

校 长 10 个 怎 么 办

8

校长怎样抓 危机管理

总主编：张仁贤 主 编：曾宁一



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

校 长 **10** 个 怎 么 办

校长怎样抓 危机管理

总主编：张仁贤

主 编：曾宁一



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

图书在版编目(CIP)数据

校长怎样抓危机管理/曾宁一主编.

—天津:天津教育出版社,2009.8

(校长10个怎么办;8)

ISBN 978-7-5309-5588-8

I. 校… II. 曾… III. 中小学—校长—学校管理 IV. G637.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第122419号

校长十个怎么办

校长怎样抓危机管理

出 版 人: 肖占鹏

总 主 编: 张仁贤

本册主编: 曾宁一

责任编辑: 李勃洋

出版发行: 天津教育出版社

天津市和平区西康路35号

邮政编码: 300051

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市铁成印刷厂

版 次: 2009年8月第1版

印 次: 2009年8月第1次印刷

开 本: 710×960mm 1/16

印 张: 107

字 数: 1700千字

书 号: ISBN 978-7-5309-5588-8

定 价: 580.00元(全十册)

目 录

Contents

第一章 祸福相依:危机与危机管理	1
第一节 居安思危:认识危机	1
一、什么是危机	1
二、危机的特性	3
三、危机的类型	6
四、危机与突发事件	8
第二节 为我所用:危机管理	9
一、何为危机管理	9
二、危机管理范畴	10
三、危机管理的本质与特征	11
第二章 岌岌可危:关注学校危机	14
第一节 学校危机概述	14
一、学校危机之“义”	14
二、学校危机之“因”	15
三、学校危机之“危”	17
第二节 复杂多变:学校危机的表现	20
一、人力资源危机	20
二、学生管理危机	23

三、环境管理危机	26
四、网络管理危机	27
第三章 化危机为转机:学校危机管理新任务	29
第一节 关键环节:学校危机管理	29
一、学校危机管理的概念	29
二、学校危机管理的本质	30
三、学校危机管理的特征	30
四、学校危机管理的原则和策略	30
五、学校危机管理与公共危机管理	32
第二节 细思慎行:学校危机管理的应对策略	32
一、加强防范意识	32
二、强化战略整合	36
第四章 船长与船:校长与学校危机管理	38
第一节 三项要求:学校危机管理对校长的要求	38
一、令人信赖的品质	38
二、准确的判断力	40
三、卓越的领导力	42
四、积累丰富的经验	44
第二节 找准切入点:校长如何抓学校的危机管理	45
一、从学生入手	45
二、关注教师发展	49
三、专心学校科学发展	51
第五章 问题与对策:学校常见危机应对与管理	60
第一节 不良行为引发的学校危机及其管理	60

一、象牙塔中的噩梦——校园欺负	61
二、“三毛”的演变之路——旷课逃学	66
三、亮丽青春的一抹阴影——网络成瘾	69
四、生命中不能承受之重——自杀自残	73
第二节 校内外突发性意外伤害事件及其危机管理	79
一、校园内意外伤害事件及危机管理	79
二、校园外的意外伤害事件	83
三、校内与校外均会发生的意外伤害	85
第三节 人际教学危机及其管理	90
一、人际危机的类型及管理	90
二、教学危机及管理	98
第四节 可持续发展危机及其管理	101
一、教师流失的危机及管理	101
二、学校财产的危机及管理	105
第五节 学校公共关系危机及其管理	110
一、认识学校公共关系危机	110
二、学校公共关系危机处理的程序	115
三、学校公共关系危机处理的对策	116
第六章 学校危机管理的流程与评价	121
第一节 危机全程管理的基本程序	121
一、危机预防阶段	121
二、危机应对阶段	126
三、危机恢复阶段	128
第二节 危机全程管理的评估体系	131
一、危机评估的原则和基本方法	131

二、危机预防阶段的学校安全评估	133
三、危机应对与恢复阶段的危机管理评估	135
第三节 危机全程管理中的关键环节	137
一、危机管理小组的建立	137
二、危机管理计划的制定	140
三、应急预案的种类和内容	142
四、应急预案的演练	144
五、心理干预的预案	147
附 录	148

