

服务问题管理丛书

丛书主编:孙继伟

从危机管理到问题管理

孙继伟 著

上海人民出版社

献 词

谨以此书献给：在危机中失败的英雄、成功度过危机的勇士、面临着问题的管理者，
以及正在泥泞的职业发展道路上披荆斩棘、勇于进取的有识之士。

总序

今天的经济已是一个开放的经济、全球化的经济，是一个既高度分工又高度综合集成的经济。信息技术突破及冷战终结引发的政治、经济革命，拆除了各种藩篱，资金、信息、知识和人才等资源要素，在越来越“平”的世界，自由而无障碍地流动。交通和通讯的极大便利，互联网的强力渗透，把地球村民——不管是自然人还是法人，紧紧相连，每个企业不过是庞大网络体系中的一个节点，彼此制约，相互依赖。世界上任何一个角落发生的事变，瞬息之间在全世界范围内以冲击波的形态迅速传播，其频度和深度前所未有的，企业面临着更为动荡复杂的经营环境。

全球化、信息化和网络化，正深刻地改变世界的商业模式，企业不得不在一个蕴含更多不确定性和突变性的危机中打拼。突如其来的危机，往往以迅雷不及掩耳之势，扰乱企业的正常秩序，甚至让企业陷入困顿或绝境。危机一旦形成，化解的难度之大、代价之高，使人不寒而栗。然而，危机的出现并不是横空出世。危机的前导诱因和问题，其实已经积累了很久，只是平时浑然不觉、习而不察罢了。“千里之堤，溃于蚁穴”，潜在的各种矛盾和问题，从来就没有停止过酝酿和生发，它们不断滋长，日积月累，小患终成大疾。一朝爆发，遂致不可收拾。

一定意义上讲，企业发展和成长的历程，就是一个不断发现、化解和超越问题的过程。为了防范问题演化为危机，导入“问题管理”，形成“以防为主、防消结合”的管理模式，实为明智之举。“问题管理”这一命题的精要，在于“为之于未有，治之于未乱”。《道德经》曰：“其安易持，其未兆易谋；其脆易泮，其微易散。”意思是：局面安定的时候易于把握，事变尚未昭然的时候容易掌控；事物在脆弱的时候不难消解，事端在细微的时候

容易遣散。居安思危，防微杜渐，防患于未然，作为至理箴言，不断地被成功的管理实践所证实。形成对照的是，那些风光一时的“短寿企业”，那些艰难维系的“病态企业”和“亚健康企业”，或陶醉于偶然的成功，沉湎于过去的辉煌，满足于当前的状况；或粉饰现实，掩盖矛盾，讳疾忌医，漠视当下存在的问题，更未意识到其可能的严重后果。

爱因斯坦说过：“在科学上，提出问题比解决问题更本质、更重要。因为后者仅仅是方法和实验的过程，而提出问题则要找到问题的关键和要害。”科学如此，管理亦然。在人类管理实践中，矛盾处处皆有，问题无时不在，但并不是每个人都能发现问题，尤其是发端之初的疑似问题；若能抓住本质、把握要害，发现进而提出“真问题”、“元问题”，而不是似是而非的“伪问题”，则难度更大。“问题管理”始于问题发现，从实务角度看，问题一经甄别，解决起来其实并非想象中的那么困难；有时，问题本身就是答案！

我国“问题管理”专家孙继伟博士，带领他的研究团队，经过多年的潜心研究，成果斐然，其标志是2004年出版的国内首套“问题管理”丛书。该丛书把“问题管理”视作企业突破发展瓶颈、实现基业长青的有效抓手，着力构建从“救火队长”到“优秀管理者”的问题管理工具。近两年来，孙博士及其团队把研究聚焦于“服务问题管理”专门领域，在一般“问题管理”的基础上，深耕细作，条分缕析，再一次推出首套丛书的姊妹篇“服务问题管理”丛书。

