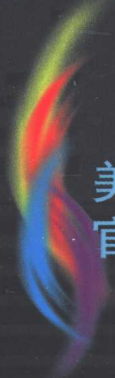


Crisis Management for
Managers
and Executives



美国公司主管和公用事业机构
官员的案头经典

危机管理

[美] 罗伯特·希斯(Robert Heath) / 著



中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

Crisis Management for
Managers
and Executives

美国公司主管和公用事业机构
官员的案头经典

危机管理

[美] 罗伯特·希斯/著

王成 宋炳辉 金瑛/译

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

危机管理/[美]希斯著;王成等译.—北京:中信出版社,2003.10

书名原文:Crisis Management for Managers and Executives

ISBN 7-80073-975-9

I. 危… II. ①希… ②王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 088462 号

Crisis Management for Managers and Executives © 1997 by Financial Times Professional Limited, 1999 by Pearson Education Limited, Chinese edition © 2000 by CITIC Publishing House.

This edition published by arrangement with Pearson Education Limited London through Bardon-Chinese Media Agency.

All rights reserved.

未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

危机管理

WEIJI GUANLI

著 者:[美]罗伯特·希斯

译 者:王 成 宋炳辉 金 瑛

责任编辑:俞卫莉 罗伟尧

出 版 者:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者:中信联合发行有限公司

承 印 者:北京忠信诚胶印厂

开 本:787mm × 1092mm 1/16 印 张:24.75 字 数:354 千字

版 次:2004 年 1 月第 2 版 印 次:2004 年 1 月第 1 次印刷

京权图字:01-2000-1088

书 号:ISBN 7-80073-975-9/F·613

定 价:39.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

目 录

第1章 导论 1

危机探源 2

现实点击：1987年，伦敦，皇家十字勋章地铁站 3

危机情境 6

危机规模 10

危机可见性 11

危机复杂程序 11

危机管理的范畴 12

定义危机 12

危机情境中的人 15

危机中人之心理与生理 17

现实点击：1972年，美国西弗吉尼亚州，野牛水坝溃决案 18

整合——全书之图景 20

第2章 风险评估与管理 24

“风险”概念之要点 25

风险分析 29

风险确认 30

风险评价 32

量化风险评估中的有关问题 33

列出风险项目以后 38

为什么要积极地管理风险而不是等待风险出现？ 38

风险管理 39

风险的接受策略 42

风险交流 42

利用风险评估处理危机情境 46

第3章 危机影响评估 50

经营影响分析的益处 50

经营影响分析之始 51

职责分析 51

利益攸关者影响分析 54

利益攸关者影响分析之始 55

概念性分析 57

BIA 或 BASIA 报告的编制 58

向 4R 计划努力 59

鼓励员工为实施风险管理计划而努力 61

第4章 缩减危机及其冲击 66

危机缩减的管理 67

环境和环境建设 67

系统 69

人 70

员工资源管理/团队资源管理 72

缩减策略和战备模块 75

缩减策略和反应模块 76

缩减策略和恢复模块 77

减小危机的管理 77

现实点击：苏城 78

第5章 预警系统 83

预警系统 83

系统类型 84

组织、结构的迟钝 88

对公众的预警 88

影响预警接收的不确定因素 90

预警和 80/20 法则 90

现实点击：1991 年，美国堪萨斯州安道尔龙卷风 91

现实点击：反应异常的信号——1996 年，美国费城 PNC 银行 95

第 6 章 沟通 99

传统的沟通理论和实践 99

沟通与危机管理者 100

正式和非正式沟通 101

危机管理要点 103

情感和沟通 105

进攻或者退却 105

问题解决之道 106

运用 EPSM 107

格式化报告内容 109

应付外界打电话者 111

确定的和可变的信息 113

信息系统——信息技术和计算机 115

现实点击：1984 年，苏联，切尔诺贝利核反应堆熔毁 117

第 7 章 媒体管理 127

为什么要关注媒体管理？ 127

将媒体管理纳入计划 130

观点 130

媒体的积极贡献 133

与媒体互动的总体原则 133

危机期间要同媒体保持联系 136

第 8 章 形象管理 147

何为形象管理？ 147

一些有用的形象管理术语 149

如何在危机中实行形象管理？ 150

形象管理管什么？ 153

形象管理管谁？ 155

- 组织形象何时出现危机? 155
- 对组织形象的攻击 156
- 压力集团与形象管理 157
- 现实点击: 1995 年, 壳牌石油、绿色和平组织和布伦特·斯帕石油
钻台 160
- 应付专门的压力组织 163
- 现实点击: 麦当劳与绿色和平组织, 伦敦—麦克里贝尔事件 164

