实务·案例

熊卫平 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

危机管理:理论·实务·案例 / 熊卫平编著.
杭州:浙江大学出版社,2012.7
ISBN 978-7-308-10178-3

I. ①危… II. ①熊… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 140743 号

危机管理:理论·实务·案例
熊卫平 编著

责任编辑 李桂云
封面设计 刘依群
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址:<http://www.zjupress.com>)
排版 杭州中大图文设计有限公司
印刷 浙江良渚印刷厂
开本 850mm×1168mm 1/16
印张 16.25
字数 416 千
版印次 2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷
书号 ISBN 978-7-308-10178-3
定 价 32.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

危机管理无法追求完美

危机是任何一个社会组织生存与发展过程的必然组成部分

危机管理是任何一个社会组织管理的基本组成部分

作为一个管理者一般都应该具备两个能力：一是管理常态的能力，二是管理非常态的能力，也就是管理危机的能力，这是管理的题中之义，也是管理者的份内之事。危机只是发生了你早已经知道可能会发生的，打乱了你常态管理思路的一件事情，你要做的也只是启动你的非常态思维方式并采取非常态的手段，通俗地表达就是你需要开启一个特殊的按钮而已。危机迟早会来找你，不用你去找他，什么时候、什么地方并不很明确，但是危机发生却是必然的。管理者需要不断地在常态与非常态的思维方法中进行切换，最关键的是先要做出一个准确的判断，即到底你现在是处在常态还是非常态。尽管管理可以直接表述为决策，但是没有准确的判断任何的决策都将是错误的，所以一个管理者应该先从判断两种状态的能力先开始培养，这正是危机的必然性决定的。

危机的必然性只是问题的一个方面，还有另一个方面是你对危机的判断即使是准确的，你对危机管理作出的决策也是正确的，但是危机管理的过程还是充满了诸多不如人意的地方。大量的不可预知的问题会在管理危机的同时出现，甚至扰乱着我们对自己能力的认知，因此，从一开始我们就必须以一种无法达到完美的心态来开始危机本身的管理。

这种不完美的管理理念可以从以下几个方面来分析：

- 作为管理主体的你来说是不可能穷尽危机的全部规律的

当我们承认作为危机管理的主体人本身具有认知上的局限性时，就已经知道对危机的判断、决策、配置资源的全过程是一件很困难的事情。

无论是从危机的预警开始到危机的处理、恢复及善后的工作都让管理者处于一种无法完全驾驭自己能够完全清醒地把握自己追求的目标，危机的无法完全预测、危机时决策的偏差在危机管理中都是很平常的事情，正是这种对于自身认识上的无法追求完美让我们对危机这种客观的存在有了一种包容，这其实也是对自己的一种包容。

- 危机管理的对象即危机本身的复杂性及不可预测性

危机爆发是必然的，但是在什么时候、采取什么样的形式、表现到什么程度、会造成什么样的影响却是不确定的，即带有很大的偶然性，因此，作为管理者往往无法准确地预测危机发生的时间、地点、强度及规模。如同地震是必然要发生的，但是什么时间、地点却往往很难准确地

预测。即使我们有种类繁多的危机预案,但是正如有人所说,当危机发生时预案中能够发挥作用的内容大概只占预案全部内容的50%,更为重要的是我们甚至并不清楚是哪一部分的50%可能会发挥临场的作用,甚至有管理者明确表示,等到危机过后,静下心来才发现原来预案还在保险箱里锁着,根本就没有拿出来用。危机预案无法罗列所有危机的可能性,即使罗列了所有发生的危机,但是具体危机的表现形式及危机当时的社会环境也决定了预案本身的时滞性及不完全的适应性。及时地修订预案可以缓解部分这类问题,但是再好的计划也是赶不上变化,因此,危机成为考验每个管理者的应变心态及能力的最佳时机。

- **危机管理不是常态管理,正如平时你需要自己上下班,解决工作中的问题,但是危机往往需要运用的是内部、外部的一切资源**

有些危机会产生专业性的问题,如地震、化学物体泄漏,需要得到专业人士的帮助,这种社会资源的配置过程是无法完全由管理者自身单独来控制,可能会受制于他人或自身的条件。危机管理总是打破一个组织现有的管理结构,需要面对整个社会,其中赢得社会资源的帮助与否直接决定了危机管理的成败与否。但是,在危机管理中,却不断地发现我们实际拥有的资源在危机状态总是不够,危机的应对往往会让人感到力不从心。因此,危机管理中各种资源配置的不完善也使得危机管理本身注定无法达到预想中的要求。我们可能会感慨:如果当时谁能够帮助我一下该有多好!

