

危机管理学系列教材

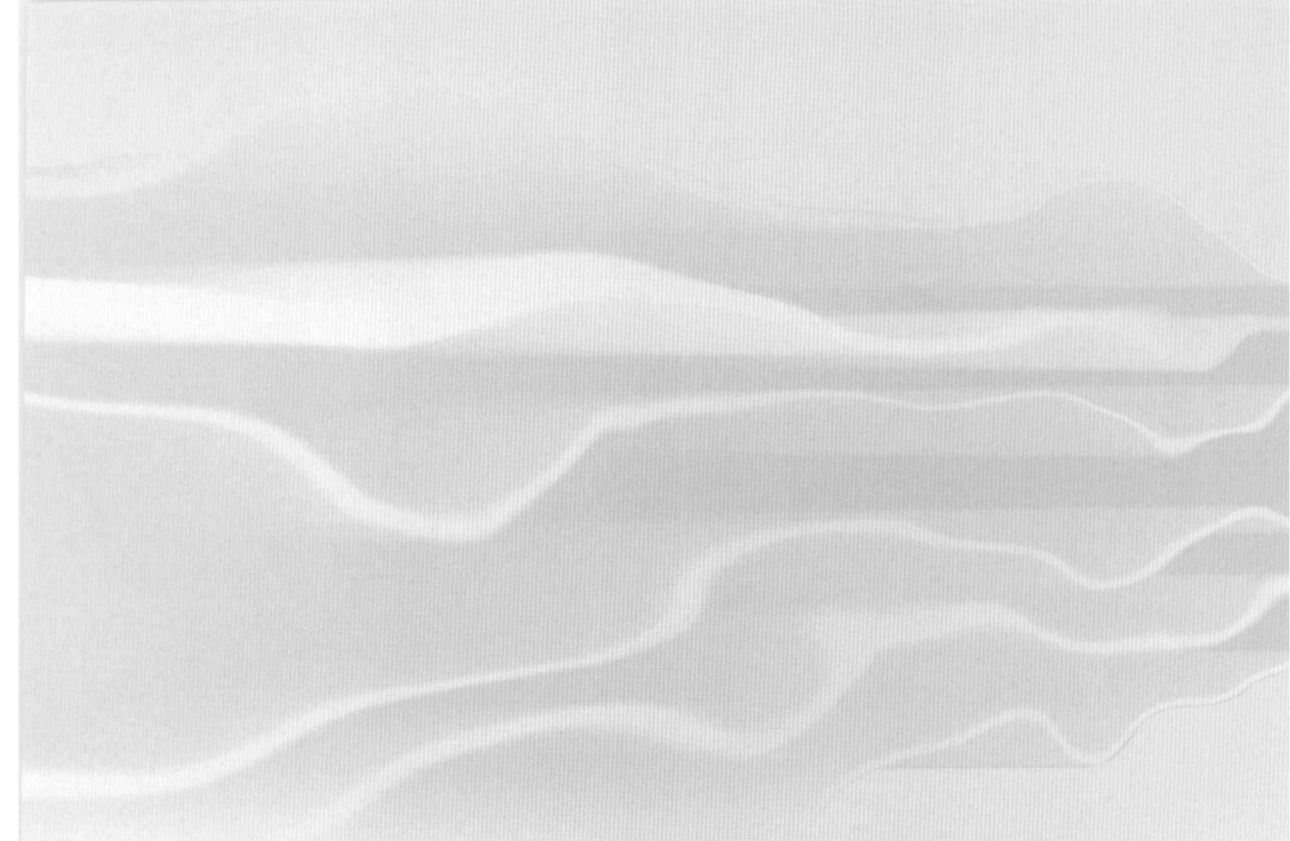
危机管理经典案例评析

董传仪
葛艳华

编著

WEIJIGUANLI JINGDIANANLI PINGXI

中国传媒大学出版社



危机

管理经典案例评析

■ 董传仪 编著
■ 葛艳华

中国传媒大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

危机管理经典案例评析/董传仪、葛艳华编著. —北京: 中国传媒大学出版社, 2009. 1
ISBN 978-7-81127-230-7

I. 危… II. 董… III. 紧急事件—处理—案例—分析 IV. X4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 209158 号

危机管理经典案例评析

编 著: 董传仪 葛艳华

策 划: 董媛婷

责任编辑: 文 馥

封面设计: 大鹏工作室

责任印制: 曹 辉

出 版 人: 蔡 翔

出版发行: 中国传媒大学出版社 (原北京广播学院出版社)