21世纪以来，经济全球化正改变着世界的经济格局，世界走过了产品经济、商品经济时代，正步入以服务经济为主的大服务时代。服务经济是工业化发展到一定阶段的产物，是市场化、城市化、信息化及专业化的必然结果。时代的进步，日益彰显服务的价值，服务业正以独立的商品形态闪亮登场。今天的服务业，不仅指称消费型服务，更涵盖以中间投入服务为特征的生产型服务。包括研发、设计、金融、会计、税务、风险投资、物流、供应链、分销、售后服务、设施配置、制造技术、人力资源培训等专业中介的生产型服务，业已成为新兴服务业，并构成服务经济的重要支柱。现在，不仅传统的服务企业发展势头强劲，而且越来越多的制造型企业也向服务转型，把核心价值瞄准于服务，借助服务增值，以提升企业的整体价值。

这套“服务问题管理”丛书，从危机管理与问题管理导入，深入剖析服务转型、客户

服务、企业内部服务等问题,全方位透视企业服务管理中存在的关键环节和关键点,提出切实可行的解决之道。丛书文风活泼,表达流畅,收放有度,华实相济,融独特性、实用性、趣味性、系统性、针对性于一体,是相关领域内的典范之作,我很高兴推荐给业内同仁。



教授、博士、博导

上海交通大学校长助理

安泰经济与管理学院执行院长

目 录

前 言 给失败者一些理解 给跋涉者一把利器！ _____1

第一章 危机与危机管理 _____1

- 一、初识危机 2
- 二、危机的特征 3
- 三、危机的类型 5
- 四、危机管理不当可能造成的后果 5
- 五、危机管理的关键环节 6
- 讨论案例：新东方的危机管理 13
- 练习与思考 17

第二章 急性危机与应对策略 _____18

- 一、什么是急性危机 19
- 二、急性危机的成因和类型 20
- 三、急性危机应对策略 25
- 讨论案例：比利时和法国可口可乐中毒事件 36
- 练习与思考 39

第三章 慢性危机与应对策略 _____40

- 一、什么是慢性危机 41
- 二、慢性危机的成因和类型 42
- 三、慢性危机应对策略 75

讨论案例：日本雪印公司屡次爆发危机 84

练习与思考 87

第四章 从“危机管理”到“问题管理” 88

一、危机管理的三驾马车经常失灵 89

二、危机背后的问题更需要重视 90

三、从“危机管理”到“问题管理” 93

四、问题管理与危机管理的关系 96

五、什么是问题与问题管理 97

六、全面认识问题管理：四大名模与十八般武艺 101

七、深入认识问题管理：四论 110

讨论案例：这次事故是如何演变为危机的？ 118

练习与思考 120

第五章 如何挖掘问题？ 121

一、有效提问法 122

二、观察法：小中见大 128

三、调查法：揭开内幕 131

四、算法：心中有数 140

五、比较法：不比不知道 144

六、其他实用工具 149

讨论案例：破解大庆油田的秘密 156

练习与思考 159

第六章 如何解决问题？ 160

一、解决问题要追求简单而有效 161

二、抓大放小，突出关键 162

三、扬汤止沸，不如釜底抽薪 165

四、多脑并用，创造性解决问题 168

五、搞大问题 175

六、掩盖问题	178
七、问题管理的流程	182
讨论案例:高频晶体管的问题	187
练习与思考	188
第七章 如何表达问题?	189
一、表达问题比发现问题更重要	190
二、表达问题的九大误区	191
三、表达问题的技巧	199
四、三层次法和三点法	205
五、表达问题“六化”	207
讨论案例:触龙说赵太后	211
练习与思考	213
第八章 问题管理的特别工具	214
一、首席问题官:来自古代谏官的启示	215
二、管理夜话:实话巧说	221
三、对抗型决策:片面之中见全面	226
讨论案例:绩效与位子的悖论	231
练习与思考	233
小 结 以防为主,防消结合	234
讨论案例:“嘉年华”的成功与“罗马假日”的失败	235
练习与思考	240
附录一 DF 公司重大安全事故应急预案	241
附录二 中央企业全面风险管理指引	246
附录三 问题管理的十大定律(2.0 版)	260
后记	262