第一章 祸福相依：危机与危机管理

引子：波士顿火灾事件

1942年，美国波士顿的椰子汁集团夜总会发生火灾，火灾发生后，由于装修材料的原因，火势蔓延特别迅速，5分钟后疏散通道已不能使用，疏散出口的旋转门也丧失了功能。当时夜总会内客人很多，严重超员，致使492人葬身火海。

事件发生之后，人们痛定思痛，于是制定新的办法，避免类似事件再度发生。1943年，美国许多州、市都对建筑规范中疏散出口、可燃材料、应急照明、自动喷水灭火系统等内容进行了修订，对宾馆、夜总会等公众聚集场所进行了定义，并规定，凡公众聚集场所必须设立两个各自分离的疏散出口，如果使用旋转门，必须在其两侧设置普通门。

波士顿火灾事件的发生，为当地的消防安全管理敲响了警钟，折射出当地对于消防安全的危机意识。对于以育人为本的学校管理和教育，危机无处不在。那么，何为危机？何为危机管理？让我们带着这些疑问，去了解危机，进而能够化解危机。

第一节 居安思危：认识危机

“股神”巴菲特有一句名言：只有当潮水退去，才知道谁在裸泳。这句看似玩笑的话语中包含着一个深刻的道理：只有了解危机，并能够面对危机合理对待，理性处理，才能渡过危机，获得成功。而要成功渡过危机的前提就是：了解危机，认识危机。

一、什么是危机

在西方，危机概念在被当做人文—社会—教育科学术语使用之前是一个医学用语。在医学上，危机是指病人在主观上卷入了疾病过程的状态。这里表达了两

种事实：一种是“危机的意识形态”（如病人对疾病的内心体验），另一种是“实实在在的危机经验”（如疾病本身）。

从历史渊源上说，危机的概念可回溯到古希腊时代，“Crisis”在希腊文中即为“Crimein”，其意义为“决定”。英文危机“Crisis”依韦氏（Webster's）字典的解释：“危机是一件事的转机与恶化的分水岭。危机是决定性的一刻和关键性的一刻，也就是生死存亡的关头。它是一段不稳定的时间和不稳定的状态，迫使人们作决定性的变革。”

历史发展到今天，我们开始了对危机现象及其对策的探讨，对于危机的解释，说法不一：

（一）危机的本义

我国的《现代汉语词典》在释义“危机”一词时，则指出了两义：“危机：①指危险的根由；②严重困难的关头。”换言之，即“危机的原因”和“实在的危机经验”。

《韦伯斯特大学词典》（第10版）关于危机的解释是：表示两种不同的状态，一种是不稳定的或关键的时期，或决定性变化，尤其指可能产生极不合意的结果。另一种则是“已到危急关头的情势状况”。这与《现代汉语词典》的解释是一致的，两者都包括了“问题的根源”和“正在发生的情况”两层含义。

如果把中西方对危机概念的语义学释义做一合并，我们会发现：危机一词实质上表达了三种事实：第一，存在着“某种类型危机的经验性事实”；第二，存在着“某种类型危机的意识与观念”；第三，存在着“某种类型危机的原因或根源”。

（二）不同学者的看法

所谓危机即生死成败的紧要关头、危险之所发生者。根据 Hermann（1969）的解释，危机系指组织内、外环境因素所引起的一种对组织生存具有立即且严重威胁性的情境或事件。不论危机的意义如何被界定，其通常都具有三项共同要素：①危机乃是未曾意料而仓促爆发所造成的一种意外；②威胁到组织或决策单位之存续价值或目标；③在情况急剧转变之前可供反应的时间有限。

所谓危机，系指政府或组织在没有预警的情况下，突然爆发的情境或事件，它可能威胁国家的生存发展，带给人民生命、财产的严重损失或其他不良后果，迫使决策者必须在极短时间内作出决策，并采取行动，以使灾害或损失降至最低的程度。

一般学者对危机的定义是：危机系指组织内外因素所引起的对组织生存具有立即且严重威胁性的情境或事件。如：2008年发生的一系列事件：雪灾，5·12汶川地震；2009年央视配楼火灾等。