社 址: 北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编: 100024

电 话: 010-65450532 或 65450528 传真: 010-65779405

网 址: <http://www.cucp.com.cn>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京中科印刷有限公司

开 本: 730×988 毫米 1/16

印 张: 15

版 次: 2009 年 8 月第 1 版, 2009 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81127-230-7/X · 230 定价: 36.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

目 录

第一部分 危机管理指标体系的建构

第一章 危机预防战略体系·····	3
第二章 危机管理应对体系·····	9
第三章 危机管理恢复体系·····	17

第二部分 政府篇

第一章 重大事故·····	29
第二章 自然灾害·····	38
第三章 公共危机·····	47
第四章 医疗管理危机·····	64
第五章 教育管理危机·····	84

第三部分 企业篇

第一章 管理者危机·····	105
第二章 产品危机·····	121
第三章 投资者关系危机·····	135
第四章 媒介关系危机·····	153
第五章 竞争者关系危机·····	162

第六章	营销危机·····	178
第七章	行业危机·····	193
第八章	战略危机·····	213
第九章	人力资源危机·····	227

危机管理经典案例评析

第一部分

危机管理指标体系的建构

第一章

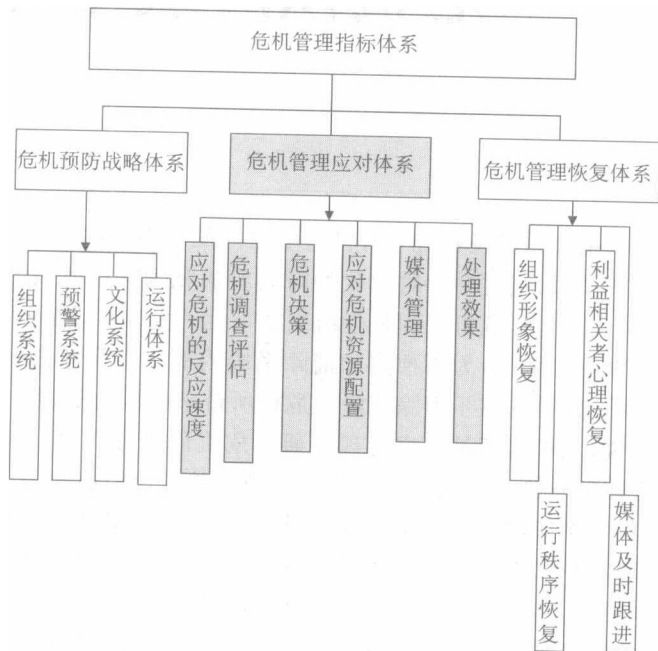
危机预防战略体系

危机是指组织系统内部及系统与外部环境之间的不平衡状态。它的外延是系统内外的各种矛盾关系,当这种矛盾激化的时候将演化为恶性突发事件。对于组织(包括政府和企业)而言,危机管理是指组织在正常的生存和发展过程中,针对可能面临的或正在面临的危机,为了预防和消除系统内的不平衡状态所进行的一系列管理活动的总称,其目的在于消除或降低危机所带来的威胁和损失,乃至变危险为机会。具体来说,危机管理是危机管理者通过危机信息分析、危机应对计划、组织、控制、领导等职能管理来最大程度地降低组织和其各个利益相关者可能遭受的各种损害,最终保障系统的整体安全、健康和持久运行的动态过程。我们综合国内外学者的危机管理模式,根据危机管理发生的阶段,基于对危机状态的系统改造,提出了分为三大体系、十四个具体指标的危机管理量化评估体系。