前言

给失败者一些理解，给跋涉者一把利器！

墨菲定律告诉我们，任何可能出错的事终将出错（anything that can go wrong will go wrong）。潜在的危机如果置之不理，或者应对不当，终将会剧烈爆发。

各类企业危机频发，不少管理者像救火队长一样，为处理已爆发的危机和即将爆发的危机疲于应付。但是，许多危机是由经营管理中的问题日积月累而成的，有些已经到了病入膏肓的程度，危机一旦爆发，再怎么能干的“救火队长”也解决不了危机背后积累已久的问题。

在危机中衰落或倒闭的企业越来越多，一个又一个血的教训给了我们启示，仅有危机管理是不够的，还必须关注危机背后的问题，关注有可能演化为危机的问题，于是，我在 2002 年首次提出了“从危机管理到问题管理”的观点，并这样来描述从危机管理到问题管理的逻辑关系：

著名公司纷纷垮台，危机管理成为焦点；

危机背后玄机何在，危机管理无能为力；

如何堵住危机源头，问题管理浮出水面。

随着问题由小到大积累，解决问题的代价成倍放大。“1：10：100 定律”告诉我们，如果在产品设计开发阶段发现问题的损失按 1 万元计算，那么在生产过程发现问题的损失将会是 10 万元！要是产品有问题在投放市场以后才发现，企业的损失将会是 100 万元！

业务流程或工作流程上游的问题很容易进入流程下游,小问题很容易积累成大问题,而且往往是小问题时很容易解决,而积累成大问题后,就难以解决了,很可能以危机的形式爆发出来,即使还算不上危机,也要投入比原来多得多的人力、物力、财力才能解决。

正因为如此,无论危机是否会来临,无论问题是否会演化为危机,把问题解决于萌芽状态、控制于警戒线以下,是对优秀管理者的要求。从“危机管理”到“问题管理”体现了管理水平的成熟,中高层管理者掌握从“危机管理”到“问题管理”的方法,可以实现从“救火队长”到“优秀管理者”的跨越。

在问题和危机中成长起来,并走向成熟的优秀管理者固然值得赞赏和学习,但在问题和危机中失败的企业家和管理者也值得尊敬、需要理解,因为失败是成功之母,他们为业内同仁贡献了无价之宝:经验和教训。

我不赞成当一个企业家或管理者事业辉煌时,把他说成是完美无缺的圣人,更不赞成当一个企业家或管理者失败时,就把他贬得一无是处,甚至还要落井下石。我非常赞同著名财经作家吴晓波说的“给悲剧一点掌声”;我也像吴晓波一样,“始终怀着一种尊重而虔诚的心情来面对每一位在风雨中跌倒的中国企业家”。

但是,仅有掌声和理解总让人觉得意犹未尽,我曾经多次亲身经历危机。有些我曾经工作过的公司已经永远消失。因此,我觉得不仅要给悲剧一点掌声,给失败者一些理解,更有责任给正在问题堆中辛勤跋涉的有识之士一盏路灯,一把利器,或者一箱工具。

我花费了十余年心血和多次的亲自实践,炼成了本书的内容。书中的“从危机管理到问题管理”理念和“以防为主,防消结合”模式,就像一盏路灯,可以让管理者在忙得团团转时仍然不会迷路。危机管理全景式成因和对策剖析,问题管理一整套方法和定律,则像一箱工具,给泥泞中跋涉的人们添威助力。简言之,本书就是正在问题堆中辛勤跋涉的有识之士真正所需的一把利器。