第 9 章 管理和危机管理 169

- 管理与组织结构 169
- 组织结构与文化要素 171
- 组织惯性 171
- 策略准备 173
- 危机管理的策略 173
- 策略性危机管理的因素 175
- 战争危机管理 176
- 危机迷情 177
- 危机管理 180
- 决策模式浏览 182
- 现实点击: 1988 年, 苏格兰阿尔法钻井平台 190

第 10 章 危机管理实施之道 194

- 危机管理组织结构的建议 194
- 事故控制体系(ICS) 196
- 标准化紧急管理系统(加利福尼亚) 198
- 确定适宜的管理层次 199
- 现实点击: 1987 年, 比利时西布里吉, 自由进取先驱号船沉没事
200
- 引入危机管理框架结构 203
- 危机管理框架之裨益 211
- 现实点击: 1991 年, 澳大利亚库德岛的仓库火灾 212

第 11 章 危机反应与恢复计划 215

论危机计划 216

计划——从理论到实践 217

蓝本：一个通用的危机反应计划 218

恢复计划 222

计划过程 224

行动手册 224

危机计划要诀 225

现实点击：1995 年，美国俄亥俄州克利夫兰，佩顿出版社 227

第 12 章 准备就绪 232

FPC 模式 232

维护计划 237

核检计划的相关性和精确性 238

危机审计 239

训练和实战性演习 247

训练和演习的原因 248

训练和演习的裨益 248

场景训练 250

训练当中的特定问题 253

质询 255

训练的详细计划 257

训练和练习的意义 258

第 13 章 危机反应管理 261

危机慎思 261

获得更充分的时间 262

获取更多信息 265

节约物资 267

其他有效的危机管理策略 269

经营危机管理战略 277

现实点击：1990 年 7 月，澳大利亚，墨尔本银行 279

- 四种较难觉察的经营危机的处理策略 281
- 现实点击: 1990 年, 法国/美国, Perrier 矿泉水污染案 285
- 关于危机情况处理过程的提示 286
- 1989 年洛马—普里塔地震危机管理的教训 290

第 14 章 危机情境管理 293

- 涉及事件的参与者 293
- 危机对人的心理的影响 293
- 危机对人类的影响 296
- PBR 技术 297
- 放松 297
- 现实点击: 1982 年, 美国, 泰诺产品污染 299
- 反应者的个人素质 301
- 对危机事件的管理性反应 303
- 现实点击: 1984 年, 印度博帕尔 304

第 15 章 恢复管理——事故管理和冲击复原 307

- 恢复 307
- 连续性 309
- 开始恢复——从地域性灾难到某一地点危机的情况 310
- 无形危机情境的恢复 313
- PICPIC 策略 314
- 现实点击: 1987 年, 加拿大埃德蒙顿爱尔塔钢铁厂 320
- 做得更好——反弹得更大更好 323
- 基本的反弹策略 328
- 现实点击: 1997 年, 英国, 希思罗机场一号终点站火灾 333

第 16 章 心理恢复 339

- 成为受害者 339
- 对危机的反应 340
- 压力 342
- 人们如何反应? 344

危机事件压力探源	345
精神创伤后的压力失调	349
心理恢复计划	350
应付受精神创伤及过度压力的人的一些基本方法	352

第 17 章 危机管理评价 354

危机管理评价	354
危机情境和危机管理评价	356
危机事件和时间歪曲	360
关于评价危机管理的方法	361
现实点击：1992 年 10 月 4 日，荷兰阿姆斯特丹， EL AL1862 航班空难	362
评价管理	364
现实点击：1996 年，自纽约起飞的美国环球航空公司 800 航班	372