三大体系分别是“危机管理预防战略体系”、“危机管理应对体系”、“危机管理恢复体系”,这三大体系的关键词分别是“预防战略”、“应对”、“恢复”;据此三大体系,可以全面涵盖危机管理的全部内容。三大体系中,“预防战略”是日常组织在危机管理方面的主要工作,也是贯彻“预防为主”的危机管理原则的重要阶段;“应对体系”是危机管理的核心内容,组织所面临的危机是否能够顺利渡过,主要在于这几个阶段工作完成的质量;“恢复体系”是危机管理中更高层次的要求,是一个组织捕捉机会向更高层次发展的重要阶段。对于处理危机而言,我们认为前两个阶段更为重要,所以给予第一个体系“0.3”的权重,给予第二个体系“0.5”的权重,给予第三个体系“0.2”的权重。三大体系下的十四个指标分别是对各体系中工作的细化和具体化;对每个指标的评价,根据完成程度的不同,我们又分为五个等级,并用百分制来量化。以下具体阐述三大体系、十四个指标的具体内涵和量化评估方式。

“危机预防战略体系”是危机管理中以实施“预防”和“应对演练”和核心内容的

指标评价体系。危机管理的预警阶段是十分必要而且可以在最大程度上减少危机破坏性的重要阶段。预警阶段是组织危机管理的前提,其作用主要是发现危机的存在,为防范危机提供依据。编制各类危机事件的应急预案,开发各类危机事件发生后的辅助决策系统,是预控、预防阶段的一项重要工作,将为下一阶段的应急处理提供决策依据。在预控阶段做好危机管理,能够以最小的成本取得最大的收益。我们根据组织系统理论,将这一体系的内容具体化为“组织系统”指标、“预警系统”指标、“文化系统”指标、“运行系统”指标。



一、“组织系统”指标

是评估组织在以危机管理为核心的组织建构是否完善的量化指标。组织系统是战略实施的载体,它担负着执行战略衡量、绩效评估及纠正偏差、监测外部环境的变化等职能。战略性危机管理组织系统是在组织架构中明确设立的常设性和非常设性的危机管理组织机构。从结构上来说,危机管理需要一个富有弹性的、适应性很强的组织结构。它一般由两个团队构成:领导团队和执行团队。领导团队是整个危机管理团队的“大脑”,出思想、定战略、做决策。这是最高层次的非常设机构,一般由组织的最高领导担任组长,组织中的其他相关领导是该小组的成员。它

成员在危机管理中具有明确的岗位的权利与责任,一般最高领导是结果的第一责任人,也是最大的权利者,这能确保一旦危机出现时,组织的整体运行可以达到高效统一,不会因为临时的忙乱而使指挥混乱。执行团队则是危机管理机构的“肢体”,负责贯彻、执行领导小组的计划、意图和指令。危机管理执行团队由各主要部门领导组成,机构是常设机构,但成员常设一个组长(可兼任),其他成员为非常设岗位。所以,我们认为“组织系统”指标的五个等级,用百分制的量化评估可表示为——

组织系统 指标评估	90分以上:危机管理组织机构为常设机构,并为组织内的重要机构之一,运行良好,第一领导为机构主要负责人,执行团队建制完整 80~89分:设立危机管理常设机构且运行良好,领导重视;执行团队存在 70~79分:设立了危机管理常设机构,领导较为重视,但组织机构日常工作中运行不规范 60~69分:设立了危机管理常设机构,领导较为重视,但组织机构基本上日常工作中不运行 59分以下:没有设立或者设立的危机管理常设机构办完整,领导重视程度不够
--------------	--