中文的“危机”事实上就是由“危险”和“机会”两个词语组成。危机当

然带有危险，任何人不论职位高下，都该视危机的发生为必然，就像死亡与纳税一样不可避免，必须及早因应，每个人都要有应变的心理准备。然而“祸福相倚”，危机也是转机，若能适当处理危机也可转危为安带来生机。

根据以上分析，我们可以概括地说，所谓危机就是对一个社会系统的基本价值和行为准则体系产生严重威胁，并且在时间压力和不确定性极高的情况下，必须对其作出关键性决策的事件。

二、危机的特性

著名管理学家巴顿认为，危机是一种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、资产和生育造成巨大损害。

国内学者的研究表明：危机就是“在任何组织系统及其子系统中，因其外部环境和内部条件的突变，对组织的总体目标和利益构成威胁而导致的一种紧张状态”。学者们对危机的界定突出了危机的不确定性、潜在性、突变性、对人的直接或间接的危害性。

不论危机的定义如何被界定，通常都具有三项共同要素：①危机是未曾意料而仓促爆发所造成的一种意外；②威胁到组织或决策单位的价值或目标；③在情况急剧转变之前可供反应的时间有限。

综合以上观点，我们认为危机具有如下特性：

（一）突发性

所谓突发性，就是危机的发生常常是在意料之外，并在仓促之间突然爆发的。

案例

据新华社报道，2009年4月9日7时50分，在北京市复兴路69号五棵松桥东北角五棵松文化体育中心地下过街通道工程施工现场，发生一起护坡坍塌事故，正在施工的四川安弘建筑劳务开发有限公司两名施工人员被埋。北京市、区两级政府立即启动应急救援预案进行抢救。目前被埋的两名人员中一人已被送往医院抢救，另一人因掩埋时间过长，不幸身亡。抢救已于10时15分结束。

这个事件，对于四川安弘建筑劳务开发有限公司来说，就是一次突发性的危机。

（二）威胁性

所谓威胁性，就是危机严重威胁组织的目标或价值，进而影响到决策者的决定，导致行为处理不当甚至造成组织的解体。

案例

1999年6月9日,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,引起呕吐、头昏眼花及头痛,法国也有80人出现同样症状。已经拥有113年历史的可口可乐公司遭遇了历史上罕见的重大危机。在现代传媒十分发达的今天,企业发生的危机可以在很短的时间内迅速而广泛地传播,其负面作用可想而知。

可口可乐公司立即着手调查中毒原因、中毒人数,同时部分收回某些品牌的可口可乐产品,包括可口可乐、芬达和雪碧。一周后中毒原因基本查清,比利时的中毒事件是在安特卫普的工厂发现包装瓶内有二氧化碳,法国的中毒事件是因为敦克尔克工厂的杀真菌剂洒在了储藏室的木托盘上而造成的污染。

但问题是,从一开始,这一事件就由美国亚特兰大的公司总部来负责对外沟通。近一个星期,亚特兰大公司总部得到的消息都是因为气味不好而引起的呕吐及其他不良反应,公司认为这对公众健康没有任何危险,因而并没有启动危机管理方案,只是在公司网站上粘贴了一份相关报道,报道中充斥着没人看得懂的专业词汇,也没有任何一个公司高层管理人员出面表示对此事及中毒者的关切。此举触怒了公众,结果,消费者认为可口可乐公司没有人情味。

很快消费者不再购买可口可乐软饮料,而且比利时和法国政府还坚持要求可口可乐公司收回所有产品。公司这才意识到问题的严重性,事发之后第10天,可口可乐公司董事会主席和首席执行官道格拉斯·伊维斯特从美国赶到比利时首都布鲁塞尔举行记者招待会,并随后展开了强大的宣传攻势。

然而遗憾的是,可口可乐公司只同意收回部分产品,拒绝收回全部产品。可口可乐公司最大的失误是没有使比利时和法国的分公司管理层充分参与该事件的沟通并且及时做出反应。公司总部的负责人员根本不知道就在事发前几天,比利时发生了一系列肉类、蛋类及其他日常生活产品中发现了致癌物质的事件,比利时政府因此受到公众批评,正在诚惶诚恐地急于向全体选民表明政府对食品安全问题的重视,可口可乐事件正好撞在枪口上,迫使可口可乐公司收回全部产品正是政府表现的好机会。而在法国,政府同样急于表明对食品安全问题的关心,并紧跟比利时政府采取了相应措施。在这起事件中,政府扮演了白脸,而可口可乐公司无疑是黑脸。