最后,把我的理念整理一下,再次与大家分享:

给成功者一片掌声,给失败者一些理解,给跋涉者一把利器!成功者、失败者、跋涉者,我都由衷地感激他们,他们都是管理走向成熟的推动者,都是危机管理与问题管理理论的贡献者。

第一章

危机与危机管理

古代名医扁鹊曾经三次对蔡桓公的病情提出过危机预警，但蔡桓公不当一回事。后来果然不出扁鹊所料，蔡桓公的病情发展已入骨髓，无药可治，不幸病故。扁鹊也因此名声大振。

后来，魏文王在一次召见扁鹊时问：“你们家兄弟三人，都精于医术，到底哪一位最好呢？”

扁鹊答说：“长兄最好，中兄次之，我最差。”

魏文王再问：“那么为什么你最出名呢？”

扁鹊答道：“我长兄治病，是治病于病情发作之前。由于一般人不知道他事先能铲除病因，所以他的名气无法传出去，只有我们家的人才知道。我中兄治病，是治病于病情初起之时。一般人以为他只能治轻微的小病，所以他的名气只及于本乡里。而我扁鹊治病，是治病于病情严重之时。一般人都看到我刺激经络、在皮肤上敷药等大手术，所以，以为我的医术高明，名气因此响遍全国。”

魏文王说：“原来如此！”

一、初识危机

《财富》杂志对世界 500 强企业的董事长和总经理进行过的调查显示,80%的被调查者认为,现代企业面对危机,就如同人们面对死亡一样,已成为不可避免的事情。其中有 14%的人承认,曾经受到过严重危机的挑战。

究竟什么是危机?请从下面的事例中认识和体会。

(1) 柯达公司不仅是传统影像行业的龙头老大,也是数码相机开发和应用的先驱,曾经以“你只需按下快门,其余的都交给我们来做!”的广告语风靡全球。但是,近年来柯达公司由于收入下滑,屡次裁员。先从 1998 年的 8.6 万人裁减到 2003 年的 6.4 万人,2004 年 1 月又提出全球裁员 1.5 万人的计划。2005 年 7 月,柯达公司在已经裁员 1.4 万人的基础上又计划追加裁员 1 万人,将其裁员总数增加到 2.25 万至 2.5 万人。

(2) 中化香港化工国际有限公司是中国中化集团公司在香港的全资子公司。2004 年 5 月至 2005 年 3 月,中化香港化工国际有限公司副总经理秦某在与广州一家塑胶公司签订销售合同后,发现该公司拖欠大量货款,但他依然继续发货,最终造成 1.5 万吨产品被对方侵吞,致使中化香港公司经济损失 1 亿余元人民币。后来,检察院以失职罪提起公诉,追究其刑事责任。

(3) 1993 年,中华鳖精借着当年马家军的田坛神话风靡一时。短短几个月间,中国冒出了数百个“鳖精”品牌,从口服液到冲剂,从药品到食品,都跟“鳖”挂上了“亲戚”关系。1995 年,《焦点访谈》记者实地暗访,发现了江苏某厂制作“中华鳖精”的过程:偌大一个鳖精厂仅有一只鳖,还是养在后院的池子里。那成箱运到市场上的鳖精产品只不过是红糖水。于是,一夜之间,一只老鳖烧 20 吨“中华鳖精”的事实传遍了大江南北。曾经辉煌一时的中华鳖精彻底垮台,并从人们的生活中消失。

(4) 2007 年 8 月 3 日下午,由于停电,三星电子位于首尔南部工厂的 6 条内存芯片生产线被迫停产。三星电子当时估计停电时间最长将持续两天,最多可能带来 500 亿

韩元(约合 5 400 万美元)的销售损失。三星电子在全球 NAND 闪存生产的份额已经占到 44%，停产的这些生产线的产量占到了三星 NAND 闪存产能的 91%，因此，该事件可能导致全球 NAND 闪存供货紧张，而全球的 NAND 价格也将因此而上涨。8 月 4 日中午因停电而停产的生产线完全恢复生产，这次停电事件造成的损失小于之前的预期。