二、“预警系统”指标

是评估组织在以危机管理为核心的信息预警系统是否完善的量化指标。危机的出现是突然的,但也是有规律的,一般情况下,突发事件发生之前均有前兆。危机管理预警系统就是要求组织在历史数据及对客观情势的判断基础上,对危机出现或危机状态下可能发生的各种情况作出预测和分析,及时地为其他部门提供足够的、可靠的信息,作为战略决策和具体方案执行的依据。具体就是要通过各种信息收集、分析、总结,得出相关的组织运行体系的情况分析报表。理想的状态应该是在每一个合理的期间内责任部门都有相关的战略分析报告上交给组织高层管理人员,以使他们可以做到及时掌握最新情况和生产地对运作情况。所以,我们认为“预警系统”指标的五个等级,用百分制的量化评估可表示为——

预警系统 指标评估	90分以上:组织内建立危机监测机构,并能有效监测,提供有效数据 80~89分:建立了监测机构且运行良好,但数据的持续性和有效性不稳定 70~79分:建立了监测机构,但运行不稳定 60~69分:建立了监测机构,但没有运行 59分以下:没有建立危机监测机构
--------------	---

三、“文化系统”指标

是评估组织在以危机管理为核心的组织文化系统建设是否完善的量化指标。组织文化是指组织在自身长期发展过程中凝聚成的并为全体成员所共同遵守的价值观、行为规范和信仰模式,它是一种凝聚人心以实现组织价值和目标的无形力量和资本。危机发生后,能否控制危机并转危为安,在很大程度上在于组织的内部文化中是否有这种危机管理文化。危机管理文化包括了几个部分:一是形成组织的凝聚力和向心力的文化。对于危机管理而言,组织文化最大的意义在于组织成员能够对组织形成一种强烈的认同感和归属感,能够将组织当做自己的“家园”。二是危机管理全员意识。除了有凝聚人心的组织文化外,战略性危机管理的最大特点就是它需要培养危机管理全员意识。危机的预防远比危机发生之后再行应对和弥补重要,治于未危是危机管理中最重要理念。因此,对于潜在的危机,在组织文化的层面上需要的是全体成员的危机意识,在组织文化中有深层面的危机感,这样才能防微杜渐,将危机消于无形,这是危机管理战略的根本要求。三是社会责任感。无论危机是否已经发生,一个成熟的组织文化中最重要的一点就是要有强烈的社会责任感。通常组织危机发生后,公众对危机本身的关注程度往往低于组织对事件本身的态度。因此,一个没有社会责任感的企业永远无法顺利地渡过危机。在这个层面上,组织文化更多关注的是在危机状态下,组织对于危机中所产生的各种影响以及所带来的结果应该承担什么样的义务与责任,这是战略性危机管理文化系统中的核心内容。四是化危为机的理念。很多组织的危机发生之后采取逃避的态度,以望躲过“风头”麻烦就过去了。然而,这种想法往往事与愿违,公众没有得到明确答复时,会加剧对危机的误解,而给企业带来更大的危害。事实上,危机本身未尝不是一种机遇,危机的发生在于系统运行状态不平衡,但正是这种不平衡提供了优化系统的机会。从组织文化角度考察,成员具备了在危机中捕捉机会的信念,更有利于组织内部优化。所以,我们认为“文化系统”指标的五个等级,用百分制的量化评估可表示为——

文化系统 指标评估	90分以上:组织文化凝聚力、向心力强,组织文化具有全员意识,组织文化具有社会责任感,组织文化具有渡过难关,并且提升组织的乐观信念 80~89分:组织成员在整体上具备四种文化观,但是个别方面表现不明显 70~79分:缺少四种文化观中的一种,或者其中某一种表现不明显 60~69分:缺少四种文化观中的两种,或者某两种表现不明显 59分以下:四种文化观整体上表现不明显,或只有一种表现明显
--------------	---

四、“运行系统”指标

是评估组织在以危机管理为核心的危机管理运行系统是否正常的量化指标。

危机管理的运行是基于组织管理的全部流程的,它与组织战略管理流程密不可分。它包括两部分内容:一是日常化危机管理制度的建立、维护与修正,明确危机管理的使命、权责和流程,使危机理念体系成为现实的制度工具。这个运行体系主要是通过会议流程来实现体系及流程的管理,一般分为四种会议体系,每一体系的重点和内容都不一样。