可口可乐公司因为这一错误措施,使企业形象和品牌信誉受到打击,其无形资产遭贬值,企业的生存和发展一度受到冲击。这就是危机的又一特点的体现。

（三）急迫性

所谓急迫性，就是指危机反应时间短促，时间压力大。当危机突然发生时，决策者必须立即能对情境做出适当、正确的反应，否则事态扩大，损害会加重。

案例

2008年9月，贵州省平塘县人民医院接到曾在医院住院的一名患者反映，右上腹不适，容易疲乏，饮食下降。后到黔南州人民医院和贵阳医学院附属医院作肝功能化验检查，结果为丙型肝炎抗体呈阳性，疑为丙肝病毒感染。据患者自述，2001年3月1日曾在医院手术，术后曾输过血。

患者的反映引起了平塘县人民医院的高度重视，立即对患者病历进行了调查，调阅患者当年的医疗档案，并经多方查实，确认患者输了供血者李某的血，李某2001年期间曾在县人民医院供血。县医院立即向平塘县卫生局报告此情况，县卫生局领导立即指示迅速查清供血者李某的情况。经医院多方查找，了解到李某现居住于江苏省某地。医院及时到江苏省某地找到李某，并带其到当地医院进行了化验检查，结果为丙型肝炎抗体呈阳性。

根据调查情况，平塘县医院将情况反馈给县卫生局，县卫生局立即行动，组织人员开展相关调查摸底和处置工作。到31日已完成对接受过李某供血者65人的血液检验，其中有63人被感染，加上之前的那位患者，共64人被感染。被感染的64人中，43人需要抗病毒治疗，21人需定期随访。

事件发生后，贵州省各级党委政府高度重视，发挥了危机管理机制，平塘县委、县政府本着对人民群众生命安全负责的态度，迅速行动、果断决策，及时启动预案，安排部署事件处置工作。县委、县政府表示将动员一切力量、不惜一切代价，全力以赴做好患者回访检查、抽样检验、医疗救治、理赔等相关工作。同时，平塘县人民医院原院长已被刑事拘留。

由于贵州省各级党委政府的及时处理，使得一场危机得以迅速、果断地处理，没有造成更加恶劣的社会影响，这就是危机处理急迫性的特点。

（四）不确定性

所谓不确定性，就是指危机发生的主体、时间及发生的衍生状况，皆不可预知。因此，无法完全掌握所有的信息，导致无法精确地评估每项事物。具体可细分为反应的不确定、影响的不确定、状态的不确定。

（五）双面效果性

这一点是指危机具有危险，也有转机或契机，也就是之前我们所说的危机 = 危 + 机，就是危险和机会常常并存。危险就是危机的负面效果，威胁到组织的生

存目标、价值或利益，进而影响整个组织的运作；另一方面，危机就是转机，只要能抓住机会、避免恶化，危机就能变成良机。

案例

1982年9月，美国芝加哥地区发生有人服用含氯化物的泰诺药片中毒死亡的严重事故，一开始死亡人数只有3人，后来却传说全美各地死亡人数高达250人。其影响迅速扩散到全国各地，调查显示有94%的消费者知道泰诺中毒事件。

事件发生后，在首席执行官吉姆·博克（Jim Burke）的领导下，强生公司迅速采取了一系列有效措施。首先，强生公司立即抽调大批人马对所有药片进行检验。经过公司各部门的联合调查，在全部800万片药剂的检验中，发现所有受污染的药片只源于一批药，总计不超过75片，并且全部在芝加哥地区，不会对全美其他地区有丝毫影响，而最终的死亡人数也确定为7人，但强生公司仍然按照公司最高危机方案原则，即“在遇到危机时，公司应首先考虑公众和消费者利益”，不惜花巨资在最短时间内向各大药店收回了所有的数百万瓶这种药，并花50万美元向有关的医生、医院和经销商发出警报。