属于危机的事项及理由：

不属于危机的事项及理由：

二、危机的特征

(一) 危害性

危机对组织或个人具有明显的危害。非典型性肺炎(SARS)、911 恐怖袭击这样的社会性危机使企业、个人、政府都蒙受巨大的损失。企业危机的危害性虽然相对较小，但也不可轻视。2003 年 12 月 23 日，中石油川东钻探公司(重庆开县)发生特大井喷事故，井内喷射出的大量含有剧毒硫化氢的天然气四处弥漫，造成 243 人中毒死亡、2 142 人入院治疗、65 000 人被紧急疏散安置，直接经济损失高达 6 400 余万元。

(二) 剧烈性

危机是问题的剧烈或极端表现。1982 年，一个精神变态者在名牌药品泰诺(Tylenol)

胶囊中放了氰化物,导致 8 人中毒死亡。为此,强生公司(Johnson & Johnson)将所有的该产品从商店货架上撤下,强生公司总共回收 3 100 万瓶产品,损失 1 亿美元。

(三) 焦点性

常言道:“好事不出门,坏事传千里!”危机总是会成为社会或媒体关注的热点或焦点。三株的人命诉讼事件、秦池的勾兑酒事件、南京冠生园的陈馅月饼事件、银广厦的造假事件等许多危机,都是因媒体的报道和关注才使问题显露出来的。

(四) 牵连性

危机发生后 would 波及或牵连相关或不相关的单位,使其蒙受损失。南京冠生园由于使用陈馅做月饼,被媒体曝光,造成许多城市的冠生园(与南京冠生园没有直接关系)受到牵连,当年全国的月饼销量下降了大约 40%。

2004 年,有消费者投诉三鹿婴儿奶粉有质量问题,经阜阳市疾病预防控制中心和三鹿集团共同确认为假冒产品,并予以结案。不久后,阜阳市全面围剿劣质奶粉,市疾病预防控制中心个别工作人员由于工作失误,按照假冒三鹿婴儿奶粉的检测结果把正宗三鹿婴儿奶粉也上报为不合格产品,并经阜阳市工商行政管理局、阜阳市卫生局和阜阳市消费者协会在阜阳地方媒体上公布。此消息刊出后,全国各地多种媒体纷纷转载。之后,三鹿婴儿奶粉在全国多个市场被强迫撤下柜台、封存。有些省市甚至是不管种类,只要是三鹿奶粉,全部封存。在个别地方,还出现了三鹿经销商被抓捕的现象。按照正常的销售计算,一天的封存给三鹿造成的损失就超过 1 000 万元。阜阳奶粉事件后,当地市场奶粉销售额下降了 55%左右。

(五) 不确定性

危机的来临、过程和后果都难以准确预测,也难以完全控制。有些危机甚至使企业倒闭。名列全球五大会计师事务所之首的安达信、世界最大液态奶生产商帕玛拉特都是在危机冲击下倒闭或消失的。

相关思考:有些著作中说危机具有“突发性”、“偶发性”或“偶然性”,你认为这些说法是否正确?为什么?



三、危机的类型

本书采用了一种与众不同的危机分类法,根据危机的成因,把危机分为急性危机和慢性危机两大类,分别包括若干小类,分类框架如图 1.1 所示。

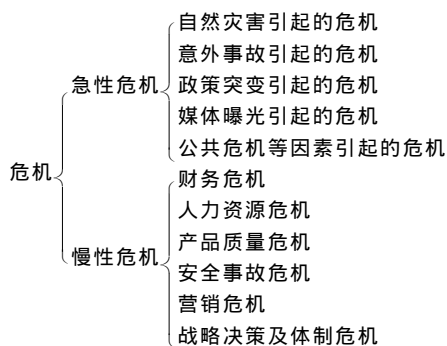


图 1.1 危机成因与分类图

第二章和第三章的内容将分别讲解急性危机和慢性危机及应对策略。

四、危机管理不当可能造成的后果

如果危机管理不正确或者不及时,可能造成以下不利后果:

- 正常的生产经营秩序被打乱。

- 造成经济损失,包括处理危机、善后事项的损失及生产经营停滞带来的损失。
- 企业和企业家的声誉受损,甚至相关企业也受牵连。
- 员工对企业的信任度降低,企业对员工的凝聚力降低。
- 可能会导致管理人员或员工的异常变动,如遣散员工、裁撤部门。
- 责任人员可能会受到行政处分、经济处罚或承担刑事责任。
- 可能会出现人员伤亡。
- 企业可能因此而衰落、被兼并、破产或倒闭,或者需要改变产品品牌或公司名称。

五、危机管理的关键环节

急性危机和慢性危机的管理重点有所不同,各类不同危机共同所需的危机管理关键环节有三个,分别是:

(一) 制定危机处理预案

常言道,“常将有日思无日,莫待无时想有时”。危机管理中也是这样,在危机尚未出现时,应尽可能通过经验和预测来制定出针对危机出现以后的应急预案,也就是危机处理预案。

政府主管部门已经制定了一系列应急预案,例如,《国家突发公共事件总体应急预案》、《国家安全生产事故灾难应急预案》、《国家突发环境事件应急预案》、《上海市突发公共事件总体应急预案》等。如果企业发生的危机属于这些应急预案中规定的等级,企业也应遵守和服从这些预案的规定。由于国家级的应急预案适用于“跨省级行政区划的,或超出事发地省级人民政府处置能力的特别重大事件”,所以企业发生的

常将有日思无日,莫待无时想有时!

危机处理预案虽然不能起到防患于未然的作用,但可以避免危机来临时不知所措!

危机一般适用于地方政府发布的应急预案。当然,企业发生的危机有许多并不属于政府发布的应急预案管辖,对于这类危机,企业也应该制定自己的应急预案。对于急性危机,应急预案尤其重要,附录一“DF公司重大安全事故应急预案”,可供读者参考。

有条件的单位,可以组织应急预案实施演习或危机处理演习。例如,设计一个突发状况来测试危机处理小组的应变能力,事前完全采取保密措施,让公司花半天到一天的时间来练习,之后再检讨过程中有无疏漏。事先演习可以让员工在面对危机时,有经验可循,这样一旦危机爆发也能临危不乱、从容应变。

(二) 危机处理及危机公关

危机一旦发生,只能从两方面去积极应对:一是合理处理危机,以控制、减少或避免损失。二是适当进行危机公关,即正确地传播。

合理处理危机是危机管理的前提,而适当进行危机公关,则是危机管理的核心。向谁传播、传播什么、怎样传播是危机管理是否成功的关键。

一般地说,危机处理和危机公关应该遵循这样的流程:

- (1) 成立危机处理小组,指定新闻发言人;
- (2) 制定危机处理和危机公关计划;
- (3) 找到危机的源头,尽快控制或消除危机源;
- (4) 由最高领导出面对内部员工讲明情况,稳定“军心”,尽量保持生产经营秩序的稳定;
- (5) 由新闻发言人统一对外发言,避免人多嘴杂口径不一致,引起媒体的更多质疑。必要时,召开新闻发布会或媒体见面会、媒体恳谈会;
- (6) 主动向主要媒体发布新闻通稿,告知权威的解释及企业的补救措施,并且要配合舆论、媒体,不要逃避;
- (7) 对于媒体的失实报道,应根据权威部门的决定和结论,及时向媒体澄清,并要求媒体更正;
- (8) 设法在媒体刊登正面报道,或加大广告发布密度,宣传企业的正面形象。