- **危机管理的评价标准是无法强求完美的**

假设你已经具备了危机管理所需要的专业知识及专业人才,但是危机最终是否解决无法由你自作主张,危机到底有没有解决,在很多时候往往由社会说了算。你只要承认你不是万能的,你就必须接受很多危机并不是你的能量所能控制的,甚至于有些危机对于整个人类也是无法控制的,或者能够控制它的力量并不被我们现在所占有。既然很多的危机连人类都无法解决,我们所谓的危机管理也就只能追求一种非完美的评价标准,即所有的危机管理最终都是对社会的评价标准作出管理,即能够说服社会认可或愿意接受你终于已经把危机解决了,至于解决到什么程度则是一种认识的问题了。我们从来不会认为一个人的生命与几十万之间带有可比性,但是大量的生命的失去最终人们愿意接受的是用经济来补偿,因为只能做到这个程度了,大家都很清楚:人死是不可以复生的。那么如何来确定这个补偿的标准呢?这是由某个时期、某个地方的人们的认识标准来决定的。所以,危机管理的同时也是对人们关于危机及解决危机的能力的认识本身进行管理,即危机管理并非在意将危机本身管理到什么程度而只是人们对危机管理水平的认识水平管理到什么程度。因此,危机本身并不可怕,可怕的是人们对于危机的认识,危机管理到什么程度也并不重要,重要的是人们希望你把危机管理到什么程度。

可见,在罗列危机管理与常态管理的区别时,不仅仅要看到危机管理的突发性、破坏性、不确定性等,同时还有一个很重要的方面就是它的不完美性,即很难用一个较统一的标准来评估危机管理是否成功,当我们在描述危机管理结果时与其使用“成功地解决了危机”不如使用“危机总算是被解决了”更为合适。

本书的写作主要是应了学生的要求,大量的面向不同对象的授课的机会既充实了自己关于危机理论与实务的信息,同时也开拓了多方面的思路。课讲得多了想法也就多了,想法多了课就讲得更多了。为了将授课时的感受通过更为广泛的传播方式体现出来,因此我决定出一本简单、通俗、易读的与危机管理有关的书。在与浙江大学出版社资深编辑李桂云女士沟通时

也得到了认可与支持。因此,经过多年的授课及将近一年时间的整理,呈现在你面前的就是这本《危机管理——理论、实务、案例》。

本书沿用了危机管理的基本理论体系,并力求在以下三个方面表现出与其他同类书籍的区别。

第一,它在内容上包括了理论、实务、案例三个方面,对于初次接触危机管理的读者来说,它既是全面的又是可操作的。所以,本书既可以作为学生的专业用书或选修教材,也可以作为在职管理人员和一般读者的自学读物,具有较强的普遍适用性。

第二,本书在写作中特别注重危机管理的实用性,即讲解它的操作过程,这不仅直接体现在第二部分“危机管理实务”的介绍,也体现在案例点评中给予了操作性的提示,希望通过阅读既培养读者的危机意识更能够提升危机应对的技巧。

第三,本书在写作中不断地展示理论、实务及案例等各方面需要思考的问题,在读者阅读的每一段落都可以进行直接的沟通,而书中大量的对话性的提问方式正是作者铺设的与读者交流的平台。借助于这种与读者思考同步的阅读方式希望能够增强本书的可读性及启发性,这也是阅读的真正目的。

本书编写的全过程刚好我儿子王之晨准备出国学习,边写作边与他探讨一个人在国外的生活、学习可能会遭遇哪些事情,希望他能够给出一个较明确的应对的思路与方法,最终在他的不可理喻的目光中我明白了这是一件多么不容易的事情,你能想到所有问题吗?你能事先做好所有准备吗?不可能的。我们能够做到的是学会无论遭遇什么危机都要有一个良好的心态,努力提高自己的承受力、适应力,这才是最有可能的。

最后,郑重说明,本书写作中运用了大量的资料,因为很多资料是多年授课过程中慢慢积累的,这些资料的出处在书后的参考书目里会有说明,但有些资料的具体出处无法做一个细致的注解,如果由此引起原作者的不快,在此我先表示谢意,同时更表示深深的歉意。

感谢各位同仁的真知灼见,感谢各位同行的严谨推理,我抱着学习的心态希望与你们分享我对危机管理的点滴心得,这是我写这本书的最大心愿。同时也要感谢家人王卫东、王之晨在编写的全过程与我进行的探讨,他们的点滴思维也给了我持续的启发。