周会:重点在各部门一起进行信息交流与沟通,侧重信息的交流及主要问题的反映,提高信息敏感程度,把可能发生的危机扼杀在摇篮之中。

月会:月度分析会主要结合各部门考核指标情况进行分析,重点分析指标体系存在差异或者不合理的原因,是否因为某些异常情况而导致指标差异,如果是,则提交危机管理领导团队审核,决定是否列入危机管理范围。

季会:季度分析会的重要性是进行战略调整的主要渠道和时间安排,一般重要的战略调整不会出现在月度会议上,主要的调整频度还是集中在季度分析会上。各种客观情状的变化会影响到战略指标的修正及战略措施的调整,季度战略分析会就是要在体系上保证战略的弹性,通常战略调整都会预测危机是否成为影响组织发展的重要体现。

年度会议:年度分析会分为半年度和年度分析会。半年度分析会是组织战略运行情况的阶段性总结,它是战略是否可行及有效性的阶段性检验。年度战略分析会是危机战略运行体系中主要组成部分,通常在年度分析会之前,本年度战略评估已经完毕,下一年度的信息分析及战略规划工作已经开始。

二是危机管理战术框架的勾画、论证和执行,以确保危机征兆一旦显现或危机爆发,组织能够依循既定的战术原则、战术组合和资源配置模式开展工作。它通常包含一个完整的危机管理预案,这是组织于日常运作中形成和发展的长期的、稳定的危机应对方案,具有普适性,即面向组织可能面临的诸多危机,提出一般性、模式化的应对程序和解决办法,在此基础上,还应根据预案进行各种演练,确保危机出现的时候预案能够得到正确的执行。

所以,我们认为“运行系统”指标的五个等级,用百分制的量化评估可表示为——

运行系统 指标评估	90分以上:组织内部危机管理会议定期召开,建立了针对不同类型的危机预案,并有制度保证预案可以有效执行,并在日程工作中有规划地对预案进行演练 80~89分:危机管理会议不定期召开,建立并定期演练危机管理预案 70~79分:危机管理会议不定期召开,危机管理预案不定期演练 60~69分:很少召开危机管理会议,基本上不进行危机管理预案演练 59分以下:没有建立危机管理预案,或者不召开危机管理会议
--------------	--

第二章

危机管理应对体系

“危机管理应对体系”是危机管理中以实施“反应”和“应对”为核心内容的指标评价体系,是危机管理指标体系中的核心内容。危机应对是组织对于已经发生的危机事件,应该根据事先制定的应急预案,采取应急行动,控制或者解决正在发生的危机事件,减轻灾害危害。应急处理阶段通常涉及应急指挥体系的协调与效率,信息、通信系统的快捷、便利以及运输系统的畅通与快速等问题。相互协调、有分有合、能够整合一切应急资源的应急指挥体系对于做好应急处理工作有着决定性的意义。应急处理阶段是危机管理的核心,对于无法防止的危机事件,组织必须采取应急行动,才能组织系统在最小程度上遭到破坏。我们根据组织系统理论,将这一体系的内容具体化为“反应速度”指标、“调查评估”指标、“危机决策”指标、“资源配置”指标、“媒介管理”指标、“协调沟通”指标、“处理效果”等七个指标。

一、“反应速度”指标

是评估组织在危机发生后反应及时性的量化指标。反应的及时性在很大程度上决定了危机处理中的主动性。危机发生后,组织应根据危机发生的类型积极采取应对措施,向社会表明态度,根据事先制定的危机管理员启动工作步骤。如果组织在犹豫中浪费了宝贵的时间,那么将导致危机进一步恶化,陷组织于极为被动的局面当中。

