

组织发展与创新译丛

组织危机管理

Crises in Organization

(第2版)

[美]劳伦斯·巴顿 / 著

符彩霞 / 译



清华大学出版社
www.tup.tsinghua.edu.cn

THOMSON
SOUTH-WESTERN

汤姆森学习出版集团
www.thomsonlearningasia.com





组织发展与创新译丛

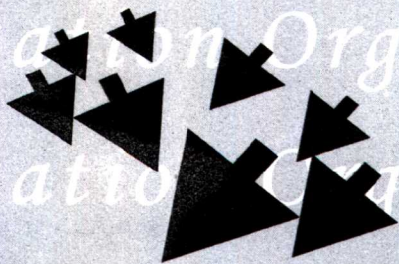
组织危机管理

Crises in Organization

(第2版)

[美]劳伦斯·巴顿 / 著

符彩霞 / 译



清华大学出版社

THOMSON
SOUTH-WESTERN

汤姆森学习出版集团

(京)新登字 158 号

Crises in Organizations (2nd edition)

Copyright© 2001 by South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning.

All rights reserved.

First published by South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning, United States of America. Authorized Translation of the edition by Thomson Learning and Tsinghua University Press. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of Thomson Learning Asia and Tsinghua University Press.

本书中文简体字版由汤姆森学习出版集团授权清华大学出版社独家出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号:图字:01-2002-1656

书 名:组织危机管理(第2版)

原 著 者:[美] 劳伦斯·巴顿

译 者:符彩霞

出 版 者:清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

责任编辑:熊妍妍

印 刷 者:北京市人民文学印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:880×1230 1/32 印张:11.875 插页:2

版 次:2002年5月第1版 2002年5月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-05243-3/F·392

印 数:0001~5000

定 价:24.00 元

策划人语

自 20 世纪 90 年代以来，组织发展呈现出诸多趋势：一方面，由经济全球化引起的跨国公司大量增加，组织的规模迅速扩大；另一方面，信息技术的飞速发展对企业管理模式产生了深远的影响，改变了人们的行为方式和工作方式。环境的剧烈变化，迫使组织变革的频率加快，更加关注人性，并通过提高学习与创新的能力，保持组织的活力和竞争力。在这种背景下，组织发展亟需理论的指导，人们开始关注组织的发展与创新等管理问题，国外许多学者为此作了大量的研究和探讨，组织管理理论成为欧美企业中管理者学习和员工培训的主要课程。但国内迄今尚没有一套系统、全面论述组织发展与创新问题、内容精当的企业培训教材，我们策划

本丛书的目的就是填补这个空白。

根据我国本土最大的管理咨询公司之一的和君创业研究咨询有限公司对上千家企业的调查和研究表明，我国企业组织普遍存在以下三类问题，导致了企业发展的缓慢和衰亡：

1. 中国大部分企业尚处于组织的无序管理状态。企业没有充分运用组织的系统协同能力，长期依靠企业家个人的影响力，靠粗放式的单兵作战来响应与争夺市场。其典型特征是部门设置随意，职能边界不清，业务流程不畅，责权关系重叠，缺乏部门间的系统协同，企业家须从宏观到微观亲手推动企业的发展。

2. 中国的企业组织大多数不是战略导向型结构。由于企业对战略重视不够，且组织管理的理念淡漠，不能按照有效性整体实施架构，形成基于战略的组织结构，因此也就无法按照战略目标和未来发展方向，形成稳定的核心业务和有效的经营模式。

3. 中国企业大多缺乏内在的自我变革能力。环境一旦发生变化，企业识别系统失效的能力很弱，无法适时进行调整与变革，只能随其自然，以不变应万变，最终导致企业组织整体失效，从而走向衰亡。

国外的成功经验告诉我们，企业组织必须遵循三个基本原则：

1. 组织结构的设计和运行必须基于战略的目标。

2. 组织以“人”为中心，既要强调人的心理需求与能力配置，更要强调团队的分工、合作与协同。

3. 组织必须是有效率的，不同层级的授权、考

评和激励制度的设计与实施，是组织有效性的可靠保证。

由此，我们强烈地感受到，中国许多企业面临的问题，根源之一在于没有系统地理解战略与组织的关系，以及组织的功能与效率。为此，我们希望通过这套从心理学角度反映组织发展与创新管理研究成果的丛书，帮助中国的企业全面学习和理解组织管理，特别是在新一代经理人和管理者中，普及组织管理的基本理念和知识，为实现组织的有效管理与竞争力升级提供智力支持。

我们认为，企业的发展规模和发展潜力是由企业家的胸怀和胆识所决定的。但需要指出的是，要解决企业的诸多问题，企业家必须学会利用企业组织系统以图发展和创新。尤其是在中国加入 WTO 后，企业的环境更为复杂，竞争更加激烈，社会转型的挑战日趋突出，企业家必须对组织有更深入和全面的认识，才能协调和突破管理对象的复杂性与个人能力有限性的矛盾，有效地管理多变环境中的组织，发挥整体协同的优势，让有限的资源形成综合效应，全面提升企业的竞争力。

作为国内第一套全面系统论述组织发展与创新译丛，本丛书被许多世界著名公司选用作培训教材。在引进翻译的过程中，我们一直被作者们的洞见和睿智所震撼，因此，对这套译丛能为中国企业家和管理者提高对组织的认识和理解，促进管理升级抱有很强的信心。在本丛书出版的过程中，管理学界多位专家参与了选书论证，企业界的朋友们提供了专业方面的指导和帮助，在



此深表谢意。广大读者对本丛书的翻译和出版有何建议和意见，欢迎来信批评和指正。清华大学出版社的联系办法为：liuwy@tup.tsinghua.edu.cn。

和君创业·闻洁工作室

2002年3月



译者前言

在我接受此书的翻译工作之后，先是俄罗斯库尔斯克号不幸沉没，接着又是美国“9·11”爆炸震惊世界，这两起事件给世人留下了深刻的记忆，许多人为此付出

一生。

再翻开不远的日历，相信人们还依稀记得梵世通轮胎、三菱汽车当初为产品召回而奔波忙碌，飞利浦受中国彩电倾销的牵连首遭国内媒体围攻，微软因打击盗版软件的作法失当一时失却人缘，东芝为笔记本电脑索赔闹得满城风雨的情形。今年夏天，青岛啤酒公司前总裁彭作义突然身故，使青啤股价应声下跌，后由于管理层及时处理，使市场信心又迅速恢复。所有这些都让我一次又一次地想起巴顿和他的《组织危机管理》，组织危

机无所不在。

对于国人而言，天灾人祸是再熟悉不过的了，火灾、洪水、地震、交通事故、建筑事故时有听闻，安全问题天天都讲，经过无数次考验，也积累了一整套应对处理这些意外事故的成熟经验和办法，只是还没有把它们上升归纳到组织危机的高度罢了。对于企业而言，情形大有不同，在计划经济时代成长起来的大多数企业对于产品召回等现代名词可能会略感陌生，消费者也还没有完全学会利用法律武器维护自己的权益，环境保护还处在广泛宣传阶段，企业领导层多由上级部门委任，东芝等的经历只是别人的故事，组织危机的压力似乎不那么紧迫。

但是，应该看到，近年来有关产品和服务的投诉已有增加之势。随着市场环境日益完善，企业运作更趋规范，环保要求越来越严格，以及国门洞开、西风东渐，相信不久我们的企业也将遭遇到类似三菱、东芝、飞利浦的危机，到时如果处理不好与客户、企业员工、新闻媒体、股东以及其他各相关人员的关系，则极有可能给企业经营造成不必要的损失，甚至影响到企业的稳定。千里之堤溃于蚁穴，斯情斯景十足可惜。

常言道，前车之鉴，后事之师。《组织危机管理》正是一本系统阐述组织危机管理的著作，巴顿博士穷毕生之力，关注和研究组织危机管理问题，整理出了一整套预测、预防、控制以及应对各类组织危机的方法和程序，并根据上千次实践效果对其危机处理模式进行反复修正，内容详尽，操作性强，具有较大的借鉴意义。



通读全书，可以明显感受到，巴顿博士在反复强调两点：其一是组织危机管理预防第一，因为预防可以将危机扼杀在摇篮之中，可以减少已发生危机的损失；其二是应对已发生的危机时要以人为本，也就是我们常讲的急他人之所急，想他人之所想，及时沟通有关信息，关爱危机中的受伤群体。此乃我的几点粗浅认识，读者的感悟肯定要比我深刻得多。

最后，非常感谢本丛书策划人闻洁老师给我一次接触和理解巴顿博士思想的机会，也非常感谢责任编辑辛苦的审稿工作。由于知识和水平的局限，文中难免有不当之处，敬请各位读者批评指正。

译者 符彩霞

2001年11月21日





英文版前言

regionalization

尽管灾害早已存在，但人类对于灾害的认识、理解和控制却是近几十年才逐渐发展起来的。

虽然人类在过去的一个世纪里掌握了各种各样疾病的治疗方法，但传染病仍时有发生，并不断威胁着全世界人们的生命；虽然科学家们花费几十年的时间，破解了不同气候类型毁坏农作物的机理，但各种干旱和暴风雨天气仍然威胁着粮食生产。在一生中，我们曾亲眼目睹了埃克森和可口可乐这些著名的公司由于未能妥善处理危机而使股东利益受损的情景。这些经典事例中的每一件都为我们的研究提供了很好的素材，使我们得以探究那些深层次的问题：这些公司为什么会发生危机？哪些战略得到了实施，哪些战略失灵了？我们能从中吸取

哪些经验教训？怎样才能防止类似情况再度重演？

自从本书第一版面世以来，我有幸被世界各地的总经理们邀请去调查他们的运作情况，从而得以深入地了解他们是怎样应对各种可能伤及公司人员、财务状况以及组织机构声誉的突发性事件的。这些丰富的经验加上我自己的理论研究，为本书的内容构建了一个前所未有的广阔平台，从这个平台上可以更清晰地观察、评估和把握各种正在发生的、潜在的和已有预兆危机的动态过程。

欢迎您对本书提出批评意见，对以后版本的案例提出建议。我的网址是：www.larrybarton.com。

衷心祝愿您的阅读之旅富有意义、发人深省。

劳伦斯·巴顿博士



目 录

Organization

1	危机基本知识 1 我的经验 3 作者自述 7 从混乱到规范 10
2	危机的确认 15 危机管理战略：建立危机管理团队 20 由谁负责 24 危机发生的概率 29

错误与过失不在运气，而在于我们自己 29

案例研究：三英里岛：不可能发生的事
变得可能了 31

案例研究：混乱的白官 34

案例研究：埃克森：无人负责 36

习题 38

3

危机预测是聪明的危机管理工具 40

风险评估 42

什么可能伤害我们？ 45

谁对危机做好了准备？ 47

习题 57

4

公众舆论与危机：从第一大街到华尔街 59

公众舆论的影响 62

公共关系的诞生 63

记者是信惠员 66

现代史和危机 68

会见新闻媒体 74

新公民积极行动主义 76

积极预防的公司和被动应付的经理 79

习题 82



5

媒体环境下的有效沟通 84

当优秀的公司成为报纸的重要新闻时，作为
公司负责人应该怎么办？ 86

在每一次危机中都要问的三个问题 96

评估危机反应 97

危机反应工具 98

危机沟通工具 110

危机沟通的合法性 111

习题 115

6

应该告诉员工什么？ 117

员工：隐蔽的财富 118

危机前的沟通 120

讲明事情真相，越快越好 121

组织应在什么时候与员工沟通？ 122

合适的员工 123

员工积极行动主义与法律诉讼 125

沟通坏消息 132

习题 141



7

处理其他复杂的危机 143

市场风险仍然是人的问题 144

抛售那支股票 145

投资者使危机加剧 146

谁在关注事态的发展? 147

与投资者沟通 148

产品问题 150

产品召回影响公司的财务和声誉 151

通用汽车:“让他们赔偿!” 155

产品抵制 162

当产品出问题时敢于负责任 164

谁在听信谣言? 真不幸,我们大多数人都在
听信谣言 166

别把我放在这里! 167

罢它一次工! 175

做好应付罢工的准备 176

服务中断 177

习题 178

8

犯罪:一个对商务日益严重的威胁 180

利特尔顿的教训 181

信号 182

长岛大屠杀 185



爆破手：另一个孤癖的杀人犯	187
直觉为什么很重要？	188
真能安全地工作吗？	192
卢比：一家受害的餐馆	194
犯罪根源与援助受害者	199
利用互联网和计算机犯罪	205
恐怖主义：政治谋杀	207
专访：爱德华·巴多拉托：公司是反情报 部队和窃贼的主要攻击目标	210
日本怎能无视内部的敌人	215
习题	219

9

危机与环境	222
公司改变口气	224
加强监管以示威慑	232
对环境破坏的反应	233
环境恐怖主义	236
案例分析：洛夫市需要的不仅仅是拥抱	240
习题	245

10

天气是危机的引发因素	247
为什么要关注天气？	249
早期预报技术的进步	250