熊卫平

2012年1月于浙江大学紫金港校区港湾家园

目 录

上篇 危机管理理论

第1章 危机	2
第一节 危机的含义	2
第二节 危机的判断	5
第三节 危机的基本类型	8
第四节 危机的基本特征	11
第五节 危机的意义	13
第2章 危机管理	18
第一节 危机管理的基本含义	18
第二节 危机管理的基本要素	22
第三节 危机管理的基本原则	36
第四节 危机管理的基本特征及意义	40
第3章 危机管理的理论探索	44
第一节 西方危机管理学科的产生与发展	45
第二节 中国危机管理理论的开创与发展	50
第三节 危机管理研究基本方法的探讨	54
第四节 应急管理、风险管理、问题管理的研究	56
第4章 危机管理的基本程序	64
第一节 危机管理的阶段模型	64
第二节 危机管理的一般程序	70
第三节 危机前的管理	71
第四节 危机中的管理	76
第五节 危机后的管理	85

中篇 危机管理实务

第5章 危机信息收集、危机预案、危机预演	92
第一节 危机信息收集的原则与方法	92
第二节 组建高效的危机管理小组	97
第三节 编写危机预案(危机计划书)	101
第四节 《危机管理手册》或《危机行动指南》的编制	107

第五节 危机预案的演习·····	108
第6章 危机决策与执行 ·····	112
第一节 危机决策的特点·····	112
第二节 危机决策的过程·····	118
第三节 危机决策方案的注意事项·····	126
第四节 危机决策方案的执行·····	131
第7章 危机信息管理 ·····	133
第一节 危机信息管理系统·····	133
第二节 现代信息技术在危机管理中的意义·····	136
第三节 危机信息管理技术的具体运用·····	138
第四节 危机信息管理系统构建的基本要求·····	144
第8章 危机心理管理 ·····	146
第一节 危机心理管理的特殊地位·····	146
第二节 危机状态下人的心理特征·····	148
第三节 危机心理管理的过程·····	149
第四节 危机心理管理的实务分析·····	154
第9章 危机传播管理 ·····	162
第一节 危机传播的相关模型·····	162
第二节 媒体关系的基本准则·····	167
第三节 舆论的一般规律·····	173
第四节 危机中的传播管理·····	175

下篇 危机管理案例

案例一 汶川特大地震应急救助·····	187
案例二 美国“卡特利娜”飓风的危机管理·····	193
案例三 乌鲁木齐市“7·5”打砸抢烧事件·····	199
案例四 崂山区成功应对网络舆情引发的公共危机·····	202
案例五 三鹿奶粉事件始末·····	205
案例六 克莉丝丁：安心之链·····	210
案例七 上海“医闹”伤人真相·····	216
案例八 诚信是危机管理的法宝——波音公司应对“AN-26 事件”·····	223
案例九 苏泊尔的一次超越——“特富龙”危机管理·····	226
案例十 杜邦护身——安全为本·····	233
附录一 《中华人民共和国突发事件应对法》·····	237
附录二 中华人民共和国国务院《国家突发公共事件总体应急预案》·····	246
参考书目·····	251

危机管理理论

危机从来就有,危机管理却并非从来就有,而现代意义上的危机管理的理论研究(或危机管理学)严格意义上来说至今只有几十年的历史,危机管理实践的推动作用催促着危机管理理论研究的成长与发展。作为一种对危机本身进行管理的理论,如何才能突破理论自身不完善的危机是目前所有涉足于危机管理的学术界、实务界同仁共同的责任。

在我们这个社会,因为不可预知的天灾及人为的因素会产生大量的对于一个管理者来说很痛苦的事情,那就是一种打破了常规的管理思路、打断现有的工作节奏、脱离了常规的运作轨迹的并对自身造成伤害的危机事件。面临众多的危机的管理实践,人们开始思考并探索着解决之道,希望能够找到看似繁杂且林林总总的危机背后的共同的规律,这种探索危机背后的共同的规律,力求寻找解决之道的过程形成了众多的危机管理的理念及思路,这种理念的总结即形成了至今较完整的危机管理的理论体系。危机管理的理论要探讨的是危机管理活动的普遍规律、危机管理基本原理和一般的方法。

危机管理的理论作为一门新兴的学科,有大量的定义或含义的描述,这些将在本书的上篇来阐述。

- 危机到底是什么?
- 危机对于一个社会组织来说有什么样的价值?
- 危机管理是如何进行的?
- 危机管理与平时常态的管理有什么样的区别?
- 危机管理的价值及意义是什么?
- 危机管理的基本过程及基本模式是什么?
- 危机管理需要构建哪些制度与规则?
- 对危机管理的探索已经形成了哪些结论及理论体系?
- 所有这些问题的解答将带你进入危机以及危机管理这个大门。

第1章

危机

学习提要

学习本章要求掌握危机的基本含义,了解危机的特征、危机构成的因素、危机的特殊价值及意义。

本章将回答以下问题

- (1)什么是危机?
- (2)对危机作判断需要分析哪些要素?
- (3)危机的基本特征是什么?
- (4)危机有什么特殊的价值?