第 18 章 第五个 R——发展恢复力 377

关于恢复力	377
发展恢复力	378
恢复力和经验总结	379
恢复力是一种心理状态	379

译后记 381

第1章 导 论

这可能是你所阅读的最为重要的一本书。如果你能将本书中所包含的原则与方法灵活应用的话，那么对于你所属的企业而言，会挽大厦于将倾；甚至对你所从事的工作和职业而言，也会使其峰回路转。

或许比此更为重要的是，如果你能运用本书中的原则与技巧，还能够挽救你自己、你的家庭、你的朋友以及其他那些在你身边的人。无论是在家中还是在工作场所，无论是一次自然灾害还是一起交通事故，或者是建筑物着火，总之，不管何时何地，只要问题突然出现，危机管理的原则与技能便会同样适用，使你大受裨益。本书所提到的技巧方法，也能提高你在工作中或闲暇时处理日常问题的能力。

这将会是你所阅读的最为重要的一本书！

我们每个人，无论是谁，都在生活中至少遭遇过一次危机情境。一幢房屋，会受到大风的袭击、地震的摇撼，也会遭至大火或水淹。汽车也罢，飞机也罢，轮船也罢，都会发生不测事故，让人难以预料。开展经营吧，又会遇到自然灾害、蓄意破坏、意外事件、商务变动等等，各种情况让人应接不暇，猝不及防。社会之中，火灾、风暴、地震、洪水等自然灾害虎视眈眈，威胁着人身安全。天灾之外，更有人祸：突发事件、恐怖活动、疾病传播、环境恶化……可谓此起彼伏。对于个人而言，生老病死和盛衰沉浮，人皆有之，无一可免。所有这些都会导致危机四伏。因此，我们需要学会必要的技能以应对危机。

然而，我们往往并不是独自一人来应对危机。当一个地区遭受自然灾害的袭击时，当一项经营遇到一系列突发事件、种种危机威胁其生存时，我们需要把自己和他人组织起来，共同解决问题。经营管理者不仅要掌握风险管理的概念与内容，还要把这些技巧融入到日常职责和行动中去，从而在其机构或自身工作面临危机时，能从容应对，赢得生存的机会。此外，他们还需要运用这些技能，开展支持性工作，来满足外部审计、保险公司与股票持有

者对企业所应有的响应和防范危机的能力要求。

经营管理者要能够更好地处理危机。在 1997 年,由联合响应公司(The Corporate Response Group)对《财富》杂志评选出的全球最佳 1 000 家公司所做的调查发现,在受访的经理人员中,有 54% 的人认为,他们所在公司的最高管理层对如何处理潜在危机日益重视。本次调查确认的潜在危机依次是:工作中的暴力事件(55%)、绑架(53%)、恐怖活动(51%)、诈骗(35%)、产品损坏与索赔(34%)、道德规范问题(30%)、首席执行官(CEO)的接任更替(28%)、与种族歧视和性别歧视有关的诉讼(26%)、被接管(20%)。受访者还指出在企业中需要加以改善的地方,包括以下几类:内部认知(50%)、交流沟通(45%)、实习培训(37%)、薄弱环节/风险分析(35%)、信息技术(32%)、企业规划(31%)、经营的连续性(24%)。

本书有助于读者学会如何应对危机,以及如何提高自身有效处理危机的能力。管理者从该书中也会大受裨益,能胜任于任何一种组织——企业、家庭、社区、行业或者一个国家的危机管理。

危机探源

或许,理解危机管理最佳途径是看一起实际的危机简例。本书中将会出现很多实例,用于阐明和强化特定章节所提出的观点,并与现实生活紧密联系起来。这些案例在本书中被称做“现实点击”。由于在绝大多数危机事件中,事前、事中与事后的各种活动与行为错综复杂,因此,本书的案例提供了简要的背景描述,并用小标题的形式来突出要点和细节。

- 背景——时间、地点,以及危机发生之前的先导事件。
- 事故——危机的起始事件。
- 反应——按时间顺序或提要的形式,记录在危机事件中的管理层的举措。
- 统计——有关危机的程序、规模及其影响的数据资料。
- 评述——对危机起源的分析,对其影响的评估以及从中得到的经验教训的论述。
- 管理视角——从经营管理者的角度出发,进一步透视危机管理问题。

对于本书所给出的许多案例,已有很多文章和书籍对其发生的前因后果以及危机本身进行了连篇累牍的论述。读者要尽可能阅读书中所列的有关参考文献,因为这些书籍会提供更详尽的细节。为了让读者阅读方便,本书对

案例进行了精心的简化,把重点放在我们要学习的危机管理的一两个问题上。这些案例“点击”使读者在了解有关理论和实际操作之后,能与“现实”再次联系起来。本书的第一个案例是,1987年发生在伦敦地铁站的一起火灾。

现实点击:1987年,伦敦,皇家十字勋章地铁站

背景

皇家十字勋章地铁站覆盖着一块有着古老历史的土地,该地被认为是当初包迪西亚(Boadicea)打败罗马军团的地方。这一地铁站每天的客流量大约为250 000人。

火灾防范与安全保卫是伦敦铁路和地铁管理中经常提及的问题。1985年,在牛津地铁环线发生的一起火灾使一人死亡,大大加重了公众对铁路系统安全问题的忧虑。对事故原因进行调查后,有关方面建议在地下设施中应严禁吸烟,并对工作期间值班员人手不够的情况提出警告。

事故

1987年11月8日,星期三,夜晚的交通高峰期刚刚结束(大约是晚上7点半),输送乘客从地铁站台到售票处和地铁出口的电梯着火。到了晚7时53分,它已达到燃点并开始蔓延,地铁站售票处的天花板也开始着火了。

晚6时30分,一位常乘地铁的名叫约翰·希克森的乘客闻到有橡胶燃烧的味道,还看到轻烟冒起,于是便把这一情况告知了在地铁售票亭的售票员。

晚7时35分,在地铁站的上行电梯四周,火势蔓延。

晚7时36分,以及7时42分,向伦敦消防控制中心发出皇家十字勋章地铁站有可能发生火灾的报告。

在事故发生地,地铁站工作人员的最初反应是不相信会有火灾发生,并敷衍了事。只有一位经理级的雇员察看了一下火源,却未能启动灭火系统。

人们的初期反应(甚至包括地铁乘客)似乎都很低调。一位目击者称:“当时每个人都很冷静,没有任何火灾的迹象,没有警铃,没有人大喊着火,更没有人奔跑逃命。”

晚7时42分,尝试疏散乘客。一般的做法是用火车进行疏散,但这尝试以失败告终。因为:

- 当时没有足够的官员全力支持实施这一计划；
- 人们都想跑到地面上去(不仅是为了逃离火灾，而且担心被埋在下面不能出去)；
- 交通警察决定火车不应在该站停留。

晚7时43分，第一组灭火队到现场。

晚7时45分，火势蔓延到售票亭周围，这造成了更大的死亡。

晚7时46分，第一辆救护车来到火灾现场。在一分钟之内，又有13辆救护车赶到。

晚7时50分，火车驾驶员接到命令，不许在皇家十字勋章地铁站停车。大学附属医院的工作人员被告知发生了一起重大事故。

晚7时53分，这起火灾被认定为重大事故，要求更多的火灾抢救组赶到现场。

大约晚8点，消防中心命令增加12个火灾抢救组。

晚8时09分，救护工作的负责人宣布这起火灾为“重大事故”，要求给予援助，并建议大学附属医院与圣·巴塞洛缪医院进入警备状态。

到了8时20分的时候，在皇家十字勋章地铁站已有20个火灾抢救组，外科医生也开始在医院治疗那些烧伤病人。

晚8时22分，负责救护车调度的管理员通知消防控制中心，所有的烧伤病人均已被安置妥当。

晚8时42分，地铁站官员，也是第一个到现场的消防队官员科林·汤利埋在火灾现场殉职身亡。

到了9时42分，所有严重的烧伤病人都被移送到医院。

晚11时32分，第一次公开对外宣布，此次火灾中已造成32人死亡。

次日凌晨0时12分，大学附属医院通知火灾现场控制指挥员，他们不再接收任何病人住院了。凌晨1时30分，官方统计确认已有30人丧命，20人严重受伤。

凌晨1时42分，正式宣布大火已被扑灭。

在午夜，英国首相玛格丽特·撒切尔去大学附属医院慰问受害者。如果她不去看望这些病人，就会遭到媒体与反对党发言人的攻击，说她对平民百姓的生死漠不关心。但首相的慰问之行却激怒了医务工作者。他们认为，正是由于政府减少了对国家卫生部的财政拨款，才限制了他们应对危机的能力。

长期应对举措

在德斯蒙德·芬内尔的主持下，展开了对事故原因和处理危机措施的调查。该调查持续了 91 天，听取了 140 多名目击者的证词。据此做了一份报告，提出了 157 条改善意见。如在电梯上安装热监测器，装置自动灭火器，地铁站要根据实际情况制定最新计划，拆除木制结构的电梯，让地铁员工参加安全防护与应急管理课程的培训，安检人员应加强检查力度，改善通讯设施，改进位置确认系统等。

伦敦交通管理部门向每位受伤者与死者各提供 2 500 英镑的补偿费。人们认为这一补偿数额过于吝啬，因此，几位受害者已向法院起诉伦敦交通管理部门。

统计

火灾造成 31 人死亡，20 人重伤，死者中有地铁消防员科林·汤利。

评述

从这个案例中得到以下启示：一个组织对危机情境反应迟钝，敷衍了事的做法，反映了它轻视非常态事件的组织文化。这一点在芬内尔主持的调查中得到了有力的证实。调查显示，由于缺乏足够的资金支持，安全第一的原则无法得到贯彻落实，对如何应对和管理紧急情况的培训课程也缺乏持续性与系统性。

如何迅速地从正常情况转换到紧急情况(或者说从常态到非常态)的能力是危机管理的核心内容。由于对有限资源的需求迅速增加，专业救援人员已远远不能响应人数众多的受灾者。因为资金匮乏，并且对潜在危机发生时所需资源估计不足，在致命危机真正发生时，实际所有资源不能满足迅速应对危机的需要。管理人员需要能够迅速地从常态下的行为与思维方式，换到寻求在非常态下如何应对危机的方法措施上来。在许多情况下，管理人员需要信息来确认目前是否处于非正常情况，同时还需要时间进行调整以应对危机。

经过调查发现，在火灾发生前，皇家十字勋章地铁站刚刚进行了员工裁减。火灾开始时，一部分员工正在就餐，而当时在现场的员工对如何控制火情以及如何使用灭火设备似乎并不熟悉。当专业消防人员赶到火灾现场时，又因缺乏对地铁站具体布局的了解而延误了时机，直到晚 8 时 45 分才展开迅速有效的救火行动，而此时离最佳灭火时机已晚了一个小时。

由唐纳德和坎托主持的对 24 名受害者所作的专项调查表明，葬身于皇

家十字勋章地铁站火海的死者在当时情形下的求生方式，与侥幸逃脱而幸免于难的生者并没有什么不同。一般而言，遇到火灾时，人们往往习惯性地沿着原路往外跑。这一点含义明显，人们习惯走的路线往往是他们在受到威胁时的逃生路线。因此，设计大规模的人员疏散计划时必须把这一点考虑在内。

管理视角

科林·汤利作为一名专业消防人员，不能根据情况的需要采取恰当的安全措施，最终导致了他的不幸死亡。这反映了他薄弱的危机处理能力。在事发当时，科林·汤利匆匆地决定了需要做什么，然而情急之下他却没有挤出时间戴上呼吸面罩。无疑，这是导致他死亡的直接原因。他舍己救人的英勇行为和判断形势的决断能力固然值得肯定，但人们决不应忘记，作为一名负责人，此时科林·汤利的首要职责是进行危机处理。为了救护一两个生命危在旦夕的人，而置更多人的生命于不顾，忘记了一名管理者在特定的需要高度处理技巧的危机情境中，不需要面面俱到，而应有轻重缓急之分。

在芬内尔的调查报告中，提出了一系列警示。此次大火的火源正是地铁站使用很久的木制结构的电梯。在过去的 45 年里，就是这个电梯引发了 18 起火灾。伦敦交通管理部门的火灾调查负责人声称，在大部分地铁站都存在同样的火灾隐患。伦敦交通管理部门则将此归咎于政府财政拨款的逐年缩减。

危机情境

有关危机管理的很多要点都在这个案例中有所表现。第一个要点就是：危机属突发性事故，但从事后的反思中可知，危机是由一系列细小事件逐渐发展而来的。例如，在芬内尔调查给出的证据中就包括了这些细微事端的昭示。这些昭示给人的一个印象就是灭火乃日常生活中理所当然的一部分，疏忽大意自然在情理之中。来自消防总署的一份严谨的安全报告和一组统计数字表明，在过去的 45 年里，这里曾发生过 18 次火灾。由此可见，迅速、有效地发现火灾隐患，并马上采取行动，已成为做好危机管理的一个必要条件。

对这则危机案例的描述，我们采用的是直叙阐述方式，也可称为直线式排序法。从广泛意义上说，我们可把这次危机作为一个有始有终的案例来讨

论。从第一个危机征兆出现到危机开始造成损失，这段时期可称为危机开端。该期间的任务是防止危机发生，使危机所可能产生的不利影响有所缩减，或力争把损失降到最低。控制危机开端的努力，如怎样对待，如何去做，并且发生了什么，统称为危机初始管理。

危机事件对周围环境及当事人造成的冲击或影响叫危机冲击。怎样处理这些冲击叫危机冲击管理。现在，让我们来解决由这些危机事件造成的危害。

理解危机事件和危机冲击之间的差别很重要。因为在大多数情况下，危机不同，人力、资源、情境皆不相同。理解这些因素的最好方法是想像一架飞机的引擎突然失控。这时，飞行员、空中交通指挥员、工程师和专家们竭尽全力避免飞机失事，这些努力成为危机初始管理。一旦这些努力失败，飞机即会撞碎，失火，造成损失。资助遇难者及其家属，维护组织声誉，清理现场，这些构成了危机冲击管理的部分内容。付出努力及危机结果都属于危机管理的范围。

在皇家十字勋章地铁站的火灾中，危机初始之期，从没人注意到火苗聚集再到大火熊熊而起，经历了很短的时间。而在另一些事件中，危机初始管理阶段要长一些。在经营管理中，危机的苗头通常潜伏很长一段时间后，其威胁方才显露。对危机初始阶段进行管理一小段时间后，冲击管理要开始进行。鉴于初始管理阶段非常短，主管和经理们有必要提高以风险认识(见第2章)、风险缩减(见第4章)和更好的预警系统(见第5章)为计量的危机事前管理的能力。

在皇家十字勋章地铁站事件中，危机冲击管理阶段是从晚6时30分约翰·希克森报警开始，一直持续到次日凌晨1时42分官方宣布火灾结束为止。

几乎是在危机冲击管理发生的同时，一系列抢救受灾人员、物资供应和建筑的行动就开始了。这里，我们的重点放在对灾区的恢复、重建上。复原意味着让建筑物、系统和人都回复到灾前的正常状态，或比之更好的状态(但不可能完全雷同)。这被称做危机恢复管理，它可能会持续相对较长的时期——从每一个伤员接受治疗，进行身心修整，到回到正常状态，再加上诉讼过程，皇家十字勋章地铁站火灾的恢复期到现在还未完全结束。尽管地铁站迅速修复并重回到了满负荷运行状态，但这次危机带来的一些冲击尚在处理之中，在1997年为损失而进行索赔的法律诉讼尚在艰难地进行着。

为方便起见，我们可把危机开端和危机冲击融合为一个以危机反应为基