具体来讲,危机管理的反应速度包括两方面的内容:一是对危机事态的迅速反应,二是对利益相关者的迅速反应。对事态发展的迅速反应,是指对危机现实状况的及时评估和决策以及以此为基础采取的合理行动。反应的内容包括如下几个方面:一是迅速到达危机现场,了解真实情况,果断采取援救、撤离等应对措施;二是

客观分析事态发展,对下一步行动提出预案或决定采用预先制定好的方案;三是着力解决威胁最为严重的危机冲突。这三个问题的解决,也有利于争取尽可能多的应变时间。

对利益相关者迅速作出反应,是指在危机爆发后通过新闻发言人对利益相关者立即进行必要的告知和回应。反应的内容主要包括:一是承认危机的存在,树立坦诚、负责的组织形象;二是警醒利益相关者如何做好危机防范,尽可能减少危机损害;三是在可能的条件下,以事实为依据对危机诱因和真相作出必要的解释,以避免混乱、消除疑虑,赢得利益相关者的理解和尊重。很多组织在危机最初爆发时,往往采取“躲”、“捂”、“压”的态度,这是危机管理最糟糕的状态之一——浪费了时间,也丧失了主动。

所以,我们认为“反应速度”指标的五个等级,用百分制的量化评估可表示为——

反应速度 指标评估	90分以上:在第一时间,到达现场采取措施,启动预案;进行表态承认危机存在,对利益相关者进行告知和解释;组织正面舆论引导抢占先机 80~89分:在第一时间采取了措施,但忽略了第一时间表态 70~79分:采取措施和表态基本及时,但都没有抢占第一时间 60~69分:落后于社会上其他组织的反应,表态和采取措施都比较迟缓 59分以下:落后于社会上的反应,同时没有表态或者没有采取措施
--------------	---

二、“调查评估”指标

是评估组织在危机发生后对危机的危害程度进行调查分析的有效性的量化指标。信息是危机管理中最可宝贵的资源之一。获得充分、有效的信息,是成功克服危机的重要保证。这方面可借鉴罗伯特·希斯提出的获得危机信息的“吸管式”策略和实情调查策略。吸管式策略,就是像吸管系统能把水从容器中吸出来那样获取信息。^①希斯把吸管式策略划分为两类:一是分解策略,即通过监测报刊、电视、电台和互联网对危机的报道,了解媒体和公众对危机的态度、观点和行动,并将媒体信息在组织内部进行团体交流,以洞察内部员工对危机的感知、忧虑和信念;二是真空策略,即排除不必要的干扰,将危机置于“真空”状态,以检查和评估信息的真实性、有效性,譬如通过电话、信函、E-mail、来访、座谈等形式获取利益相关者的信息后,对之进行客观的整理和分析,而非将组织自身的主观意见凌驾其上。实情

^① 罗伯特·希斯著,王成等译:《危机管理》,中信出版社2004年版,第265页。

调查策略,就是面向危机利益相关者,特别是受害者和目击者直接获取信息。这一策略有助于在非常状态下获得最可靠、最真实的信息,使组织能够作出科学决策,采取合理行动。希斯提出了实情调查策略的两种具体方法:格式化问答和格式化记录,即按照一个清晰、明确的程序和框架问答和记录被调查者提供的危机信息。无论是吸管式策略,还是实情调查策略,新闻发言人都有必要加入到危机信息的收集、加工和分析中来。这就要求危机新闻发言人做到“任务前置”,即不仅掌控信息的“出口”,而且在整个信息采集和应用的过程中都要主动地发挥作用。新闻发言人直接面对媒体和公众,因而对于获得准确的第一手资讯有着特殊的优势。与此同时,新闻发言人的意见和建议可以推动组织制定和修正沟通管理策略,避免决策和执行中的主观偏见。在危机处理过程中,调查评估和危机应对往往是同时进行的,所以一方面调查评估是组织进行正确的危机决策的依据;另一方面,在调查评估的过程中,新闻发言人对外进行及时、流畅的信息沟通,也显得至关重要。所以,我们认为“调查评估”指标的五个等级,用百分制的量化评估可表示为——