第一节 危机的含义

危机到底是什么?迄今为止,各国学者一直都在试图寻找一个比较全面和确切的定义来描述,但是由于危机的复杂多变,使得人们往往只能从危机的不同侧面和要点来定义危机,或者使用着“危机”这个术语。

一、一直以来人们是如何来界定危机的

• 美国著名危机管理专家劳伦斯·巴顿博士将危机定义为:一个会引起潜在负面影响的具有不确定性的大事件,这种事件及其后果可能对组织及其员工、产品、服务、资产和声誉造成巨大的损伤。在此,危机被认为是一种大的事件且会带来潜在的负面影响,这种负面影响的范围会扩大到人和组织的名声。即危机会会有足够的破坏力,要大到会带来巨大的伤害且影响到一个组织的整体生存环境,而这种环境与一个组织的名誉有关,由此危机管理需要进行及时的沟通及关系的协调。

• 英国著名危机管理专家迈克尔·里杰斯把危机定义为:一种能够使企业成为普遍的和潜在不适宜的关注的承受者的事件,这种关注是来自于国际和国内的媒体以及其他群体,如消

费者、股东、雇员及其家庭、政治家、工会会员以及由于一种或多种原因而对环境保护组织的活动有着天然兴趣的环境保护主义者。迈克尔·里杰斯同样也将危机定义为是一种事件,揭示了危机的被关注性及利益的相关性,即危机只有构成了对某个主体的实际的利益相关性才会成为真正意义上的具体的危机。

- 美国著名学者罗森塔尔则将危机定义为:危机是指具有严重威胁、不确定性和有危机感的情境。此处的危机被描述为是一种情境,即对一个社会系统的基本价值和行为准则架构产生严重威胁,并且在时间压力和不确定性很高的情况下,必须对其作出关键决策的事件。如果我们将危机描述为一种情境既体现了危机管理的非常态性,即不同于一些熟悉的有规律的状态,同时也体现了危机的可描述性,即我们可以对它进行情境化的演绎,也可以为危机的管理打下基础。

- 美国学者福斯特则从危机的基本特征角度对危机作了一个界定,即危机有四个显著特征:急需快速做出决策,并且严重缺乏必要的训练有素的员工、物资资源和时间来完成紧迫的任务。即紧急决策、人员严重缺乏、物资严重缺乏、时间严重缺乏,即我们很熟悉的著名的“三缺一急”,这为危机的应对带来了困难。这个定义主要是体现了危机管理的不可确定性及艰巨性,它与常态管理的有准备是完全不同的,这也就体现了管理者的个人能力的差异性会导致危机结果的差异性。毕竟在时间、物资及人员的前期拥有及临时配置方面,不同的组织、不同的管理者是存在区别的。

- 美国学者赫尔曼对危机的定义是:危机是威胁到决策集团优先目标的一种形势,在这种形势中,决策集团作出反应的时间非常有限,而且形势往往会朝着使决策集团惊奇的方向发展。这个定义强化的是危机本身的过程性及阶段性,即显示了危机的动态特征,这就说明了危机管理过程中存在无穷的可能性,任何结果的出现都是一个特定过程及结果的必然,但是过程的复杂性会使结果显现其多样性,即我们所说的一切皆有可能。

- 《韦伯词典》将危机定义为:危机是有可能变好或变坏的转折点或关键时刻。这更是将危机本身确认为是一个时间点,这个时间点的未来趋势将会取决于危机管理者的引导,同样的也对危机作了阶段性及过程性的描述。

- 《朗曼现代英语词典》将危机定义为:严重疾病突然好转或者恶化的转折点,事物发生过程中的一个转折点、不确定的时间或状态、非常危险或者困难的时刻。

无论是《韦伯词典》还是《朗曼现代英语词典》的描述,都在告诉我们危机未来的发展趋势是未知的,它将取决于管理者介入以后产生的结果,所以危机结果的多样性不仅仅取决于危机本身,更关键的是因为管理者管理本身的差异性。

- 系统论一直都认为:危机是一种改变或破坏系统平衡状态的现象,可以视为系统的失衡状态。系统论认定的危机是一种失衡的状态,这种状态的恢复过程就是危机管理的全过程。所以危机管理本身首先需要恢复正常状态然后再领导追求可能带来的机会或转机。