事故发生前，泰诺在美国成人止痛药市场中占有35%的份额，年销售额高达4.5亿美元，占强生公司总利润的15%。事故发生后，泰诺的市场份额曾一度下降。当强生公司得知事态已稳定，并且向药片投毒的疯子已被拘留时，并没有将产品马上投入市场。当时美国政府和芝加哥等地的地方政府正在制定新的药品安全法，要求药品生产企业采用“无污染包装”。强生公司看准了这一机会，立即率先响应新规定，结果在价值12亿美元的止痛片市场上挤走了它的竞争对手，仅用5个月的时间就夺回了原市场份额的70%。

强生处理这一危机的作法成功地向公众传达了企业的社会责任感，受到了消费者的欢迎和认可。强生还因此获得了美国公关协会颁发的银钻奖。原本一场“灭顶之灾”竟然奇迹般地为强生迎来了更高的声誉，这归功于强生在危机管理中高超的技巧。这个案例也体现了危机的特点之一——双面效果性。

（六）阶段性

危机的形成通常可分为危机警讯期，危机预防、准备期，危机遏止期，恢复期与学习期。

三、危机的类型

危机由于其内容及发生的时间不同，也可以分为不同的种类；甚至由于其发生的领域不同，也可以分为不同的种类。

（一）按发生原因分

1. 人为危机

由于人为原因导致的危机，称之为人为危机。看下面的两个例子：

案例

2007年4月，山西太原大众小学全体教师因工资多月未发，集体罢课，让学生自习。

案例

某航空公司有14架飞机起飞后，又把乘客原封不动地运回出发地，向公司“示威”。事发后，公司却选择对外撒谎，最后才承认是“人的因素”。

由以上案例可知，这里的“人为”——无论危机中的个体或集体，都可能是引起危机的原因（或危机中的主体）。教师集体罢课是引起危机的原因，而航空公司对外撒谎也是导致危机的原因。

2. 天然危机

天然危机多是指自然因素、不可抗力造成的危机。如汶川地震、雪灾、洪灾、沙尘暴等因自然因素造成的危机。

（二）按发生的周期分

按事物的发展规律，危机也有其周期。因此，人们在观察危机的过程中，总结出不同阶段危机的特点，从而将危机按发生的周期划分为如下三种：

1. 风潮型

又称速战速决型，即危机一闪即逝，来得快去得也快。

案例

2007年2月1日，生意人李先生在从商铺回家的路上被绑架，绑匪开口勒索40万，声称如不及时交纳赎金即“撕票”——杀人。警方接到报案后，根据电话录音及时判断劫匪的来历，并制定周密的解救入质计划：一路守在李先生的家中，等待劫匪的电话；一路根据电话录音，直扑目标怀疑对象的家中。两天后的晚上，警方成功解救人质，并将5名犯罪嫌疑人拘捕归案。

在这个案例中，李先生被绑架就是危机，而警方用速战速决的方式破获案件就是成功地处理了一个风潮型危机。

2. 攀高型

危机若处理不当，危机会如滚雪球般愈滚愈大。

3. 循环型

危机发生通常和季节有关；如暑假的溺水事件、台风等季节性灾害。

案例

北京市卫生局 2009 年 1 月 6 日通报称，北京确诊一例人感染高致病性禽流感病例。这是 2009 年中国首例此类病例。疫情发生后，北京市政府迅速采取了防控措施，并对与患者有密切接触的全部人员实行严格的医学观察。北京市卫生局已查明，和患者有密切接触的有 116 人，其中家庭成员和邻居 14 人，医护人员 102 人。除管庄医院 1 名护士出现过发热、现已恢复正常外，其余人员均未见异常临床表现。

从卫生部每月公布的全国法定报告传染病疫情看，2008 年只有在 2 月全国报告了 3 例人感染高致病性禽流感确诊病例，全部死亡，其余月份均未有此类病例。由此我们可以判断，每年的这一季节，如同预防流感一样，我们都要预防禽流感。而每年禽流感和流感的爆发，就是循环型危机，周而复始。