调查评估 指标评估	90分以上:在第一时间内,组织展开对危机状态的全面调查评估;新闻发言人随时跟进调查情况,并及时、流畅、真实地向利益相关者或者外界进行信息披露 80~89分:在第一时间内进行了调查评估,但忽略了新闻发言人对调查情况的掌握,新闻发言人对此能及时跟进 70~79分:调查评估和表态基本上及时,但都没有抢占第一时间 60~69分:调查和评估都比较迟缓 59分以下:没有展开及时的调查评估,或者没有进行调查
--------------	---

三、“危机决策”指标

是评估组织在危机发生后,根据调查评估的结果和应对预案的准备,处理危机部署的周密程度和完善程度的量化指标。在决策中,我们强调无形和有形两个层面的部署。无形部署是指对危机决策者和执行者心态、观念的动员和调整以及对危机处理指导思想的规划和灌输。良好的心理状态和明确的指导思想,有助于危机管理者集中精力克服困难,避免恐慌之下的错误判断和时间浪费。有形部署是指要制定一个科学、高效的危机管理流程。这一流程应当包括应变的优先顺序、所需执行任务的分类及承担人的权责、各种资源的整合和调配等。以时序为主线的流程设计,有助于避免重复或多余的作业,是危机处理战略和战术部署的一个通用方法,是节约时间的有效策略之一。对危机管理团队的新闻发言人而言,周密的无

形部署(心态调整和指导思想的明确)和有形部署(发布时机的选择和信息内容的取舍),也是节约时间、提高效率的重要方式。这是因为,一方面新闻发言人的精神状态代表并影响着整个组织的精神状态;另一方面,新闻发言人在合适的时机发布合适的新闻信息,可以为组织营造有利的舆论环境,争取更大的回旋余地。所以,我们认为“危机决策”指标的五个等级,用百分制的量化评估可表示为——

危机决策 指标评估	90分以上:在第一时间内,对组织成员进行危机处理动员和正确的思想调整,制定科学、高效的危机管理流程;新闻发言人具备有效、策略的信息披露计划 80~89分:在以上三个方面中忽略了对组织内成员进行思想动员和调整 70~79分:制定了科学、高效的危机管理流程,但对组织内成员的思想调整和新闻发言人的规划制定都比较粗糙 60~69分:只制定了危机管理流程 59分以下:没有及时制定危机管理流程
--------------	---

四、“资源配置”指标

是评估组织在处理危机过程中,所调配的人力资源和物质资源的合理性和有效性的量化指标。

危机管理的一个基本目标,就是最大限度地降低危机冲击造成的损失。在管理学看来,降低损失有两项基本策略:一是采取“守势”,即保护遭到威胁的有形与无形资产;二是采取“攻势”,即通过积极的建设性的行动减少或避免资产损失,并在可能的情况下于“危”中找“机”,创造新的财富。保护型策略的采纳,需要区分如下几种情况:一是对正在遭受损害的资产,要通过抢救、转移、舍卒保车等做法,遏制损害的持续扩大;二是对即将遭受损害的资产,要采取果断措施加以防护,即“城门失火”与“保护池鱼”分而治之,避免“城门”、“池鱼”俱损;三是对受到冲击的无形资产,诸如信用、形象、品牌等,则需要通过沟通、对话、稳定与核心利益相关者的互动关系等方式加以维系和保护,新闻发言人在这方面担负着重要使命。建设型策略主要包括如下两方面内容:第一是尽可能获取组织内外的各种必需资源,以对抗危机的冲击——这实际上是组织的能动力量与危机的冲击力量展开博弈的一种方法。它基于这样一个方法论假设:组织的能动力量最终可以在总体上取得较之危机冲击力量的相对优势。罗宾斯表达过类似的观点:有效率的资源管理需要以有效率的反应能力作为基础。所以在处理危机的过程中,组织应该积极调动各种有效的人力资源和物质资源。