综上所述我们也可以将危机定义为:一种决策的情景,即一种特殊的情景下从事的管理模式及由此形成的理念及方法,这种决策情景的管理也具有普遍性及一般的规律,只是还需要通过人们的努力才能够真正地发现。在此情景中作为决策者的组织(政府或企业)所认定的社会基本价值和行为准则架构面临严重威胁,决策者必须在相当有限的时间约束下做出关键性决策和具体的危机应对措施。因此,危机管理就成为管理的基本组成部分,危机管理应该成为一种常态的管理工作中必须做好准备的非常态事件的管理。

在现实的工作中,不同行业的管理者也会根据切实体验对危机作出简单的、通俗的理解,

这呈现出了丰富多彩的对危机的解读。

如民航部门从广义和狭义两方面对危机作了定义。从狭义理解危机是一种能够带来高度不确定性和高度威胁的、特殊的、非常规的,以无限多样的形式在许多年中不断发生的非预期性事件;而从广义理解干扰民航业务自然流程的任何事件都可以称为危机,即对于一个组织来说,凡是不好的东西都可以叫做危机。

有些学校管理者对危机的定义更为丰富,他们认为危机就是校园内成员无法克服障碍时,导致成员个人的解组或烦乱;是学校成员或行政体系遭受挫折产生的解组或运动失灵;凡是发生在校内或与校园有关,对学校成员造成不安、压力、伤害,而以校园现有人力与资源,难以有效解决的事件或情境。

甚至有些学者充满激情地将危机描述为:危机是一所学校,能够使我们在困难的环境中提高驾驭复杂局面的能力;危机是一面镜子,能够使我们从艰巨的任务中发现管理的时弊;危机是一台推土机,能够使我们在非常的情况下推倒平时难以移走的工作障碍;危机是一台转换器,能够使我们在特殊的境遇中端正做人的准则、处事的理念和交往的方式。这些辩证关系为我们进行危机管理的决策做了导向的作用。

综上所述,我们可以对危机作出一些趋向性的解释,即危机一般都是作为“事故”、“灾害”、“破坏”、“灾难”的近义词出现,指向的往往是对突发的且对正常秩序造成破坏的事故或事件。为了表述的方便,我们可以将危机简单地定义为:危机主体预防和控制力以外涉及的,具有某种危害程度的事件或状态。这种表述既体现了危机的事件特征,也表现了是对一个特定主体所构成的危害,而这种危害有一定的度的界定,即伤害没有达到一定的程度是无法构成危机的意义,因此是不是危机往往是因人、因时、因地而异。同样的伤害标准无法简单地套用在不同的危机主体身上,这与主体自身的承受力也有着直接的关系。

二、“危机”、“突发事件”、“紧急事件”、“风险”比较

为了界定什么是危机,有必要将“危机”与“突发事件”、“紧急事件”、“风险”等做一比较。

(一)“危机”与“紧急事件”、“突发事件”的比较

“紧急事件”一般强调的是对于事件处理时间的紧迫性,“突发事件”强调的是事件发生的不可预测性。这两者都不能直接等同于“危机”。在人类社会中各种冲突和“突发事件”及“紧急事件”无处不在,但并不是所有“突发性事件”和“紧急事件”都是危机。“危机”特别强调的是对组织的生存和社会生活及秩序造成影响的突发性的、紧急性的事件。有人举过很形象的例子来说明二者之间的区别:一个工厂里的水龙头坏了,如果仅仅导致会议时间被拖延那只是事故;如果由此造成工厂停产,甚至引起倒闭,那就成为危机。也就是说,事故影响较小,只能是局部的破坏,而危机则影响较大,会对工厂造成根本性的毁坏。

尽管从学术上我们可以将几个概念作清晰地解释,但是在现实生活中人们更愿意将突发的、紧急的事件等同于危机来使用,因为危机往往是突发的且是紧急的。既然突发的或紧急的事件如果破坏程度不够,对于危机主体的伤害并不大,我们没有必要将它作为危机来管理,这就引出了危机管理的警戒线问题,即危机管理中是否将它作为危机来管理首先需要作出一个认识上的澄清,即达到什么样的标准才叫真正的危机,危机预警中的警戒线的设置就不可能是一个随意性的问题了。

（二）“危机”与“风险”的比较

所谓“风险”是指发生对组织不利事件的可能性，对“风险”防范不善造成的危害达到较大的程度时危机才会发生。也就是说，“风险”的存在是导致危机发生的前提，对“风险”进行有效的评估和管理可以防范危机的发生。管理者如果对各种风险熟视无睹，或者对于已经认识到的各种风险不采取有效的措施，今天的风险就会演变成明天的危机。因此危机与风险的区别可以这样理解：风险是危机的诱因，但是并非所有的风险都会引发危机，只有当风险所造成的危害达到一定的程度时，才会演变为危机。

因此，人们普遍地倾向于认为风险管理是危机预警管理的一个部分，而且风险管理的研究进程也已经构成危机管理研究的一个重要的组成部分。

第二节 危机的判断

根据以上的定义及分析，我们认为判断危机时需要作出以下三个方面的思考。

一、危机是客观的

危机的客观性首先指明的是任何一个社会组织其实都是在危机中生存与发展的，危机本身就是一个社会组织的天然组成部分。无论是政府或企业都无一例外。如从政府角度来看，世界头号大国美国政府其实一直经历着危机的考验，从2007年的次贷危机到今年的占领华尔街等等。中国政府自2003年的“非典”以来也经历了不同危机的考验，无论是雪灾、汶川地震等其实都是在逼迫一个政府的快速成长。从企业角度来看，自1886年在美国的药剂师约翰·潘伯顿发明了神奇的饮料“可口可乐”(Coca-Cola)以来，可口可乐公司几乎都是在与危机的较量中发展与壮大。甚至发生了1999年在比利时120人(其中有40人是学生)在饮用可口可乐之后发生中毒的大事件，对于一个拥有113年历史的可口可乐公司也仍然是有史以来罕见的重大危机。同样的，中国的华为公司经历过众多的危机，如高层人员离职、员工过劳死及针对《劳动合同法》实施的集体辞职门事件，在海外拓展与并购中也经历过重大的挫折，等等，也许正是这些不断出现的危机使得华为成为中国目前公认的危机管理的高手。危机的客观性意味着防范危机既是一种必要的工作同时也只是为了让我们在危机到来时更加从容，也就是为了危机的到来做好我们能够做到的一切准备工作。

二、危机是具体的且有针对性的

危机不可能是抽象的，它不仅是客观的存在同时也是有针对性地存在，即对于谁来说它是一次危机，危机指向的是一种伤害的事实，且作为危机的受害方必须已经意识到这是危机的事实。危机总是指对某一个主体构成了伤害，这种伤害尽管作为政府的公共危机管理会具有广泛性，但是它也必须是有针对性的，即使是全球性的危机也是有其针对性。当我们在使用危机这个符号时必须肯定危机的受体，即对谁来说是危机。

三、危机会不会有生命的周期

危机有一个演化的过程,尽管很多危机带有突发性但是危机的产生、成熟及消失总是伴随着一个周期且有规律地运行着,在这个生命周期中有很多的不可确定的因素,但是危机的或好或坏的转化却是客观的且也是可管理的,因此,危机的可变性才是我们今天可以坐下来探讨危机规律的前提或出发点。正是危机的生命周期使得任何一个社会组织在生存及发展全过程中都会将危机作为一个管理的资源,并且也是组织生存与发展方向及前景的重要资源。危机的生命周期决定了危机本身所包含的时间因子。一方面,危机作为客观的存在与一定的时间背景有着直接的关系;同时危机本身也需要时间来慢慢地演化与发展,其消亡的结果会带来什么样的具体影响与伤害是无法预估的,但是危机会消亡却是必然的。

我们认为危机很难判断是因为我们没有针对危机本身所包含的上述要素进行分析,我们往往会立足于自身的立场来对危机作界定,这是对危机判断的偏离,那么判断危机时应该以谁的角度来界定呢?

下面针对两个实例进行分析:

实例 1

某学者在网上公开中国有十几个香烟产品中金属含量超标四倍?请你分析这是否是危机的信号?

实例 2

有个农民到自己家的屋顶上翻修瓦片时,因为自己不小心从屋顶上摔下来死了,这能成为危机吗?

实例分析

首先判断危机的角度问题。作为烟草企业来说,这是否属于危机的信号?含金属量超标肯定是一件对企业有影响的事情,但是要构成危机必须取决于让企业感受到压力的存在,或伤害的存在,那么造成这种伤害的不可能是企业自己,因为企业生产香烟时明确表示过抽烟是有害身体健康的,而且金属含量是否超过标准,生产者自己是很清楚的,之所以这样生产了就是认为它的含量是符合他认为的标准的。所以真正要成为压力或伤害必须取决于政府或消费者,也就是其他的利益相关者,那么从政府角度来考虑,它会采取相关的措施吗?标准本身就是政府制订的,标准的检查也是政府的行为,我们就先放下政府的影响力,先来看一下消费者的立场。在某个特定的时期如果人们对健康的关爱程度逐步提高并成为一种行为的动力时,那么这个信号是具有杀伤力的,但是,如果抽烟的人并不在意这个信号的话,那么它就无法构成对烟草企业的伤害。所以,到底是不是危机,我们无法仅仅从伦理的标准来界定,更多的要取决于你对于危机

本身的相关方的利益分析,即它到底是谁的危机。消费者在意并采取抵触的行为,政府由此介入对企业进行整改并要求对含量超标的产品进行销毁,那么这种伤害才是真实的且危机是客观存在的。所以对于危机的判断最关键的问题是立场要调整,即站在谁的立场才有可能确认危机的存在。

实例分析

如果站在旁观者的立场我们很容易将这个事件定性为意外,但是,事实证明我们认为它是否是意外并不重要,重要的是如果要让它成为意外首先要找到利益最直接的人,那么只能找到其家人的立场才有可能做出准确的判断。如果家人认为这是意外它就无法构成针对谁的危机,但是如果家人认为这不是意外呢?你说这明明就是意外。这里涉及两个问题,一是你的立场并不重要;二是意外与否在危机管理的善后阶段从法理上可以做出一个责任的推理,而作为旁观者你已经超越了危机管理的阶段性,你从危机刚发生的一瞬间就进入了危机结束时的思维,对于过程管理及阶段管理的理念来分析,这是很可怕的,因为你扭曲了危机本身的生命周期。那么结果如何呢?在现实生活中他的家人认为这并不是意外,因为他们找到了一个你的立场无法找到的理由,即边上有个矿区,每天都在施工爆破,是每天的爆破将他家的屋顶震松了,所以责任应该是在矿区。村里的很多人聚在一起涌到矿区门口要求讨个说法,结果制造了一个不大不小的群体事件。这件事情所引发的已经不仅仅是一个企业的危机甚至上升为政府的危机,因为它是一个群体性的事件。危机就这样发生了,它甚至在你无法找到一种对于你来说有说服力的理由时它就发生在你的面前了,危机并没有出错,错的是你的思维没有进入危机的特定的思维,即它是否是危机往往不是由你的立场来做主的。

作为危机的管理者如果在危机的判断上作出错误的选择时我们可能就会错过最重要的非常态思维的启动的第一时间的把控,那么危机的生命周期就会朝着你并不喜欢的方向演绎,因此,面对事件我们对于是否是危机的判断首先要找到是正确的立场与方法。是谁的立场呢?应该是弱者的立场,是你作为管理者以外的其他的弱者的立场。

因此,面对危机的判断往往是三个方面的问题:

- 它是危机吗?
- 它是谁的危机?
- 谁是这个危机的弱者。

这三个问题是正式启动危机思维的基本前提。

思考题

危机中弱者的判断是一件很难的事情,但是找不到弱者就找不到危机管理的对象及依据,尽管这是一件很困难的工作,但是你作为管理者却不可能为危机的弱者这是一个不可犯错的事情,只要管理者将自己作为弱者来进行管理,那么危机肯定是无法顺利解决的。你是否可以从书中罗列的案例中找到危机的弱者?

第三节 危机的基本类型

对危机进行分类是研究和了解危机的基本途径,因为从不同的角度对相同的研究对象进行分类和归纳,可以让我们以新的视角认识客体,获取新的研究方法。危机的种类可以说是千奇百怪,这种多样性既与危机原因的复杂多样有关,同时也与危机表现形式的丰富多彩有关。

一、学术界达成共识的分类

根据不同的思考维度我们可以对危机作出不同的分类。

从危机影响范围考虑,可以将危机划分为国际危机、国内危机、地区危机和组织内部危机;

从危机涉及领域来看,可以将危机划分为政治危机、经济危机、社会危机、价值危机、文化危机等;

按照危机的性质,可以将危机划分为针对社会制度基本结构的危机和针对具体行为规范或价值观的危机。

如果从一个社会组织的生存环境来分析,危机产生的原因不外乎是内、外两个方面,这就是所谓的“危机二分法”。即危机的成因即以危机产生的最终原因一般可以划分为两大类,即天灾或人祸。

按照危机造成后果的严重程度可以将危机划分为:特大危机、重大危机、一般危机等。目前,人们按照危机事件的性质、严重程度、可控性和影响范围、政治影响力大小、人员和财产损失多少等不同情况,借鉴国外“信号灯”反恐怖预警机制和国内地震等自然灾害级别划分的管理方法,由低到高确定绿色、蓝色、黄色、橙色和红色警报级别,并将事件和灾害分门别类地划分成若干等级。这种划分可以作为不同程度的危机在发生前后,涉及危机处置的各部门,依据警报和事件、灾害的级别,启动事先制定好的各类级别的工作预案。如中国政府部门已经将危机的重要程度划分为4级,特别重大的是Ⅰ级(红色),重大的是Ⅱ级(橙色),较大的是Ⅲ级(黄色),一般的是Ⅳ级(蓝色)。

上述这些分类在国内外学术界都已经达成了共识。

二、根据危机管理的主体划分

下面,我们根据危机管理的主体来进行一次危机类别的划分,这种分类有利于一个组织危机管理的进程推进,对可能遇到的危机的种类来开展预警工作,从事相关信号的收集、监测、以及预案的撰写、演习等等。

从管理主体来划分危机首先可以分为组织危机或个人危机,但是我们立足于管理的层面,个人的危机如果也影响到一个组织的利益我们才将它纳入到危机管理的程序,因此,本书倾向于对组织危机进行论证。因此,从组织危机管理主体的角度可以将危机划分为:政府危机、企业危机,等等。

(一) 政府危机分类

政府危机根据具体的管理范围可以划分为国家危机和地区危机;根据原因可以划分为灾

难性的突发事件与社会危机事件;按照危机的性质可以划分为针对社会制度基本结构的危机、针对具体行为规范或价值观的危机。

政府危机的具体种类有:自然灾害、事故灾难、公共卫生事件、社会安全事件等四类。自然灾害主要包括水旱灾害、气象灾害、地震灾害、地质灾害、海洋灾害、生物灾害和森林草原火灾等;事故灾难主要包括工矿商贸等企业的各类安全事故、交通运输事故、公共设施和设备事故、环境污染和生态破坏事件等;公共卫生事件主要包括传染病疫情、群体性不明原因疾病、食品安全和职业危害、动物疫情以及其他严重影响公众健康和生命安全的事件;社会安全事件主要包括恐怖袭击事件、经济安全事件、涉外突发事件等。

具体从城市层面来看:作为一个城市危机管理中借助于危机的二分法可以划分为:自然灾害事故,包括旱涝灾害(如城市内涝)、地震、泥石流与滑坡、大风(II级大风会使城市的广告牌和悬挂物刮倒)、冰雹、雾灾(除了制造交通事故外,还会造成大面积断电以及影响飞机起落,造成大量旅客的滞留)、生物灾害(如大型畜场易流行疫病)、雪灾(会造成交通堵塞)、高温(对城市的供水、供电和日常生活会产生一定的影响);人为灾害事故,包括:战争。现代高技术局部战争以空袭首都为主要作战样式,城市重要政治、经济目标遭到空袭,而战争可能引发的灾害是:火灾、建筑特倒塌、爆炸、有害有毒物质泄漏、疫病等,使城市生命线工程瘫痪,易造成人员重大伤亡;道路交通事故,这是城市发生频率最高,伤亡人数最多,经济损失较大的事故种类之一,且随着私人轿车的增多,重大交通事故呈上升趋势;化学事故,作为化学生产较集中的城市,在生产、运输、贮存或使用过程中,极易发生化学事故;政治事件,敌对分子破坏;信息化灾害,电脑黑客攻击网站、窃取情报、破坏公共计算机系统;暴力事件,以暴力手段威胁、恐吓、挟持、殴打他人或破坏公共设施;爆炸破坏,犯罪分子在人群密集地区或重要地区、重要目标附近实施爆炸,如校园餐厅的爆炸等;群体性事件,集体上访或非法游行、集会等,或在大型任何活动中发生拥挤、踩踏事件;生命线工程灾害,城市电、气、水、热等地下管网(生命线工程)因设备老化或管理不善极易发生灾难;城市火灾,高层建筑的烟囱效应、现代房屋的易燃化学装修材料、家用电器和燃气具的普及使现代城市火险隐患剧增。加之交通拥挤、楼房的封闭性和水管网不健全、消防设施落后和管理薄弱,火灾一旦发生往往不可收拾;工程质量事故,因建筑设计、施工管理等存在问题,偷工减料、使用劣质建材、不按规范施工导致建筑物倒塌而引起的事,等等。

上述的分类是我们针对政府部门公共危机管理需要事先进行防范和进行预警的工作依据及出发点,有关分类的认识越具体越形象,那么危机预案的制作也就越具有可操作性。

(二) 企业危机分类

企业危机一般可以划分为8种类型:

- ①自然灾害。如地震、洪水、暴雨、大雪、火灾等。
- ②交通事故。如飞机失事、火车脱轨相撞、轮船沉没等。
- ③环境污染。如废气、废水、废渣的排放、核电站泄漏等。
- ④生产失误。如重大工伤事故、质量事故、房屋倒塌等。
- ⑤商业危机。如竞争对手冲击市场、股票交易危机、产品信誉危机等。
- ⑥人为灾害。如重大盗窃案、凶杀事故、自然事件、他人的陷害、误解等。
- ⑦劳资纠纷。
- ⑧其他的突发事件等。