针对危机的不同类型，我们可以有针对性地采取措施，以便更好地做好危机管理，使我们平安渡过危机。

四、危机与突发事件

关于危机与突发事件的关系，目前有许多不同的处理方法，二者之间是相容的关系，还是互不关联？翻阅相关的资料，发现现有危机管理类的书籍中对危机事件与突发事件基本上作两种处理：①并列同一。把危机事件和突发事件并列表述；②包容分层。把突发事件归结在危机事件的范畴之内。多数危机管理方面的书籍都对二者的关系作这种处理。本书将二者归入包容关系之中，即突发事件隶属于危机之中。

其实，不同的看待问题的角度往往会带来不同的认识。危机事件和突发事件都有共同的外延特性，即突发性和结果的危害性，对二者作并列同一看待自有其道理所在；然而若从发生和进展来看，突发事件只不过是危机积累到一定时刻后爆发的一种表现而已，对突发事件的解决也只是危机事件处理的一个环节罢了。因而，把突发事件隶属在危机事件之下在理论上是非常有说服力的。

第二节 为我所用：危机管理

“创新时代实际上是信息时代的天然的伴随物。尽管我们掌握了新的信息，但仍然有薄弱环节，它不是出现在信息的创造上，也不是出现在信息的储存上，甚至也不在信息的获取上，而是出现在利用新的信息去做新的事情上。”吉福德·平肖这句话透露出了管理的重要性，危机管理同样也非常重要。

一、何为危机管理

“危机管理”一词，最早见于处理国际政治和社会经济方面的意外事故所采取的政策和措施，一般以针对国家安全和国际争端的危机为主。不过，在管理学上，危机管理概念的应用，现已遍及公司企业、公营机构，甚至所有类型的组织管理上了。

目前“危机管理”一词，主要是指组织在危机发生的前后，调集资源、致力于恢复组织的稳定性及活力，迅速恢复有效经营所采取的相应对策及行动。这定义相当清晰，但在现实经验里，危机管理的具体涵义，可能会因为管理主体的不同，对危机有不同的界定，从而有不同的管理内容。总而言之，危机管理的涉及面应包括危机的预防、对危机的控制及危机发生后的善后处理三方面。

(1) Steven Fink 主张“任何防止危机发生的措施，都是危机管理”。

(2) John Ramee 认为“危机管理是组织针对危机的发展阶段，做不同的因应管理措施”。

(3) 孙本初主张，“危机管理”是组织为避免或减轻危机情境所带来的严重威胁，而从事长期的规划及不断学习、适应的动态过程，亦可说是对危机情境所做的管理措施及因应措施。

(4) 郑燕祥指出，目前“危机管理”一词，主要是指组织在危机发生的前后，调集资源、致力恢复组织的稳定性及活力，迅速恢复有效经营所采取的相应对策及行动。

雷米（John Ramee）对危机管理下的定义是：危机管理是指组织针对危机的发展阶段，采取不同的因应管理措施，如在危机发生前，应对危机的警告讯息，作适当的侦察，并疏通沟通渠道，作好危机的因应决策；当危机发生时，要成立危机管理小组，负责处理并将危机予以隔离。而决策方面，则应遵守其所提的决策法则；在危机发生后，立即发现危机的成因，并予以诊治，加速损害的复原工

作。最后,针对组织的缺失,再修正危机管理计划,为下一个危机作充分的准备。图1-1是危机管理的范畴示意图,以此我们可以对危机管理的内容有个大致的了解。



图 1-1

综上所述,我们给危机管理定义如下:所谓危机管理,就是组织为避免或减轻危机情境所带来的严重威胁,而所从事的长期规划及不断学习、适应的动态过程,也可说是一种针对危机情境所采取的管理措施及应对策略。国内有学者认为,危机管理就是:组织或个人通过危机监测、危机预测、危机处理计划、危机决策和危机处理达到避免、减少危机产生的危害,甚至将危机转化为机会。

二、危机管理范畴

危机管理是指管理主体通过危机预警、识别危机、处置危机,尽可能控制事态,把损失控制在最小状态。从最广泛的意义上说,危机管理囊括了对危机事前、事中、事后所有方面的管理。危机管理的基本内容有四个方面: