

内容提要

传统的企业危机管理理论存在着一个明显不足——忽视了危机管理中信息沟通及其作用。因为已有的危机管理理论，基本上是以危机管理的技术因素为核心，探讨企业如何从技术细节入手来预防或者应对已经出现的突发事件。而对企业危机管理的流程和效果都有着深刻影响的信息沟通这一非技术因素，并没有引起足够的重视。

本书从对企业危机管理的流程和效果都有着深刻影响的非技术的无形因素（信息沟通在危机管理中的作用、企业的内部沟通、企业高层对危机的态度、企业负责对外沟通的部门的自主性等）入手，探讨企业如何预防或者应对已经出现的突发事件，这就完全突破了传统的研究视角。在企业危机沟通的理论层面上，本研究打破了已有的研究局限，从危机沟通的角度研究企业如何对危机进行化解，这样既丰富了企业沟通理论，也增加了企业应对危机的新方法和新措施。在企业危机沟通的实践操作层面上，构建了危机情境的企业沟通体系这种新的企业危机管理方法，这一新方法包括危机沟通准备、危机沟通计划、危机沟通系统和危机处理中的沟通系统。

危机情境中的企业，如何与顾客、员工、企业外部有关组织和媒体进行沟通，以提高企业危机沟通的效果和效率。本书从危机情境下的危机信息沟通与管理的研究视角，来探讨企业

危机管理。全书的重点，集中在对危机情境中的企业，如何与顾客、员工、企业外部有关组织和媒体，如何进行危机信息沟通，因此，本书的主要内容集中在第猿源缘章。

本书的第猿章，从对信息沟通与管理的角度研究了企业危机信息管理系统和针对该系统建立的企业危机管理新组织。着重研究了危机沟通系统的如何构建，怎样建立一个基于危机处理的信息沟通与管理系统，构建基于信息沟通管理的企业新组织，设计危机沟通管理系统的工作流程。

本书的第源章，讨论了危机信息管理方法的建立和危机信息监控系统的设计。设计了一种新的危机信息管理方法——危机信息推理方法，该方法可以较好地发现与识别危机信息，同时还设计了一个危机信息监控系统，构建了基于危机信息的企业危机预警评价指针体系。

本书的第缘章，首先，讨论了危机情境时与顾客的沟通，着重研究了与顾客沟通的过程，以及对顾客投诉的处理，并辅以案例分析。面对危机事件应采取开诚布公的态度。有时事实是无法改变的，但可以改变的是顾客对事件的看法。态度有时决定了企业今后能否继续生存，因为企业的态度直接影响着顾客的态度与反应，而顾客是企业生存与发展的重要支撑。

其次，第缘章还讨论了危机情境时的企业员工沟通，主要对企业员工和管理者的沟通网络进行了分析。许多企业已经认识到与员工进行沟通的重要性，企业内部沟通与企业经营的成败存在着千丝万缕的联系。在现代经营中，企业内部的创造性沟通非常重要。针对内部沟通存在的问题，对于企业内部沟通应该拥有良好的沟通传达方式。本书首先从内部沟通的概念入手，研究企业内部沟通的方式、过程、方向、功能，通过深入分析企业内部沟通的现状与存在问题，理清其中的障碍，寻找对策，进而展开论述。

第 远章，研究了危机情境时与媒体及企业外部有关组织的沟通，对危机情境中的媒体沟通工具，如何与媒体建立良好的关系等问题进行了研究。本书强调，企业危机管理者必须了解新闻记者报道突发重大事件过程中的主导思路才能现实地把握参与公共话语的时机，充分利用媒体，与企业内外的相关者之间进行建设性的沟通。与媒体保持良好的关系有助于危机事件的解决。与记者和当地舆论媒介保持良好关系应该成为企业公关部门日常工作的重要组成部分。长期、友好、互信互利的关系可以使企业和媒体互通信息有无，企业也可建立起广泛的消息来源。媒体强大的影响力对舆论的导向有时起着决定性的作用，企业尽可能地向其主动提供真实完整的最新危机消息，正确地去引导舆论方向。另外信息的沟通应该是双向的，了解反馈才能进行更有效的沟通。

第 远章，还分析了危机时同企业外部有关组织的沟通。对企业外部有关组织沟通的原则、方法、沟通的步骤，沟通的策略进行了分析，并对一些具体案例进行了分析。与企业外部有关组织的有效沟通，对于企业顺利度过危机处境非常重要。从企业外部有关组织的角度来看，危机事件严重威胁着他们的利益。在混乱的局面中，企业有时需要他们直接出面澄清事情真相，以获得外部舆论和资源支持的机会。

本书的第 苑章，总结得到了本书的主要结论，阐明了本书的三大创新点，对本书的后续研究提出了展望。

粵月裁 粵裁

[illegible][illegible]

[illegible]

目 录

第 1 章 导 论

1.1 选题背景	(1)
1.2 研究意义	(源)
1.3 研究方法	(苑)
1.4 本书结构	(怨)

第 2 章 相关理论研究综述

2.1 关于企业危机管理的研究	(员园)
2.2 关于沟通的研究	(员袁)
2.3 关于危机沟通的研究	(员缘)
2.4 关于管理信息沟通的研究	(圆元)

第 3 章 危机沟通系统及其管理组织

3.1 危机沟通系统的构建	(猿园)
3.2 基于危机处理的信息沟通与管理系统	(源圆)
3.3 基于信息沟通管理的企业危机管理组织的构建	(缘圆)
3.4 危机沟通管理系统的工作流程	(缘元)

第 4 章 危机信息管理方法和危机信息监控系统

4.1 危机信息推理方法的设计	(远袁)
4.2 危机信息的发现与识别	(远怨)
4.3 危机信息监控系统的实现	(苑元)

源瑶基于危机信息的企业危机预警评价指标体系的构建	(愿)
第 缘章瑶危机情境下与顾客及员工的信息沟通	
缘瑶危机情境下的顾客沟通	(怨)
缘瑶危机情境中的员工沟通	(员)
缘瑶企业员工和管理者的沟通网络	(员)
缘瑶企业内部沟通方式	(员)
缘瑶相关案例分析	(员)
第 远章瑶危机情境时与媒体及企业外部有关组织的信息沟通	
远瑶媒体对危机的影响与互动作用	(员)
远瑶危机情境中的媒体沟通工具	(员)
远瑶危机时同企业外部有关组织的沟通	(员)
远瑶危机处境下企业外部有关组织的危机救助	(员)
远瑶相关案例分析	(员)
第 苑章瑶结论与展望	
苑瑶主要结论	(员)
苑瑶论文创新点	(员)
苑瑶未来研究之展望	(员)
参考文献	(员)

第 员章摇导摇论

员员 选题背景

随着经济全球化和信息技术的飞速发展，企业发生危机的频率逐渐增大，现代企业面对危机已成为不可避免的事情。

任何企业都处在风云难测的环境中，面临随时可能发生的危机。无论是享誉世界、规模庞大的跨国公司，还是那些默默无闻的中小企业，都会面临危机的困扰，都可能会遭受危机的侵袭。美国学者菲特普曾对全球排名前 缘 强的高层人士进行过一次调查，高达 愿 的被访者认为，企业经常要面临危机，愿 的人则承认自己曾面临严重危机的考验。^① 实践中遭受危机侵害的企业可以说是数不胜数，例如：欧洲的“二恶英”污染事件、比利时的可口可乐饮料中毒事件、日本的三菱“帕杰罗”事件、“疯牛病”事件、能源巨头安然公司的破产、

① 月 赠 出 是 导 录 耘 援 匀 愿 越 援 酝 援 容 冉 辣 早 杂 援 附 藏 呈 通 纂 粤 籍 录 匀 赠 赠 纂 附 藏 精 录 出 果 说 皂 为 赠 容 禁 惜 的 用 禁 置 赠 录 挂 名 赠 赠 附 赠 粤 籍 赠 名 赠 赠 酒 亦 赠 录 成 身 容 赠 录 译 部 出 附 容 京 愿 怨 果 附 藏 赠 录 挂 禁 说 果 禁 事 挂 录 挂 附 藏 色 赠 录 挂 杂 赠 录 译 附 藏 录 员 愿 援

企业危机危及企业的发展，甚至给企业带来灭顶之灾，使企业非正常消亡。因此，为确保企业健康长寿，对企业加强企业危机管理是十分必要的。企业因为危机而过早地走向衰亡的事例很多。1983年壳牌石油公司的一项调查发现，1980年名列《财富》杂志 500 家大企业排行榜的公司，有 15% 已经销声匿迹。依据壳牌石油公司的估计，大型企业平均寿命不及 40 年，约为人类寿命的一半！在许多国家，1980 年的新建公司存活不到 10 年便中途夭折。在日本和欧洲，公司的平均寿命只有 15 年。总之，许多研究表明，在企业的演进历史中，企业的平均寿命很低，死亡率很高。但是，与此同时，也有一些百年以上长寿的公司，甚至还有存续两三百年的企业。事实表明，企业的长寿是完全有可能的，只要企业能渡过企业危机这个可以致企业于死地的危机期。

随着经济全球化和国际化趋势的出现，原有意义上的企业经营和管理行为的内涵进一步扩大，有的甚至被重新定义。特别是跨国公司和大的企业集团，已经从单一的产品和服务的提供者，演变成为其所在社区乃至社会的一个公众角色。而消费者在选择产品和服务的时候，除了追求功能性的满足之外，也开始对该产品或者服务的提供者进行选择，常见的诸如生产过程的环保标准，企业的雇佣制度，企业的社会信用和诚信度等

① 砸粵果籌集救 配五國贈精皂飲置藥土糖藥火藥援 附
責備行同盜劫 濟京貴周司司援

等。所以，企业处于一个比过去大得多也复杂得多的环境中，这里所说的环境，包括内部环境和外部环境。

企业生产过程的变化和新技术的出现，特别是网络型组织的出现使企业对程控的实际能力低于传统方式，局部外包、整体外包、特许经营等等新的生产和销售方式的流行，一方面对企业的标准提出了更高要求，另一方面对企业的管理控制能力提出了新的挑战。

可以说，在当今的生产和管理模式下，危机事件的出现是不可预测甚至是不可抵抗的。正常的企业经营管理也无法避免危机事件。因此，越来越多的企业管理者，已经明智地把危机管理的重点转移到减小危机损失和实施危机状态下的有效沟通上。

企业危机事件的出现往往没有规律性可循，正是因为这样，危机事件的危害性影响和损失才特别严重。

伴随企业的国际化程度提高带来的外部性，更加大了企业危机事件出现的概率。另外，随着在共同的资源市场上竞争的层级不断提高，传统的厂商间的竞争已经上升到行业之间甚至产业之间，竞争态势也从单一的对抗形式发展到“竞合”、阶段性战略联盟等多种方式。所有这些都增加了企业遭遇偶发性危机的可能。

而传统的企业管理模式中的控制环节，往往从计划阶段就对生产和经营过程进行监督，从生产过程中的阶段性标准的制定，到分工责任制度和检查反馈机制，都是为了收集危机征兆和进行事前控制，应该说，在多数情况下，对危机征兆的识别和及时纠偏可以降低危机发生的几率和恶化程度。但是，仅仅通过事前控制来防范企业危机事件的出现，其有效性已经远远不够。危机事件出现的方式有多种可能性，地缘性差异和产业背景、企业文化背景等等的差异都会影响危机的表现形式。

从内容上看,企业常见的危机主要有:生产危机、技术危机和创新危机;品质危机和营销危机;成本危机和财务危机;信誉危机和公共关系危机;组织危机和人力资源危机;自然灾害危机。

无论是哪种企业危机,其一般性特征主要表现在以下几个方面:(员)时间的突发性。危机的出现往往没有任何征兆,或者是在征兆出现后迅速转变为实质性的危机,从形成时间上来说非常短暂,一般来说,在一天到一周的范围内,如果是源于战争、政变或者是诸如自然灾害类的不可抗自然力造成的外部性,则这个时间会缩短为几个小时。(圆)范围的广泛性。危机往往不是孤立出现在一个地点,特别是在国际化和全球化程度高的企业、行业和产业中,作为个体或者少数出现的危机,在水平范围内会广泛扩散,直至蔓延辐射到整个行业或者产业平台。(猿)影响的渗透性。对于遭遇危机的企业而言,危机事件的垂直作用速度快,在组织内部渗透力极强。无论危机起源于决策中心还是基本操作单元,危机影响都会在短时间内上行或者下行。(源)程度的严重性。除了在水平和垂直结构上的影响,危机事件形成后对企业的影响也是极其严重的。(缘)解决的迫切性。

由于企业危机事件具备上述特点,所以无论从外部还是内部,都需要危机当事者迅速做出反应,遏制危机扩散的速度,减小影响范围,降低危害和损失程度。

危机管理研究意义

危机管理是企业管理的重要组成部分,危机情境下的企业,通过信息沟通来加强危机管理,这对企业危机管理具有非常重要的意义。

沟通是管理中极为重要的部分，可以说管理者与被管理者之间的沟通是管理意识的精髓。著名管理大师彼得·德鲁克就明确把沟通作为管理的一项基本职能，无论是决策前的调研与论证，还是计划的制订、工作的组织、人事的管理、部门之间的协调、与外界的交流，都离不开沟通。无数事实证明，良好的企业必然存在着良好的沟通。未来学家奈斯比特指出：未来的竞争就是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通上。

对于管理者个人来说，良好的沟通可以给企业带来诸多益处。

①能理解别人的思想、情感与需求，同样也能获得别人对自己的理解，从而有良好的人际关系群体。②良好的沟通能力是个人能力的重要组成部分。③是职业管理者获得成功的基石，尤其在现代企业的管理中，对沟通水平和规模的要求日益提高，只有成为有效的沟通者，才能达到良好的管理效果。④良好的沟通能力有助于化解管理者与公司其他不同文化、社会、经济背景的员工之间的冲突，为创造良好的、和谐的人际关系环境创造条件，在企业危机到来之际，能最大限度做到用很小的时间、精力代价进行默契交流和反应。⑤与同行沟通，可以获得其他企业防范危机的经验、习惯、决策技能和应对危机的智能。⑥通过较多的沟通获取准确信息，彼此能良好地交流意见、看法，进而有新的思想。⑦可以避免无谓的争执，能对危机中他人的响应和批评做出正确的反应，能使自己的观念、建议和判断更具建设性。⑧能够培养危机管理者良好的心理状态，排斥孤独感与脆弱心态，克服有害情绪，比如急躁、愤怒、恐惧和害羞等。美国著名学府普林斯顿大学曾对 1500 份人事档案进行分析，结果显示：“智能”、“专业技术”和“经验”只占成功因素的 25%，其余 75% 决定于良好的人际沟通。

哈佛大学就业指导小组 1996 年调查结果也显示：在 100 名被解职的男女中，因人际沟通不良而导致工作不称职者占 85%。

因此，企业应从企业内部来分析危机沟通所带来的益处。

对企业来讲，沟通在危机管理中的益处主要表现在以下几个方面。

①危机管理中的沟通，能协调企业各个个体、各个要素和环节的关系，是促进企业成为整体的凝聚剂。由于成员的地位、利益、知识、能力以及对组织目标的理解和掌握信息的不同，个体对危机的反应和需要就会不同。要使企业危机控制目标顺利实现，需要交流意见，统一思想。就是说，没有沟通，就没有协调，就难以树立危机的战略性观念，进行危机管理体制建设，实现部门配合目的。

②沟通是危机管理者激励下属、进行危机预警和扭转危机局势的基本途径和最重要的工具。面对危机，员工士气受到打击，对企业信心不足，需要管理者与员工充分沟通信息，树立必胜信念，克服暂时困难，而这些离不开高水平的沟通技能。

③沟通是企业与外部环境之间建立联系的桥梁。危机应对过程中，企业越了解外部利益相关者的要求与反应，就越容易正确决策，也越能满足顾客、合作伙伴、公众、政府部门的要求，相关利益者反过来也越能支持企业的工作。

④在企业并购和重组等发展战略实施过程中，良好的沟通可以更有效解决企业文化整合危机。这是因为随着企业规模扩大，组织结构日趋复杂，员工来源广泛，不同地域、不同文化背景的人员聚集在一起，因生活方式、习惯、理念和价值准则等差异必然会造成人际冲突急剧增加，这时候良好的沟通就显得更加重要。

⑤沟通有助于内部员工理解管理模式变化，理解公司重大政策，能够主动参与危机事件处理活动，有助于公司上下统一

意志的形成。

从企业外部看危机沟通的益处。

①与外界及时沟通，能使利益相关者知晓企业危机的来龙去脉，消除利益相关者的顾虑。②能让社会公众知道企业是在积极应对危机事件的，能够造成理解公司、同情公司、支持公司的社会舆论氛围。③及时沟通，能获得新闻媒体的支持。④有利于辟谣。谣言是在沟通渠道不通、正确信息不能有效传递、接受者不能接受到正确信息等情形下产生的。加强正式渠道的沟通，可以减少各类谣传。⑤有利于重塑、恢复和维护企业形象。

这里举一个案例，说明危机沟通的益处。2009年8月15日—16日，吉林省四平市市区发生了大面积的停水事故，四平市近半数市民在酷暑中承受了近 24 个小时的“缺水”煎熬。面对这突如其来的突发事件，四平市政府一方面积极组织有关部门进行抢修，另一方面召开联合新闻发布会，通过新闻媒体向市民详细介绍事故发生的原因及采取的措施，明确表示，市政府将加大工作力度，确保市民生活、生产安全，四平市长还就这一事故正式向全市人民道歉。这一道歉，不仅没有影响到四平市政府的权威与形象，反而有助于在市民中树立起一个敢于负责、勇于承担责任的责任政府形象。从这一事件充分说明了沟通的重要性。

二、谣言研究方法

首先是文献研究法。由于危机事件发生时间的不确定性以及其他实地调查的困难决定了研究只能主要采用文献研究法而非调查研究法。在撰写本书的过程中，笔者运用了一些原始资料和二手资料作为支持本书论点的论据。原始资料主要是曾经

发生过危机的企业，企业内部公开的内部刊物和内部资料。二手资料主要来源于经济管理类的杂志和网络媒体，并从中尽量选用较为客观的资料。本书也采用了个案分析法，选取典型案例进行具体分析，利用个案分析法既可避免空洞无物的泛泛而谈，又可以粗中取精，深入剖析。

本书研究方法的特点在于：调研方法主要是定性调研，辅之以少量的定量调研；分析方法综合运用了理论分析、案例分析和对比分析等；对比分析主要体现在不同的危机沟通导致不同的策略，不同的处理方法导致截然不同的危机管理处理效果。

图 员原 本书结构

全书的结构如图 员原所示。

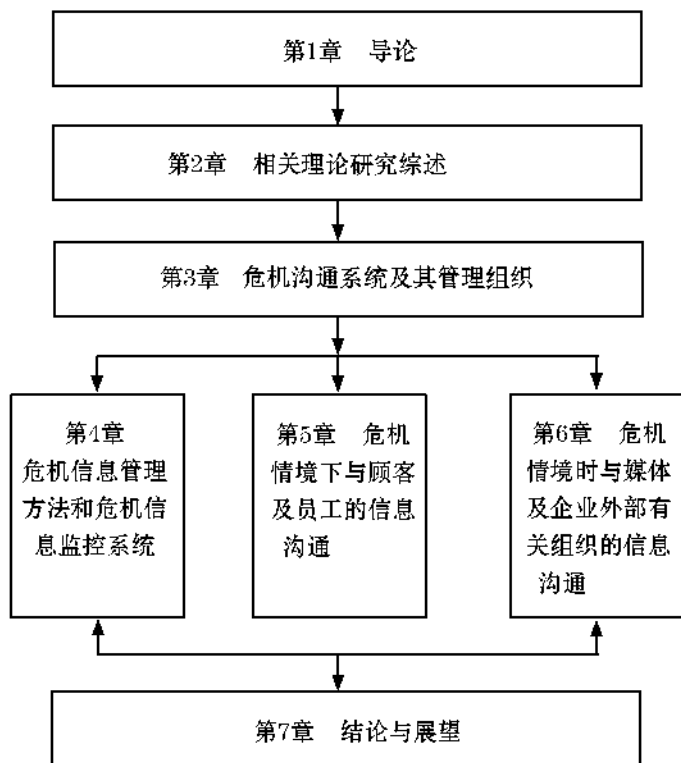


图 员原 全书内容的结构图

第 10 章 相关理论研究综述

10.1 关于企业危机管理的研究

关于企业危机管理的研究，国外最早可以追溯到第一次世界大战以后不久，当时德国出现恶性通货膨胀和 1929 年在美国发生严重经济萧条的情况，危机管理是作为企业防卫的管理而产生的。当初，它只不过是单纯的危机对策、保险管理、安全技术和防灾计划。但由于企业经济环境、竞争环境和经营情况的复杂化和多样化，企业对危机管理逐渐实现了组织化和系统化，危机管理理论现在已运用于企业危机的科学管理中了。

20 世纪 50 年代美国学者 巴纳德 及 阿吉里斯 对领导行为的有效性进行研究，他们率先从企业组织因素来考察有效领导和无效领导的行为差异，建立了一个指针系统来评价企业内部的不信任行为、冲突行为、无效行为、沟通障碍和失误等现象。至于日本，最早对危机管理进行研究的是龟井利明，20 世纪 70 年代初，他对日本经济高速增长时期经常出乎意料地发生企业倒闭的事实抱有疑问和关心。他认为，日本的经济规模虽在扩大，经济在实现高速增长，但一些企业还没有实行企业危机的科学管理，对企业的社会责任不予重视，缺乏防灾对策和环境对策。因而出现了经营危机，以致走向企业倒闭的末路。

1929年出现的石油危机和世界经济萧条，使日本经济步入了低速增长时期，企业经营不稳，时好时坏，经营方向不清楚，企业像卷入乱气流的飞机一样。因此，人们开始认识到对企业危机进行科学管理，通过合理的保险，使危机费用化，即所谓建立克服企业危机和企业防卫的科学管理的必要性。20世纪70年代，加拿大学者 厄文·戈德曼 及 云云等以环境因素为主变量来考察无效领导行为，并试图用领导过程中的不良行为来论证领导方式的权变特性。20世纪80年代末，美国学者在研究企业危机现象时，提出将管理失误作为危机起源来研究其过程机理。他们认为企业管理的失误来自两个方面：一是外部环境突变造成的冲突；二是内部决策不当所导致的问题。20世纪90年代初，有一些学者开始将政治科学中的危机管理理论扩展到经济及管理领域，探讨企业在陷入危机后的紧急对策问题。从总体上来看，国外学者对企业管理失败的界定、原因及预防等方面虽然进行过一些研究，但尚未形成系统的理论。

以美国政府为代表的西方发达国家对危机管理的研究也十分重视，从第二次世界大战以后，就有组织地对危机管理理论、方法和应用几方面展开重点研究。早期的研究主要集中在技术专业领域的危机，大多数与特定灾害有关，比如与火灾和洪水相关的建筑、工程、管理等方面的技术专业领域的危机。随着危机事件影响范围的扩大，研究也得到扩展。当前美国对危机管理的研究已经从技术专业领域渗透到公共管理领域，研究更趋于综合性，研究机构主要有政府机构、准政府组织、非营利机构和大学构成。与灾难相关的社会科学研究主要由设在特拉华大学的国家灾难研究中心牵头，主要关注的是灾难社会学；危机管理的应用研究主要由设在科罗拉多大学的灾害信息与应用中心牵头，并由国家自然科学基金、联邦危机管理机构、国家海洋与大气管理机构、美国地质勘探机构、田纳西流

域协会、美军工程公司、环境保护机构和国家健康保健机构等共同资助，主要关注的是危机应对理论与应用，最近英国、澳大利亚、加拿大、东南亚等一些国家也成立了相应的研究机构。从 20 世纪 70 年代开始，伴随联邦应急管理局（Federal Emergency Management Agency）的建立，研究重点从技术和社会科学领域进一步转向国家危机管理体系机构和危机管理政策的研究，并在美国公共管理协会下成立了危机管理分部，使危机管理的研究得到提升和较大发展，并作为一门专业学科得到广泛重视。目前危机管理在美国已经成为一项正式职业，美国危机管理学院和多所大学已经开展了危机管理专业的学历教育和在职进修培训，相关专业机构和协会已经开展了危机管理人员的资格认证，使危机管理的研究得到了进一步扩展。

20 世纪 70 年代初期，美国国家管理者协会提出了面对所有灾害的综合危机管理模型框架和理念，为建立国家危机应急响应系统奠定了基础。综合危机管理模型根据危机的事前、事中和事后的特点，把危机管理的活动、政策和项目划分为四个功能区域：减轻、预防、反应和恢复。在此基础上，FEMA 建立了包括灾害分析、能力评价、危机规划、能力保持、危机反应和恢复在内的综合危机管理系统，这一管理系统在“恩·桑”事件中发挥了重要作用。遭受“恩·桑”事件和炭疽病毒袭击以后，美国对现有的危机管理体系进行了重新反思，并成立了国土资源部，加强了针对不同危机的专题研究和合作研究，进一步寻求有效应对危机的办法和措施。在危机应急策略、方法和应用研究方面，注重公共政策、量化决策分析方法、标准化应急响应系统、综合资源管理系统的研究，并广泛使用信息化手段，比如 GIS（地理信息系统）和 GPS（全球定位系统）技术，从策略和手段上来提高国家应对危机的能力。

目前美国已形成由从联邦、州、地方政府到特定区域的多层次、多部门、全方位的危机应急反应网络，从 20 世纪 70 年代开始就相继出台了多个灾难救助法案，实现了危机管理应急响应机制的法律化、制度化、专业化，使从预警等级标准确认、应急计划启动程序、决策制定、部门职责与分工、信息沟通与协调都有章可循，从而保障了面对突发性危机事件的快速反应和有效应对，危机管理正在从传统被动反应模式转变到现代积极预防模式，逐步形成了具有自身特点的国家危机管理体系，极大地提升了国家应对危机事件的处理能力。

四、关于沟通的研究

（一）关于沟通

沟通是管理活动和管理行为中重要的组成部分，是管理者最重要的职责之一，管理者与被管理者之间有效沟通是任何管理艺术的精髓。法约尔提出的管理七大职能论，即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算，基本总结了现代管理的各个基本方面，可以看出，无论是计划制订，工作组织还是人事管理等都离不开沟通，“沟通决定了管理”越来越得到实践的证明。

美国著名未来学家奈斯比特曾指出：“未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其外部组织的有效沟通上。”^①著名管理学家亨利·福特认为：“我作为

① 阅读与写作能力的培养，是现代社会对人才的基本要求。本书在编写过程中，参考了国内外许多优秀的著作和文献，在此谨向有关作者表示衷心的感谢。同时，本书在编写过程中，也得到了许多专家和学者的帮助，在此谨向他们表示诚挚的谢意。

福特公司的董事长，时刻在告诫自己，必须与各界努力进行沟通，切不可在沟通上无能为力”；“从广义上讲，企业管理其实是沟通方式”。^①通用公司前任总裁杰克·韦尔奇也认为：“作为一名跨国公司的领导人，沟通是我面临的首要问题。”^②

所有的管理者，无论何时何地，都要与他人沟通，可是有些管理者却往往对沟通漠不关心，有时置之不顾。这是管理活动中非常令人惋惜的现象。

在企业危机管理中，沟通贯彻整个管理过程。无论是危机的早期诊断、识别，还是危机爆发中的各项处理与决策活动，乃至危机善后与评估等环节，都要对企业内、外进行有效的沟通。正如罗伯特·希斯所说：“在危机管理中，沟通是最重要的工具。”大量实践活动表明，在时间紧迫、信息不充分的危机情境下，沟通成败往往事关危机管理成败。所以危机管理者必须充分掌握危机沟通理论，在实践中不断提高危机沟通技能，才能不断提高危机管理水平。

二、关于企业沟通

沟通就在身边。每个企业都在社会群体中与各个方面进行着物质、能量和信息的交流。如果没有沟通，每个企业都不可能存在。

现实情况却是，尽管沟通如此普遍，但也是如此的无效和被冷落，以至于无数企业家在企业失败后往往将缺乏沟通作为

① 参见《哈佛商业评论》，1995年10月号，第10页。
② 参见《哈佛商业评论》，1995年10月号，第10页。

③ 参见《哈佛商业评论》，1995年10月号，第10页。
④ 参见《哈佛商业评论》，1995年10月号，第10页。

一个重要原因。更多的企业危机过后，人们惊讶于危机往往是忽视沟通所致。

用最简单的话来讲，沟通是指人与人之间的信息交流。完整地讲，沟通是指可理解的信息、思想和情感在两个或两个以上人群中的传递或交换的过程。企业危机管理者的所有管理职能、工作都和沟通有关。比如在企业内部，有员工之间的交流、部门之间的交流，而在企业外部，则有企业与顾客之间的交流、企业与企业之间的交流、企业与政府之间的交流、企业与社会公众之间的交流等。

沟通是人类存在的基础。沟通渗透到我们所做的一切事情中，它是维持人际关系的一种基本手段。沟通是一种存在于人类社会自然而然、必需的、无所不在的活动。人们相互沟通是因为需要与周围社会环境相联系。社会是由人们相互沟通所维持的关系组织的网。

沟通的能力对于人们的生活至关重要。各行各业，不管是正式组织还是非正式组织中的人，无论是会计、社会工作者、工程师，还是医生、护士、营销员、管理者，有效的沟通对于他们都非常重要。管理实践表明，管理者约 70% 的时间用于与他人沟通，剩下的 30% 的时间用于分析问题和处理相关事务。^①

危机沟通理论

危机沟通是指以沟通为手段，通过与企业各个利益相关者进行信息、思想、情感交流活动，以解决危机为目的的过程。

① 资料来源：转引自《危机管理》一书，见该书第 10 页。

简单地说,危机沟通可以降低企业危机的冲击,可能化危机为转机。事实上,对企业内部、外部的危机沟通失误很可能使普通事件变化为危机事件,一般危机变成严重危机,局部危机演化为整体企业危机,给企业造成巨大的损失甚至一蹶不振。在企业危机关头,沟通往往起着关键作用。

图 10-1-1 危机沟通过程

图 10-1-1 一般信息沟通过程的七个因素。

简单地说,所谓信息沟通,是指某一信息的发送者通过特定的渠道,将信息传递给接受者的过程,如图 10-1-1 所示。

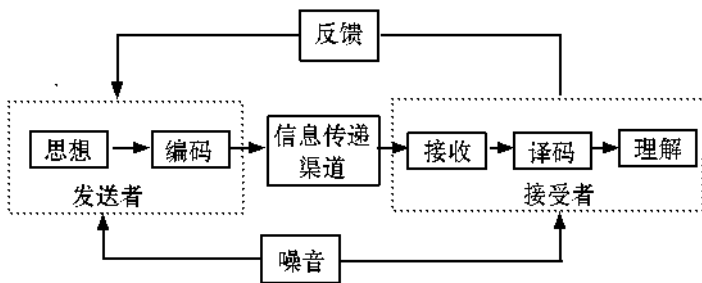


图 10-1-1 一般信息沟通过程

在图 10-1-1 中,可以发现完整的信息沟通包括信息发送者、信息接受者、传递渠道、信息内容、译码与编码、噪音、反馈七个因素。整个过程中至少存在一个发送者和一个接受者,也就是信息发出方和信息接受方,其中的沟通载体为沟通渠道,编码和译码分别是指沟通双方对信息进行的信号加工形式。①信息的发送者。信息沟通从某一信息(思想、情感)的发送者开始,然后按照发送者和接受者双方都能理解的方式进行信息编码。②信息传递渠道。信息是通过联系发送者和接受者的渠道进行传递的。信息传递可以是口头的或书面的,可以通过

备忘录、计算机、电话、电报或电视进行传递，也可以通过手势、表情等直观提示式的方式进行传递。因为有许多渠道可供选择，每种渠道都各有利弊，所以选择恰当的渠道对实施有效的信息沟通是极为重要的。③信息接受者。信息接受者接受到信息后，要将信息译码，即再译成思想。只有当发送者和接受者对信息符号的意思抱有相同的、至少是类似的理解时，才有准确的信息沟通。“理解”是指发送者和接受者心心相通。④噪音。噪音是指在信息沟通中，各种妨碍沟通的干扰因素。比如日常生活中，电话中的杂音、收音机的失真、电视机荧屏上的“雪花”等，都是噪音。它们有的是外界信号的窜入，有的则是产生于沟通过程本身。“噪音”的概念，目前已经被扩大为任何被接受到的但又不是信息发送者所想传送的信号、信息；或者是任何使得所要传达的信息不易精确编码、译码的东西。如口头交流中的错误发音、停顿，书面交流中的错别字，接受者固有的成见、身体的不适，甚至对发送者的情绪反感也可以成为噪音。⑤反馈。为了检验信息沟通效果如何，就需要反馈，即发送者想知道他所传递的信息是否被对方准确无误地接受。⑥信息内容。信息内容是指沟通的对象，即发送者和接受者要沟通什么。⑦编码与译码。所谓编码是指将信息以何种形式传出，与之对应的则是译码，它是将所接受的信号，依照一定的码规，解译、还原为信息。在编码时要注意：发送者的表达习惯与能力，接受者的习惯与能力，信息内容的性质，传递的渠道类型，所处的环境等。

四、沟通过程七要素的意义。

①了解沟通过程中的七个要素，能够帮助我们完整了解沟通全过程：即任何一种沟通，无论是复杂还是简单，都必然存在这七个方面的因素。②每个因素都有可能对沟通的有效性造成严重影响。③理解这七个因素，就要在沟通过程中有意识地

注意它们各自造成的影响。④要警惕沟通中的自以为是。⑤没有良好的自信心、健全的人格，就不可能有开放的胸怀，也不会有积极的沟通。⑥要重视沟通过程中的信息反馈。⑦要想表达清楚，不让对方误解，就需要慎重考虑用什么形式表达。⑧充分重视沟通中可能遇到的噪音并采取规避措施。

总体来讲，危机沟通过程也属于信息沟通的一种类型，所以上述信息沟通过程也适用于危机沟通。但是需要对上述过程的七个要素进行相应的定位，具体如下。

在危机沟通过程中，信息发送者为危机管理者；危机信息接受者应为各个利益相关者，具体包括员工、顾客、合作伙伴、股东、媒体、竞争者、社区、政府部门及其他社会公众；危机信息沟通渠道主要是适合危机信息沟通的各类媒体和企业内部沟通渠道；危机信息沟通中的噪音，主要是指各类干扰危机信息传递的影响因素；危机信息的反馈，主要是各类利益相关者对危机管理者的言行满意与否的意见反映；危机信息的内容，主要是危机管理者对各个利益相关者要传递的危机处理言行；危机信息的编码与译码，是危机管理者和利益相关者对危机信息的传递方法和接受理解方法，危机管理者要用准确的方式表达真实的危机信息。

四、危机沟通的种类

（一）按功能分类。

按功能分类，危机信息沟通可分为工具式沟通和感情式沟通。所谓工具式沟通是指发送者将信息传达给接受者，其目的是影响和改变接受者的行为，最终达到企业的目的。而感情式沟通是指沟通双方的感情，获得对方精神上的同情和谅解，最终改善相互之间的人际关系。

（二）按方法分类。

按方法分类，可分为书面沟通、口头沟通和非语言沟通。一般来说，书面沟通是指以文字为媒体的信息传递，它主要包括报告、信件、文件、书面合同等；口头沟通是指以语言为媒体的信息传递，它主要包括交谈、讲座、讨论会、电话等；非语言沟通指用面部表情、手势或身体姿势来加强或否认要传达的信息。电子媒介指运用电子信号载体（传真、闭路电视、网络、电子邮件等）的信息传递。各种方法的比较如表 4-1 所示。

在企业危机信息沟通中，危机管理者应根据危机情境，综合利用各类沟通方式，最大限度地实现企业内外部沟通。

表 4-1 危机公关各种沟通方式比较

沟通方法	举例	优点	缺点
口头	交谈、讲座、讨论会、电话	快速传递、快速反馈、信息量大	传递中经过层次越多信息失真越严重、核实越困难
书面	报告、备忘录、信件、文件、内部期刊、布告	持久、有形、可以核实	效率低、缺乏反馈
非语言	声、光信号、体态、语调	信息意义十分明确，内涵丰富、含义隐含灵活	传递距离有限，界限模糊，只能意会，不能言传
电子媒介	传真、闭路电视、网络、电子邮件	快速传递、信息容量大、一份信息可同时传递给多人、廉价	单向传递，电子邮件可以交流，但看不见表情

按信息传递的方向分类。

按信息传递的方向分类，可以分为企业内部危机沟通和企业外部危机沟通。企业内部危机沟通又可分为自上而下沟通、

自下而上沟通和横向交叉的沟通。

自上而下沟通是指在企业组织结构中，信息从企业高层管理者向低层成员流动，这种沟通方式在具有独裁主义气氛的企业组织中尤为突出。这种方式增强了组织结构，但是容易产生权力气氛，对下级员工参与管理很不利。这种沟通方式具体又可以细化为多种方法，比如指示、谈话、会议、电话、备忘录、信函、公司政策文件、工作程序等。这类方法主要适合于以下状况的信息沟通：企业结构不复杂，规模小，在危机信息内部沟通中该类方法有快速传递、权威性强的优势。

自下而上沟通是指从下属到高一级管理者按照职权和管理层次逐步往上的信息流动。这类沟通充分体现了员工参与企业管理的积极性。主要方法有报告、汇报、意见、申诉、请求以及控告等。这种沟通适用于以下状况：企业民主气氛浓厚，给下级有较大的授权，企业正常沟通渠道畅通。

横向交叉的沟通是指同层级或相似层级成员之间，或处于不同层级且无直接隶属关系的成员之间的信息沟通。方法主要有通过公司的报纸、杂志和布告等书面沟通，或者是通过委员会、社团、非正式聚会等口头沟通。在企业危机沟通中，这类方法可以有效地协调不同部门之间的关系，加强跨部门合作，避免危机反应环节中断或失调。

这三种沟通类型在危机信息内部沟通中应合理搭配，综合使用。总体上讲，在危机初期应以自下而上沟通为主，使得上级管理者能及时了解情况，判断危机走向；在危机爆发和发展阶段，应强化自上而下和横向交叉沟通，这可以加强对危机局面的整体控制和应对，可以综合各个部门信息的协调，加强企业上下之间、各个部门之间的信息共享。在危机后期可以结合自上而下方法及自下而上的方法，充分认识、总结和评估危机管理经验，加强企业对危机的学习和反应能力。

企业外部沟通则主要面向企业外部利益相关者进行危机信息沟通，具体有顾客沟通、媒体沟通、政府部门沟通、同行企业沟通、投资者沟通等。每种沟通都有具体的沟通方式、渠道和策略，本书将在以后有关章节进行阐述。

（2）按信息沟通方面的可逆性质分类。

按信息沟通方面的可逆性质分类，信息沟通可分为单向沟通和双向沟通。单向沟通是指没有反馈的信息传递，适合以下情况：问题较简单，但时间紧急；接受者容易接受问题解决方案；存在信息不对称性，接受者不完全了解解决问题的信息，此时的反馈无助于解决问题反而容易混淆视听；发送者缺乏处理负反馈的能力，容易感情用事。

双向沟通指有反馈的信息传递，是发送者和接受者之间进行信息交流的沟通，这种方法适用于：时间充裕，但是问题比较棘手；接受者对解决方案的接受程度至关重要；接受者能对问题的解决提供有价值的信息和建议；发送者习惯于双向沟通，并且能够建设性地处理负反馈。

在企业危机信息沟通中，危机管理者要注重加强信息的双向沟通，以便制定更灵活的危机应对决策。

（3）按组织系统划分。

按组织系统划分，信息沟通可分为正式沟通和非正式沟通。正式沟通是指以企业正式组织系统为渠道的信息传递，非正式沟通是指以企业非正式组织系统或个人为渠道的信息传递。正式沟通在企业危机情境中，能够权威地、正式和负责地表明企业的正式态度、危机处理行动，是影响利益相关者对企业态度的重要因素。企业在危机情境中要始终保持正式沟通渠道畅通。

企业中非正式沟通具有信息交流速度快、比较准确、沟通效率高和满足个体需要的特点，同时它也存在着片面、人为夸

大与缩小、曲解、来源复杂等不利因素。对非正式渠道信息沟通，有人戏称，“如果有了充足的小道消息，危机就可能不会发生”。这足以表明在危机管理中，危机管理者应正确对待非正式沟通，将其作为重要的沟通方式。那种试图否定、阻碍和排斥的观念、做法都是不正确的。危机管理者可以充分利用非正式沟通为自己服务，从中得知许多正式渠道无法得到的信息。当然，管理者也要充分利用非正式渠道来传递有关信息。

（四）按危机沟通接受者分类。

按危机沟通接受者分类，可把危机沟通分为媒体沟通和特定群体沟通。一般说来，危机沟通的接受者主要是指企业的利益相关者，具体包括员工、股东、顾客、合作伙伴、社区、政府部门、竞争者、各类社会公益机构和其他社会公众。

危机媒体沟通是指危机管理者主要通过各类新闻媒体向社会公众传递企业对危机处理情况的沟通。这种沟通的目的是为了广大社会公众及时了解企业对危机的态度、决策和处理措施，消除社会公众对企业的不利心理反应，恢复对企业的信心，支持企业的举动。这种沟通类型是危机管理中重要的环节，本论文在下文有专门论述。

特定群体危机沟通指危机管理者依据危机应对计划和行动方案，对特定的企业利益相关者，应用非大众化媒介如会议、内部刊物、报告、各种公共关系活动等手段，围绕企业危机的相关信息，与特定利益相关者进行直接沟通。此类沟通按照利益相关者的分类，具体又可以分为员工沟通、顾客沟通和其他利益相关者沟通，对这几种沟通类型，第 3 章、第 4 章和第 5 章，还有详细的论说。

（五）按危机沟通

在危机爆发前，企业通过危机沟通可以有效地避开危机威

胁；危机爆发以后，企业可以借助危机沟通来减小危机冲击，缓和危机对企业的影响，弥补受损的企业形象，加强企业内部团结，鼓舞士气，在危机混乱情境中建立秩序。在危机过后，运用危机沟通则可以快速调整企业运作秩序，重新获得各个利益相关者的认可。可见危机沟通的运作绝不仅仅是对外召开记者招待会，或者在各个新闻媒体刊登事实澄清报告，或者仅仅应用一些公共关系手段而已。所以做好危机沟通的各项准备工作以及危机沟通计划显得格外重要。

罗伯特·希斯的观点。

罗伯特·希斯认为，就企业沟通而言，危机管理者要对以下九个要点进行精心准备。

①考虑危机环境对沟通的影响。要认真研究各种危机环境是如何影响沟通系统和使用者的。如果在危机环境中存在很多噪音，就需要准备相应的隔音设备（建立隔音室或者耳机）。

②考虑与危机无关的通讯使用者的影响因素。大部分危机管理中使用的沟通系统都不是专门系统，这就可能产生因同时传递那些与危机无关的信息而造成过载的危险，产生危机沟通瓶颈现象。例如大型危机情境中，手机可能发挥不了作用，因为任一特定的中转台能够使用的渠道相对较少。同样，危机当事人以及各个利益相关者都可能阻碍危机管理需要的信息沟通。这样就需要限制沟通系统的外部人员进入，或者开发危机专用沟通系统。

③危机沟通系统必须方便使用。只有方便、容易使用的危机沟通系统才能有效发挥沟通作用，所以危机管理者在设计危机沟通系统的时候应当注意：整个沟通系统的需求是什么样的；危机环境可能对其产生怎样的影响；使用者的技术水平和能力；信息发送者、接受者和相关管理者事先确定的危机种类是什么。最简单的办法是在沟通设施、设备中贴上简明的操作

规程，告知使用者怎样使用这些设备。

④培养信息收集和分析技能。危机管理者最重要的职责之一是培养自己以及下级的资料收集、发送及评估技能。在危机管理中，信息发送、接受的速度和准确性关系到企业应对危机的反应成败。所以这些技能至为重要。

⑤使信息真实可靠。危机管理者尤其需要消除信息过滤和失真等沟通障碍，这是因为在危机情境下危机管理者几乎没有时间做这项工作，这就要求危机管理者必须加强相关的技巧和能力学习、培训。具体来说，在危机之前（日常预防准备阶段）检查、演习信息接受的准确性程度，比如让信息发送者重复话语，让接受者重述发送者发送的信息。此外危机管理者还应训练自己和员工，提高以下方面的能力：保持镇静，用清楚明了的语言沟通，检查信息传递的准确程序和理解能力。

⑥尽量简化沟通渠道。最佳沟通渠道的特征应是迅捷和直接，就是说，最有效的沟通系统和沟通渠道应使得信息发送者与接受者之间的路径最短。

⑦要保证沟通所需的通讯设施足够。沟通不灵的根本原因之一往往是沟通系统中缺乏通讯设施以及关键语言，所以必须保证危机沟通系统有足够的通讯设备、设施。

关键语言要多重复，就是说能让接受者确实明白这些重要的信息是什么，因此至少要用两种方法重复同一关键信息。具体可以采用重复要点、进行总结和让接受者重复收到的办法。

⑧确认并且克服瓶颈现象。具体有三个方法来克服沟通中的瓶颈：

通过重新设计和扩展系统来消除瓶颈；绕过瓶颈（比如使用专用沟通系统或并行系统）；扩大作为瓶颈现象根源的接点信息通过量。

⑨运用非正式沟通系统。通过应用非正式沟通系统，危机管

理者能够建立绕过瓶颈的通讯频道,并且减少沟通中的谣言和错误信息的数量。正确使用非正式沟通系统,在企业内部员工之间就能促进员工们的开放、实用和真实信息沟通气氛的形成。

乔·马克尼 (Joe Markini) 的观点。

乔·马克尼认为,对于危机沟通,企业应在以下方面做好准备:①挑选一位发言人;②不要透支信用,应诚实可信;③率先公开承认问题,并以诚相待;④告知公众已经采取哪些危机处理措施;⑤预期最坏的情况,并且事先做好计划;⑥通过新闻媒体宣传企业的立场、态度,公布发言人时间,供媒体采访;⑦发言人知名度高固然好,但是向公众传递的信息更重要;⑧居安思危,积极努力,防患于未然,不断提高和巩固公司信誉;⑨与企业外部专家广泛接触,接受他们的合适的意见。

莫非 (Moffett) 的观点。

莫非提出五项有效沟通的准备:①确认沟通的目的;②分析沟通的对象;③根据传递的信息类别、情景、文化,选择沟通的核心思想;④搜集资料来论证沟通的核心思想;⑤组织所要沟通的信息。

拉宾格 (Rabin) 的观点。

拉宾格提出五项危机沟通的重要步骤:①查明和面对危机事实;②危机管理小组应保持积极与警惕;③成立危机新闻中心;④找出事实真相;⑤对外口径一致;⑥尽快召开记者会,以公开、坦诚的态度,准确地告诉媒体事实;⑦与政府官员、员工、顾客以及其他利益相关者直接进行沟通;⑧采取适当补救措施,把危机损害降到最低;⑨认真做好危机处理档案,为将来评估危机管理绩效、进一步学习、总结和人员更迭做好准备;⑩尽快弥补企业受损的形象。

以上学者对危机沟通准备的侧重点虽然不完全相同,但是

其共同点可以总结为：都强调了事先要做好沟通的准备工作，应当成立沟通反应机制，合理安排人员，加强与新闻媒体的良好合作，要真实、诚恳、公开向利益相关者沟通危机信息，做好危机沟通系统的各项工作，尤其是通讯设施要完备。

以上各项准备工作要落实到具体责任人身上，而且在危机情境下，要充分结合危机事态进展，使得沟通达到以理服人、以情感人的沟通境界，这就需要相关管理者和人员加强沟通演习，将各项危机沟通准备工作做到位。

二、关于管理信息沟通的研究

管理中的信息沟通学说的出现，是管理学理论在现代信息经济时代背景下理论发展的必然结果。事实上我们看到，整个企业管理学理论作为一门独立的社会科学的历史很短，只有大约一百年。这还包括了古典管理学的发展期在内。至于发源于美国的现代企业管理学，真正开始从经济学中分离、独立出来，世界管理学界一般公认在 20 世纪 30 年代，以 1938 年美国著名管理学大师彼得·云·德鲁克《管理的实践》的出版为其标志。管理沟通学理论作为现代管理学理论在信息经济时代背景下产生的一种新理论、新观点，必然只有企业管理理论与实践发展到人类社会进入信息经济时代时才能产生和发展。

但这并不表示在 20 世纪 30 年代以前，就一直没有任何管理沟通的研究和论述。其实管理沟通一直存在于人们的各种管理实践，管理沟通理论也一直以其他的名词和方式或明或暗地存在于以往的各种管理思想、理论中，大量渗透和潜伏在管理的其他结构、功能元素中，如在管理的控制、领导、激励、员工关系、客户关系管理、企业文化之中。

对于管理中信息沟通理论的研究，在美国，最早的管理沟

教材；1991年由华南理工大学出版社出版的《管理沟通》，主编为陈春花；1995年由机械工业出版社出版的《群体与团队沟通（原书第3版）》，由多人编译，原著者为美国学者 德克·麦基，则援

由上可见，虽然国内外对于管理沟通理论的研究已经取得了一定成绩，国内外大学的管理学科课程设置中也广泛增加了管理沟通课程，但笔者认为对于管理沟通的研究仍然处于比较零散、缺乏体系、不够深入系统的状态。以号称国际通用教材，由加拿大毅伟管理学院和清华大学经管学院共同策划、推荐的《经理人员的沟通》英文版第3版内容为例，即可管窥当今世界管理学界在管理沟通上所处的研究水平。该书封二文字中说：“在美国，沟通课程已经成为 商学院学生学习科目中不可或缺的重要内容。本书包括沟通的概念、商业写作、备忘录和信函、岗位沟通、报告和建议等内容。其中，着重叙述了如何进行商业沟通，如何构思并有机地进行写作和发言，如何运用沟通技巧达到最佳效果，如何运用不同的沟通风格去适应国内及国际环境中不同的对象，以达到不同的目的等一些内容。本书还就 20 年代中后期出现的新问题，如沟通革命，不同文化间的沟通，合作中的沟通等进行了阐述。”笔者总结目前所见资料，认为目前管理学界在管理沟通研究上已经取得以下成就，并仍然存在以下理论空白与不足。

至今为止，管理沟通的研究已经取得以下一些积极成果：一、初步探讨和定义了沟通的原理、定义、类型及模式；二、初步阐述了沟通在企业或组织管理中的意义；三、区分了人际沟通与组织沟通，将两者区分开来分别进行了一些研究；四、最大的成就主要还在于对沟通的一些基本和具体的途径、方式进行了详尽细致的深入研究，如近年来对于倾听的研究，以往已经取得丰硕成果的对于阅读、演讲、谈判、会见、面试、访

谈、会议、写作、身体语言、服饰、电话等等多种主要沟通方式的研究；五、由于 20 世纪 80 年代信息技术和电子技术的空前发展，信息、科技时代的概念深入人心，管理沟通也已经对电子沟通与网络沟通给予了一定的关注；六、由于近年来团队研究的深化，有不少管理沟通研究者已经出版过团队沟通的专著，在任何管理机构均可以理解成为大小不同的团队的意义上来讲，团队沟通研究也是在管理沟通研究上的一个有意义有价值的进步。

以沟通的原理为例，几乎所有的专著都对此有详细的论述，对于企业或组织中沟通模式或模型的研究也取得了一些成果。如一些大学管理沟通教材中，把企业的管理沟通模型分类为五大基本模式，此研究已经触及了企业的组织结构，是对简单粗糙的文字定性研究的一次深化，因此也应该看作是管理沟通研究中一些有价值的进步。

至今管理沟通研究仍然存在以下一些较大的理论空白和不足：一、有关管理沟通的模型的研究才刚刚起步，如何将管理沟通的模式与总体管理模式匹配融合，即企业总体战略性的管理沟通模式的研究仍有待于深入；二、对于管理沟通的内容与方式研究还不够深入，尚未认识到管理沟通的内容和方法存在着不同的层次性，各种方法在整体上应如何配合，也研究不足；三、对于管理与沟通的联系和区别论述也还只是初步知识，认识不到管理在某种意义上就是沟通，因此也不能正确理解和阐述管理沟通对于现代企业管理的重要核心作用；四、对于管理沟通缺乏适当有效的定义，只是简单地把管理和沟通捏在一起，因而使管理沟通要么是内涵狭窄，要么是内涵太过宽泛，概念的定义粗糙模糊；五、最为关键的缺陷是，至今为止，所有管理沟通研究都只是把沟通当作一个管理的手段这一战术层次上来加以研究，而在笔者看来，沟通固然是管理中的

一部分，但从更宏观的角度讲，沟通已经成为当今信息经济时代企业管理的核心和灵魂，在某种意义上来讲，管理就是沟通，因此，有必要在原有战术基础上，把管理沟通提高到企业管理的战略高度上，结合企业管理的其他方面，完整地来进行管理沟通战略的研究，在这一方面，管理沟通研究仍是一片巨大的空白，希望能够填补这一研究空白，是笔者写作本论文的初衷；六、对信息经济时代下的企业管理缺乏深入理解，对于通信、电子技术和网络带来的企业管理革命缺乏敏感和战略意识，正是在信息经济时代，笔者所认为的管理就是沟通才显得尤其突出，管理沟通的重要性也上升到企业生死攸关的战略高度。

很明显，在新的信息经济时代，管理沟通已不再是次要的或无关企业全局的一个局部性、部门性质的技巧，而越来越多地和越来越真实地表现为就是企业管理本身，沟通的任务就是管理的任务，沟通的功能就是管理的功能。在这样的时代背景下，传统的管理沟通理论已经不能很好地胜任新的历史时期企业管理沟通的需要，新时期企业管理正在呼唤新的管理沟通理论，给企业的管理理论与实践带来创新和突破。有鉴于此，笔者认为，完全有必要从管理沟通入手，对现有的所有现代企业管理理论进行一次新的发展与整合，从而尽快找到一个能够充分适应信息经济时代背景下企业管理需要的理论，用于指导管理实践，其意义深远而紧迫。

管理沟通的定义应该是什么呢？经过对管理学发展史上各种管理学派中管理理论与沟通的关系的理论分析，对一般沟通的定义、过程、原理的详细讨论，对具体管理行为过程的实证分析，笔者认为，一个比较成熟和完整的管理沟通应该可定义为：一、简单的定义是：所有为了达到管理目的而进行的沟通就是管理沟通；二、精确的定义是：管理沟通是指管理者与被

管理者之间、管理者与管理者之间、被管理者与被管理者之间，即组织成员内部互相之间；或者组织成员与外部公众或社会组织之间发生的，旨在完成组织目标而进行的多种多样的形式、内容与层次的，对组织而言有意义的信息的发送、接受与反馈的交流全过程，及各组织对该过程的设计、规划、管理、实施与反省。

对管理沟通简单的定义，可以从以下几个角度和方面来深入理解。（员）所谓管理沟通，就是指在管理领域里面发生的沟通。如果沟通的行为和过程发生在管理的过程和职能范围内，这样的沟通就应该是管理沟通行为与过程。这是第一方面的理解。比如，有女职员在办公室跟上司谈她刚刚上学的孩子这件事，如果她不谈这件事，毫不影响她和这一上司的亲密感和信任度，谈了也不会再增加她们之间的信任感和亲密度，那么这一沟通行为在严格意义上来讲，就不能算是管理沟通；相反，如果她这么做能够增加她和上司之间的合作气氛，那么，这其实就是一种管理沟通。即管理沟通的过程与范围，与管理的过程与范围基本相同或相似。这是过程与范围方面的一致。（圆）所谓管理沟通，应该是指为了达到管理的目的而进行的所有沟通行为与过程。如果沟通的目的不是为了完成管理目标，比如纯粹是为了加强个人感情交流，如职员间谈恋爱，那么，这样的沟通就不能称其为是管理沟通；相反，如果职员间谈恋爱的目的在于加强团队合作，以更好地完成组织或企业的目标与任务，那么，原本被人看成了纯粹私人沟通的行为和过程，同时也是管理沟通极其特殊的一部分，应该是管理沟通。即管理沟通的目的、目标，也应该与管理的目的、目标基本相同或相似。这是目的与目标方面的一致。（猿）所谓管理沟通，也是指用沟通交流的方式来完成管理的种种职能的一切活动。管理的许多职能要真正实施，要发挥作用，不能没有沟通。这

是因为组织或企业是由人群所组成的，而人群是有思想、感情、情绪、想法等等智力活动能力的，而且企业或组织的所有活动或任务都必须依赖于人的恰当活动才能完成，而不同的人与人之间要共同完成任务或要传达思想、情感，就必须有良好的沟通，没有沟通活动，就没有团队、团体，更不会使人们达成共识，分工协作，正确地完成正确的事。那么，所有为了执行管理功能、职能而进行的沟通活动，当然就是管理沟通。即管理沟通的职能、具体任务，应该与管理的职能、具体任务相同或相似。这是职能、任务方面的一致。

完整的管理沟通的定义比简单的定义为我们深化对管理沟通的理解提供了更多角度。（员）管理沟通的对象、主体并不限于管理者与被管理者之间。事实上，管理沟通主要发生在管理者与被管理者之间，但同样也发生在管理者与管理者、被管理者与被管理者之间。即管理沟通作为组织或企业的信息交流行为，是管理的实质和核心内容，它广泛存在于企业或组织的所有成员当中。（圆）管理沟通除了存在于组织或企业内部之外，更存在于企业或组织的外部。企业与相关企业、企业与相关供货商、企业与市场、企业与客户、企业与社区大众等等之间也存在着大量必要的、为实现企业管理目标的沟通行为过程。如公共关系管理、客户关系管理、供应链管理，对于信息时代背景下的现代企业来讲，都是十分关键和重要的管理沟通活动。（猿）管理沟通有多种多样的具体方法和形式。企业的管理工作和职能，大部分依赖于这些沟通方法和形式的成功运用。最常见的就有语言沟通、副语言沟通、非语言沟通、道具沟通等等。而单是语言沟通就有几乎无数种具体形式。（源）管理沟通并非只传送一种内容，而是传送多种多样的内容。凡是管理中需要的内容，如市场信息、企业决策、产品设计等等，甚至厕所关门了、小王生病了，等等，无一不是管理沟通

所要传达的内容。所以对管理沟通的分类，也可以按照沟通的具体内容来分。（缘）管理沟通还具有显著的层次性。如粗略区分，可以把管理沟通划分为个人间沟通、团队沟通、部门内沟通、跨部门沟通、组织沟通、组织与所处环境的组织系统沟通以及外部沟通。这是一种按照沟通范围大小、人数多少来划分的管理沟通层次。如果换个角度，从企业内部所进行沟通的内容的重要性来划分，又可以划分出基本日常管理沟通、例外管理沟通、部门决策沟通、企业决策沟通、企业战略管理沟通及企业化管理沟通，等等。（远）除了以上内容，管理沟通还包括了对于管理沟通本身的管理行为过程。即笔者所认为的本论文重要的创新点，管理沟通制度设计或者说管理沟通战略制定与实施，等等一些内容。（苑）需要再指出的是，管理沟通应该包括真正有交流与信息传递的个人自我沟通与人机沟通。如上所述，个人自我沟通是组织成员的自我管理过程，人机沟通则主要发生在知识型企业的人与计算机的沟通。当然，在有动物参与并扮演生产力要素的企业中，人与动物的沟通很多也应该是管理沟通。

本书试图用信息沟通的障碍来解释企业危机。由于传统的企业制度结构是金字塔式的科层结构，它适合于环境改变缓慢的大生产的工业社会。但在当今的社会中，它却成为企业发展的障碍和形成适应力危机的重要根源。现代企业危机的原因绝大多数情况是由于企业不能适应环境的变化，对环境变化缺乏洞察力、迅速反应力、创新应对力。在金字塔形的结构下，掌握应对环境变化的是远离环境位居金字塔顶端的领导，而真正掌握环境变化信息实施对环境变化响应的是金字塔最底层的第一线职工。由下而上逐级对信息收集，形成信息滞后和失真；由上而下逐级决策和实施形成决策阻滞与变形，使得企业适应力低下，企业危机由此不可避免。

由于各个企业性质、所处企业生命周期阶段不同，规模、所处环境不同，可能发生的危机种类也不相同，所以危机沟通

计划工作也没有必要完全统一。但是危机沟通计划工作应该包括以下基本内容。

1. 确定危机沟通的对象。

企业危机沟通计划工作首要任务是确定沟通对象与目标，充分掌握信息接受者的立场、思想、实力、条件、优劣势、接受者的信息译码层次和经验等，这样才能把握对象心理与需求，将要传递的信息转变为对象容易理解、能够降低彼此敌意、提高相互信任度，从而实现沟通目的的信息含义（也就是信息编码）。

倘若沟通对象和目标不明确，沟通的内容和方式做得再好，也是无的放矢，难于发挥沟通功能。因为危机种类不同，所要沟通的对象不同，沟通的内容和方法自然也不同。例如企业人力资源危机与企业财务危机、公共关系危机等各有特定的沟通对象，就要有针对各个对象的危机沟通方案，不可能用一种危机沟通计划、方案来应对各种不同性质的危机事件。

2. 建立企业内外沟通渠道。

在企业危机沟通计划工作中，结合危机种类和目标对象，要明确建立哪些信息沟通渠道、环节，来应对巨大的危机信息流量。

企业危机沟通渠道实质是指危机信息借以在发送者和接受者之间流通的途径。前文我们介绍信息沟通基本理论和危机沟通准备中曾讨论了学者们的观点：即危机沟通渠道越短、越直接，效果越好。这是危机沟通渠道建设的最基本要求。

企业内部常见、常用的直接沟通渠道主要有各种通讯设施、内部电视频道、内部文件、定期会议、面对面交谈、远程通讯系统、内部公共关系活动等；企业外部直接沟通渠道主要是记者招待会、演讲、各种行业论坛、外部各类公共关系活动。除了这些直接、短渠道的危机信息沟通渠道以外，企业还要适当

应用长渠道来沟通危机信息 最常用的就是大众新闻媒体。

企业危机最常见的、最重要的危机沟通是与顾客的沟通，因为企业最终是要在市场竞争中获得顾客满意才能长久生存的。没有忠诚的顾客与持续扩大的市场占有率，企业就难以长久立足。因此大量危机往往是和企业产品质量有关的危机，因此建立各种顾客投诉、处理的信息沟通渠道是极其重要的渠道建设任务。在这方面，具有良好市场营销能力、高度警惕性和远见的企业建立的更为完善的信息沟通渠道，主要有：

①顾客投诉和建议渠道。通过设置意见簿、建议卡、企业网站、电子信箱、~~电话~~免费电话，增加顾客反馈意见的途径，鼓励顾客提意见。该类渠道主要是记录、分析和答复来自顾客的信函、口头抱怨、对产品或服务危机信息的关注事宜，为化解危机、消除危机建立日常信息沟通渠道。

②典型顾客调查系统。该项渠道主要是公司在现有的顾客中随机抽取样本，向其发送问卷或打电话询问，了解顾客对公司各个方面的印象，对其他竞争者的看法等，在危机期间，该系统可以以主动、积极的态度赢得顾客谅解。

③现场调查与沟通机制。有些企业在产品或服务危机信息渠道中，通过建立现场调查、咨询和沟通制度来直接与顾客沟通，也是较好的信息沟通渠道。有些公司为了了解顾客危机真相，甚至雇佣一些人装扮顾客，报告他们在购买公司产品、其他竞争者产品过程中的不足，为危机管理者提供最直接的信息。

④市场营销信息系统。很多国际著名公司往往通过建立市场营销信息系统，来获取市场信息和对外沟通公司状况，这种系统在危机沟通渠道中也是一种重要的渠道。

猿平时积累、夯实企业沟通基础。

企业在重视可信度、美誉度的同时，平时要注重与当地社

区、公众的良好沟通，在力所能及情况下，积极参与社会公益事业，获得公众、政府部门的高度认可。一旦企业危机情境爆发，需要对外驳斥谣言或澄清事实时，也比较容易获得外在的信任与支持。比如企业或高层管理者有抗洪救灾、抚慰弱势群体、积极响应环境保护舆论、采取积极吸收就业等行为，都能为企业获取危机情境下的社会同情，能够消除公众敌意，从而做好基础性公共关系工作，而不是消极沟通。

（三）与媒体建立合作关系，做好媒体管理。

企业危机与新闻媒体之间的关系是极为重要的，这主要体现在：由于信息不充分，客观造成媒体报道与企业危机实际情况多少有些偏差，甚至企业小危机常被强大的媒体渲染成大危机，这种状况给危机管理者造成的压力往往使得企业采取“家丑不往外扬”，对外界常持否认的心态，希望大事化小，小事化了，能躲就躲。而对媒体新闻记者来说，总是希望将危机事件的来龙去脉见诸文字。双方在这种心理压力下，就可能存在客观的冲突。

事实上，对危机管理者来说，危机爆发时，在时间压力、决策风险很大的情形下，精神往往处于高度紧张状态。这种紧张程度越高，危机管理者就越难以听取各方传递来的信息。不能有效地倾听，就难以了解各方包括媒体的声音在内的真正的意图。沟通意图不明确，又造成更多的误解。这种不良互动的发送者和接受者之间的沟通，只能造成企业危机管理者与媒体的对立和不信任程度提高，企业危机更难以应对。

为建立和谐的媒体关系、化解信任矛盾，企业危机管理者应在危机爆发之前，注重和媒体建立良好关系。

（四）沟通方式与手段。

沟通方式不外乎这几种类型：书面沟通，口语沟通，形象沟通，活动沟通。

①书面沟通包括信件、报告、手册、内部刊物等；②口语沟通包括个人交谈、小组意见交流、大型团体讨论及演讲、记者招待会等；③形象沟通包括情境要素、办公室设计、企业各种建筑物、设施展示，生产加工流程展示，员工形象展示等；④活动沟通主要是配合企业公共关系活动，开展针对危机化解、赢得公众心理支持的社会公益活动，表明企业的态度和责任。

④召开记者招待会。

记者招待会具有隆重、高规格的特点，更重要的是记者可以在会上就自己感兴趣的问题和自认为最佳的角度进行采访，也可以促使企业与新闻媒体进行更紧密、更默契的合作。在企业危机引起社会较大的关注等情形下，企业应该考虑召开记者招待会。本书将在下文详细讨论记者招待会有关细节内容，此处不赘述。

④掌握危机沟通细节。

沟通成败往往与细节有关，因为大的环节不容易疏忽。这些细节有：由谁来负责通知员工？负责人不在，由谁代替？谁负责通知新闻媒体？谁是公司新闻发言人？向哪些地方政府部门或国家政府部门汇报？谁来负责此类工作？谁来负责处理各种信息，向谁报告这些信息？当新闻媒体记者和社会公众打电话询问时，电话值班人员如何回答他们的问题？公司有辟谣的专用电话吗？接听顾客抱怨或者辟谣专用电话的危机应对小组人员，能否用多种语言与公众沟通？在许多大型企业内，已经有电子邮件，用来作为企业快速沟通的工具，那么，谁来负责此类信件？收音机和电视中与本公司相关的信息内容由谁来负责录制？对报纸等印刷媒体，由谁来负责撰写对公众的信息沟通稿件？

④执行沟通计划行动准则。

危机沟通计划是建立危机沟通的必要条件，但不是充分条

件。企业平时要结合公共关系、媒体宣传、营销活动等信息沟通环节,创造有利的企业外部舆论环境和企业形象,不断提高企业的知名度、认可度和美誉度,才能在企业爆发危机时,有效发挥危机沟通计划工作的功能。

在企业危机爆发后,依据危机沟通计划,企业应高度关注以下七项行动准则:①率先提出危机的相关说明;②对危机爆发的严重性表达关切;③保证在政府有关部门和其他社会权威机构监督下解决危机;④承担责任,树立解决危机的诚恳形象;⑤对公众说明公司将如何处理危机的主要措施;⑥在危机情境中,提出公司危机管理处理方案,并在适当时机,用适当方式提供公司曾为社会所做出的贡献,以获得公众的理解和同情;⑦如果的确是公司的错误,就勇于认错。

4.2.2 危机管理沟通系统的组成

企业危机管理的重点应放在危机发生前后的沟通上,因此,建立一套规范、全面的企业危机沟通系统是必要的。企业危机管理沟通系统的组成如图 4-2 所示。

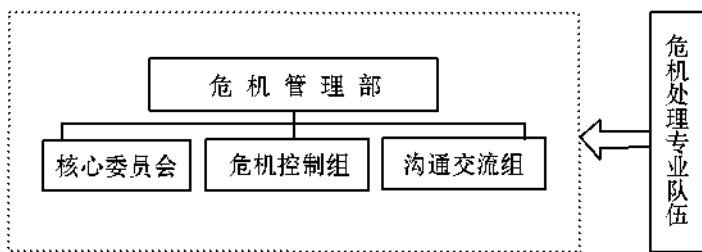


图 4-2 危机管理沟通系统的组成

4.2.3 成立企业危机管理部。

企业危机管理是企业各职能部门和每一个员工共同的课题,因此,企业危机管理部应尽可能由熟知企业和本企业内外

部环境、有较高职位的管理人员和专业人员组成。他们应具有富于创新、善于沟通、严谨细致、处乱不惊、具有亲和力等素质，有能力统揽全局，能够迅速作出决策。危机管理部的领导人不一定非公司总裁担任不可，但必须在企业内部有影响力，能够有效控制企业，能够推动企业危机管理部工作的运行。

危机管理部的总职责是：全面、清晰地对各种危机情况进行预测；为处理危机制定有关的策略和步骤；监督有关方针和步骤的正确实施；在危机发生时，对全面工作进行指导和咨询。挑选危机管理部成员时，应注重以下几种类型的人才：一是“点子型”。即一些富有创造性的人员，他们不断提出新建议、新点子，危机处理总部可从中选取可行性建议；二是信息沟通型。这类人员协助危机管理部内外的信息传播与沟通工作；三是“辩护”型。这类人员对人们提出的每一个建议和解决问题的方法都提出异议；四是记录型。他们工作有条不紊，所做的记录和日记都能够完好保存；五是人道主义型。他们解决问题的方法总是倾向于人性的一面，在危机紧急情况下，可以充当企业代言人直接面对公众。

企业危机管理部要制定科学而周密的危机处理应变计划，要从企业危机征兆中透视企业存在的危机，并引起高度重视，要及时在国家法律法规和公司政策允许的范围内制订相应的处理应变计划，计划应具体、明确、有针对性，同时也不可过于拘泥。危机处理应变计划要形成书面方案，并使之制度化、规范化。为保证企业危机处理计划的全面性和客观性，企业可聘请专业公关公司来主持或协同编撰。

表 7-1 危机发生时需要联系的关键人物的联系方式

	办公室	电话	手机	宅电	传真机	电子邮件
经理						
经理替代人选						
企业危机管理部						
负责企业内部联络的危机管理人员						
负责企业外部联络的危机管理人员						
负责与社区联络的危机管理人员						
负责与分销商、顾客联络的危机管理人员						
负责与当地政府机构协调的危机管理人员						
负责与受害人员家属联系的危机管理人员						
负责与心理医生、需要救助人员联系的危机管理人员						
负责与友好支持企业协调的危机管理人员						
负责财务、内部控制的危机管理人员						
负责股东关系的危机管理人员						
负责设计问卷以备向企业员工分发的危机管理人员						
负责火灾、建筑物毁损和修复咨询的危机管理人员						

企业危机管理部应包括三个小组委员会：核心委员会、危机控制组和沟通交流组。核心委员会应包括企业的主要领导，它在宏观上对危机进行管理。其主要职责是：掌握危机的发展动态；提供战略性建议；审批应急预案；进行高层次信息交

流；通过媒体与公众展开交流。委员会主席必须主持由所有成员参加的定期信息更新会议，这种会议在形势迅速变化时可能随时召开。危机控制组一般由事先经过训练的专业队伍组成，在危机发生现场负责紧急情况下的应对措施。危机控制组与核心委员会之间应有明确的责任界定，双方互不干涉。在危机发生的现场，危机控制组必须不断把事态的最新情况向核心委员会汇报。这是一项极为重要的工作，必须由专人负责。危机控制组必须掌握危机现场及毗邻社区的情况、危机波及的区域及危机可能恶化的区域，了解危机发生的原因、事态发展中的关键因素及相关信息，准备各类应急设备。沟通交流组一般由企业内部负责信访和宣传的人士组成，主要职责是了解危机发生、发展、控制、解决等方面的相关信息，保障企业与媒体之间、企业与公众之间通畅、准确、及时的信息交流和沟通。

必须保证企业危机管理部可以 24 小时都能联系上（24 小时的意思是每天 24 小时、每周 7 天中的任何时刻）。表 10-1 列出了企业危机管理部在危机发生时需要联系的关键人物联系方式。

10.1 基于危机处理的信息沟通与管理系统

企业危机爆发后，企业要以积极的态度面对危机，有条不紊地采取行动。企业应在危机中的第一时间按危机处理系统所作的计划组成危机领导机构，统一协调企业行为。应按计划实施对危机的控制和管理，及时收集和分析引起危机变异及威胁企业的信息，调整危机管理措施，尽可能减小危机影响范围。

危机处理系统指的是在危机爆发后，为减少危害和冲击，按照危机处理计划和应对策略对危机采取直接的处理措施。危机处理系统一般应包括以下若干事项。危机处理系统的系统组成以及功能框图如图 10-1 所示。

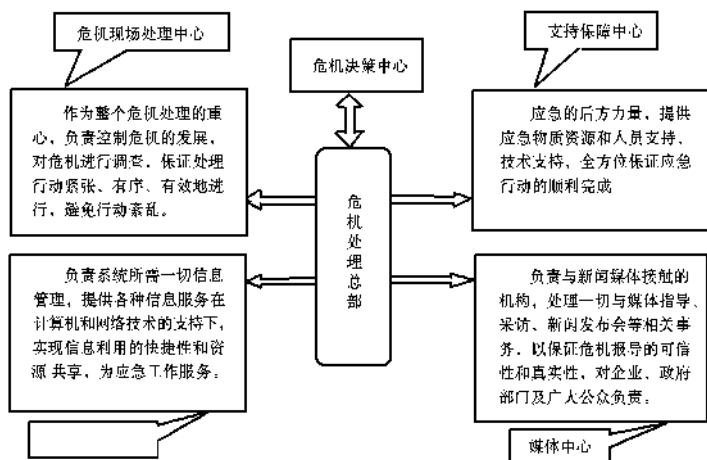


图 7-1 危机处理系统的沟通系统组成以及功能框图

危机处理总部

总部作为危机处理指挥中心，负责危机应急期间各大中心的运作，统筹安排整个应急行动。其作用的发挥主要体现在决策、指挥和协调方面。

高瞻远瞩、统揽全局、处变不惊。造成危机的原因往往错综复杂，解决之道也多种多样，危机处理总部要能够高瞻远瞩，透过黑暗看到光明，透过危机看到希望，促使危机向好的方面转化。有些危机处理措施往往不一定能在短时间内奏效，面对这种局面，企业危机处理总部是否沉着镇定，能否努力不懈显得尤为重要，有时局势的转换就来自恒久不已的坚持。

协调各方作战。危机的综合性，要求处置手段必须突出一个“合”字。危机发生后，只有在危机处理总部的统一领导下，各相关部门协同配合，才能及时形成和贯彻科学的决策，迅速解决问题。为此，危机的处置必须由危机处理总部统一指

挥，有关部门密切配合，要站在维护企业稳定的高度，从全局出发，克服狭隘的部门主义和小集团主义，优化整合企业所有的资源，发挥整体功效，以最大可能地减少损失。

猿猿猿危机决策中心

企业要想在危机发生后的错综复杂、瞬息万变的危机环境下做出及时果断而正确的决策，一方面取决于组织是否能够从外部准确而及时地获取信息，另一方面则取决于危机时刻的决策。危机时，决策层既要眼观六路耳听八方，也要及时果断地决策，以免贻误时机。因此应对危机的决策，是一种群体决策条件下的强制性决策，是在通过群体决策实现综合集成时，贯彻一种“民主基础上的集中、集中指导下的民主”这一有危机决策特色的决策体制。本书通过组织的设计来保证这种决策体制从组织上得以实现。

在解决危机的过程中，危机处理指挥中心的强制性干预是十分必要的。面对危机，危机处理指挥中心就必须享有发号施令的权威，并且可以制定和执行带有强制性的政策，因为在危机状态下，某一个人的信息量毕竟是有限的，危机处理指挥中心决策层中的某些人或个别人还可能会处于一种非理性状态，同时决策也会遇到各方面的阻力，其风险性使得任何意见都难以像常规情况下那么容易达成妥协和统一，因此，依靠领导权威、推行强制性的决策是唯一的选择。这样做的目的在于迅速而有效地遏制事态的扩大、升级、蔓延。

危机决策是以企业危机为对象的一类特殊决策问题。由于危机决策对象在未来的发展过程中，随机、未知的因素很多，决策环境处于难以控制的迅速变化之中，并且通常是趋向恶化的，所以，对于这种不同于正常工作程序的非结构化的决策问题，很难用一定的模型进行定量分析，而常常以特定的决策组

组织的知识、经验、信念进行判断和决策。因此，不同的决策组织就会得出不同的结论，采取不同的对策。一个能够迅速做出科学决策的危机决策组织无疑有利于问题的解决，而危机决策组织的工作性能好坏，直接取决于这个决策组织（决策群体）的组织形式、成员结构与组织结构是否合理。

以决策的时间阶段来划分，危机决策包括危机事前决策和危机事中决策。事前决策要多方参与，实行科学民主的决策程序；危机事中决策则由于时间、信息的限制，需要一个既用权威又用民主的决策程序。本书在危机决策的研究中，对危机决策组织的设计，已经兼顾了危机事前决策和危机事中决策不同的决策程序。

危机决策中的群体决策。

危机决策是在企业危机刚刚发生或出现某些征兆时，立即搜集与处理有关的信息，明确由其引发的问題，确定目标并拟订各种可行的对策方案，分析、评价、选择出满意的方案或应急预案，组织实施选定的方案并不断地跟踪、检验，及时纠正决策过程中的失误，最终实现彻底解决问题的一个动态过程。由于决策对象的突发性、紧迫性和后果的严重性，危机决策过程是极其复杂的，它是经济过程、社会过程、技术过程、心理过程等各不相同而又相关过程的交织。因此，任何单一学科的知识对于科学的危机决策都是远远不够的，必须综合运用经济学、社会学、心理学、逻辑学、系统科学、计算机科学及有关的工程技术科学等方面的知识，才能做出及时、有效的决策。

既然危机决策需要多方面的综合性的知识，而且这些知识又不可能集于某人一身，那就决定了危机决策必须由多个有关专家在一起共同做出判断和选择，即群体决策。专家群体中存在着较多的综合性知识和信息，具有个人无可比拟的集体智能。专家群体参与危机决策，可以集思广益，从各个角度提出

不同的方案,使得问题的考虑更加全面和细致,避免了单个人在危机关头束手无策、错失良机或仓促判断;另外,群体决策的结果是大家的决议,会使群体中的人感到对问题的解决负有更大的责任和信心,提高了决策者的心理承受能力,也便于决策的贯彻与执行。

■ 危机决策组织的组织形式。

群体是具有一定组织结构和共同目标,人们在心理上相互影响、行为上相互作用的人群集合体。群体的组织形式可分为正式群体和非正式群体、假设群体和实际群体、永久性群体和临时性群体。

企业中现有的各种职能部门,基本上是根据明确的目标、确定的任务而设立的,其处理的问题也基本上是反复发生的、结构化的专业问题,而且每个职能部门的人员结构比较单一,不能满足危机决策组织成员结构的要求。所以,企业中单一职能部门不能胜任危机决策工作,必须在企业危机刚刚发生或出现某些征兆时,由企业主要领导者亲自调集各职能部门和社会上的有关专家,设立正式的危机决策组织,再由该群体制定合理的对策,负责处理、解决由事件引发的一系列亟待解决的问题。

显然,危机决策组织是实际存在的群体,是由若干成员组成的群体。由于企业危机不是经常反复发生的事件,而且种类繁多,没有必要也不可能针对各种企业危机,设立永久性的危机决策组织。所以,危机决策组织应是临时性的群体,待问题彻底解决后,由企业宣布解散,其成员各复原职,但成员的有关资料,比如姓名、单位、简历以及在决策过程中积累的经验和教训,应当储存在有关的数据库中,以便今后发生类似事件时,迅速查找有关专家,快速组建危机决策组织,及时采取对策。

■ 危机决策组织的成员结构。

在危机决策过程中,大多数的判断和决议要依靠人来做

出，人是决策系统中最基本的要素，是决策的主体。因此，危机决策组织的成员如何构成才能提高危机决策的科学性和快速性，这是组建危机决策组织时必须要考虑的问题。

一个合理的危机决策组织的成员结构应当包含以下几个方面的内容。

①合理的专业知识结构。危机决策问题的解决需要各种专业知识。这就要求在危机决策组织中，不同的成员具有不同的专业知识，而且群体中的每个成员还必须是有关行业的专家，具有较宽的知识面和丰富的经验，从而形成一个合理的群体专业知识结构。只有这样，危机决策组织才能在复杂多变、急剧恶化的环境中，镇定自若、深思熟虑，果断地做出选择。至于选择哪些专业的专家参与危机决策，即具体的专业知识结构，要根据危机决策对象的种类和目标等因素而定。

②合理的能力结构。危机决策的质量和效率不仅与决策者的专业知识有关，而且与他们运用专业知识的能力有密切的联系。危机决策所需的能力应主要包括应变能力、判断能力、分析能力、指挥能力、组织协调能力、创造能力等等。每个危机决策组织的成员应该程度不同地具备这些能力，尤其是应变能力和组织协调能力。

应变能力是决策者综合能力的一种表现。在危机决策过程中，决策者必须善于运用各种专业知识，实事求是地按客观规律办事，敢于负责，善于决断，能审时度势随机应变，能把原则性和灵活性有机地统一起来。

组织协调能力主要表现在对人的组织与管理上。由于一个危机决策组织有各种不同类型才能的人，他们各自的资历，智能和经验都不相同，个人所获得的信息也不同，因此，在选择危机决策方案时会产生不同的理解，表现出不同的偏好，做出不同的选择。为了取得群体的一致，必须要有一个相互作用影

响的过程，通过大量的交往、沟通、协商促进群体的一致。危机决策组织的领导者必须熟谙这门领导艺术，绝对不能使成员们屈从于某些微妙的限制或压力，而形成虚假的一致或强行通过某种不合理的决策。

总之，一个有效的危机决策组织中，既要有应变能力强，善于筹划、决断的人，也要有深思熟虑、善于思考的人，善于组织协调、排忧解难、调解纠纷的人，才能做到优势互补，满足危机决策过程中的各种不同要求。

③合理的年龄结构。现代生理科学和心理科学研究表明，不同年龄的人具有不同的智力水平和工作经验。年龄较大的人，有丰富的工作经验，但接受新事物较慢；年轻人，接受新事物快，其知觉、记忆、比较和判断力，动作及反应速度等智力因素均比年纪大的人占有明显的优势，但工作经验不足。危机决策涉及的许多问题和事物多属于不常见的、错综复杂的问题和新鲜的事物，既需要丰富的工作经验，又需要敏捷的思维。因此，一个具有良好的工作性功能的危机决策组织应有一个合理的老、中、青人员比例，才有利于发挥各自的优点，快速合理地解决问题。

上述结构是危机决策组织成员结构的主要问题，此外，还要考虑决策者的个性、气质、性格和价值观念等方面的问题，以利于团结、取长补短、协调一致，从而提高决策的效率。反之，如果一个决策组织中内耗不断，相互拆台，必然会削弱危机决策组织的决策能力。

④危机决策组织的组织结构。群体的组织结构主要有：直线制、职能制、直线—职能制、模拟分散管理、矩阵、项目等多种形式。但只有项目结构形式更适应危机决策组织的组织形式要求。项目组织结构是在一定时间内，集中人力和资源，完成现有群体所不熟悉的特殊、复杂的任务，任务完成以后就撤

销，成员回原单位工作的一种组织结构形式。它是按照完成某一特定任务的要求，把具有各种专长的有关人员调集在一起，组织成项目工作组。这样，便于沟通意见，易于接受新观念和新方法，并能够集思广益，解决一些难题。它还有利于把管理中的垂直联系和水平联系更好地结合起来。

危机发生后，企业应根据其种类和性质，立即从企业有关的职能部门和社会上的企业管理咨询机构中，挑选所需的专家，并按项目结构组成危机决策组织。

采用项目组织结构形式，不仅能保证危机决策组织有综合性的知识、能力和丰富的经验，而且还有利于决策的落实与实施。因为危机决策一旦形成，就要付诸实施，在实施过程中，需要有关的职能部门通力合作，并根据危机决策的要求，分别落实、执行。如果有关职能部门的人员直接参与了危机决策的制定，无疑能帮助本部门加速对决策的认识和理解，减少不必要的沟通和交流，使决策尽快取得成效。同时，也有利于对决策执行的监控和决策的及时修正。

来自社会的企业管理咨询机构的专家参与危机决策是非常必要的。一方面，他们可以弥补企业中专家力量的不足，提高危机决策组织的决策能力；另一方面，作为企业的“外脑”，他们可以不受方方面面的限制、条条框框的约束，极有可能突破传统的思维定式，从全新的角度认识问题，提出高度创新的方案。同时，他们比其他专家有较轻的心理压力，更有利于发挥专家智囊团“思想库”的作用。

总之，为了提高危机决策的科学性和快速性，在企业危机刚刚发生或出现某些征兆时，必须迅速、合理地组建危机决策组织，要保证群体中的每位专家都能充分发挥其各自的才能，从而形成一个相互联系、相互作用、配合默契的有机整体，并采取有效的控制手段控制群体行为，最大限度地发挥其群体优势。

④当企业危机爆发后，很多新闻单位会派记者采访，他们提出的各种问题以及企业发言人的回答被转换成技术性语言传播出去，这将对企业的形象造成重大影响，因此企业要慎重选择发言人。正式发言人一般可以安排总经理或厂长等主要负责人担任，因为他们能够准确地回答有关企业危机的各方面的情况，但是，如果危机涉及技术问题，那么就应当确定分管技术的负责人来回答技术问题；如果危机要涉及法律问题，那么，企业的法律顾问就是最好的发言人，新闻发言人应遵循公平、坦诚、负责的原则，以低姿态，富有同情心和亲和力的态度来表示歉意，表明立场，说明公司的应对措施。对不清楚的问题，应主动表示会尽早提供答案，对无法提供的信息，应礼貌地表示无法告知并说明原因。⑤为增强公众对企业的信赖感，企业可邀请权威机构（如政府主管部门、质检部门、公关公司等）和新闻媒体参与调查和处理企业危机。

4.2.2 危机媒体中心

就企业和媒体之间的关系而言，由于世界上各个国家大众传播媒介通常情况下都是作为公共部门而存在的，因此信息传播权力也是公共权力的一部分。媒体所具有的强烈的社会公共色彩使得它承担着提供信息、舆论导向和稳定社会的职责。这些职责在危机期间显得尤其重要。但是，在当今信息化时代，媒体多元化的趋势越来越明显，从而使得公众获取信息的渠道也呈多元化。因此，如何在危机期间通过主流渠道及时传播危机最新信息就变得至关重要了。

在这种情况下，企业在危机事件发生时，若仍采取传统的“外松内紧”的宣传策略，不但无法达到目的，反而容易使自身陷于被动。在危机发生初期，人们通常面临着知识和信息的不完全性、不对称性，如果无法从主流信息渠道得到企业的有

关消息,各种消息就会通过“非正式”渠道迅速传播。在这种情况下信息的传播往往有失真性、放大性和快速性,容易加剧与企业利益相关的人们的恐慌,使人们的心态发生意想不到的变化。

企业危机所涉及的各种公共信息直接影响到公众应对危机的行为,直接影响到如何减少危机带来的损失。这要求企业媒体中心在各个阶段都应该主动寻求与媒体的合作,建立与媒体之间畅通的交流信道,及时向公众发布信息。实际上一旦企业主动、及时地披露信息,就可以大大降低公众获取信息的成本,稳定公众的情绪,增强他们的信心。对企业媒体中心而言,什么时候应该公布或者不应该公布,造成重大损失该由谁负责,都要有具体的规定。

猿圆 猿 支持保障中心

在危机处理中,企业采取措施消除危机所造成的消极后果也是一项重要工作。一是物质后果。包括危机直接损坏的资源、财富、设备等损失,还包括危机间接造成的连锁损失和处理危机所耗费的人力、物力和财力。企业要结合自身实际和危机产生的原因,予以善后处理。二是人身体后果。一旦危机中发生企业员工伤亡,应立即通知其家属或亲属,组织好医疗工作和对死者家属的抚恤工作,并充分满足家属、亲属的探视或吊唁愿望。三是心理后果。心理后果有时可能不太明显,但它的潜在危害却远远大于前二者,消除难度也更大。要在一个较长的时期内,围绕危机本身对社会公众进行正面的引导和教育,通过各种方式的努力消除心理方面的不良后果。

猿圆 猿 基于信息沟通管理的企业危机管理组织的构建

由于企业现有组织机构和管理程序的限制,企业财务危机

管理得不到开展和实施。本节主要对财务危机管理系统的企业组织机构的创新进行探讨,阐述通过企业组织机构的创新来提高企业财务管理危机的能力和水平。

为了加强对企业财务危机管理,有必要对企业组织机构的设置进行创新,在企业原有的组织机构系统的基础上新设置危机管理系统。在企业组织机构中植入企业危机管理系统后,必会导致原有组织机构的调整与职能重组,可以通过企业危机管理新置功能的介入对原管理系统职能进行归并,并形成相对独立的有机部分。

猿猿 企业危机管理组织的职能分配

从企业组织机构体系的功能分工与运作效率角度考虑,将企业组织机构的功能系统分为战略管理系统、执行管理系统和危机管理系统,它们之间是一种循环往复的运行过程,形成了共生互补的关系。实行公司制的制造类企业组织机构中各部门的职能分配如表 猿原圆所示。

危机管理系统对战略管理系统和执行管理系统进行监督、控制和纠错,其职能包括常规监控、综合监控和危机监控。由表 猿原圆可见,战略管理和执行管理职能部门基本上没有变化,而危机管理职能部门中,质量管理科、安全科等职能科室的监控工作应强调事先预控而非事后处理。监察科兼有纪律检查和审计职能,危机预警科和危机管理科同时具备政策研究、战略评价和预警、预控职能,在预警、预控系统中起“业务中心”的作用。危机预警科和危机管理科具有对管理波动和管理失误的监测、诊断、矫正及对策职能,它不具备执行管理职能,平时也不具备战略管理职能。一旦企业陷入困境或危机时,其职能已转化为战略职能为主,并继续履行监控职能,帮助危机管理特别机构行使全面的战略、执行、监控职能,直到企业的运

行恢复正常。危机管理科和咨询机构是在企业遭受重大危机的情况下设置的临时指挥机构，它是企业危机管理总部中的危机预警科和危机管理科的职能在危机特别状态下的扩展。

表 猿原 基于危机管理的企业组织机构的设置及其功能体系

		执摇行摇职摇能		
系摇统	职能部门	战摇略 管理职能	执摇行 管理职能	监摇控 管理职能
战略管理 系统	董事会	※		
	监事会	※		※
	总经理	※		※
	战略发展科	※		
	公关科	※	※	
	投资融资科	※		※
执行管理 系统	生产科	※	※	※
	技术科	※	※	※
	行销科	※	※	※
	财务科	※	※	
	动力设备科		※	
	人力资源科	※	※	※
	后勤科		※	
	质量管理科		※	※
危机管理 系统	安全科		※	※
	监察科		※	※
	危机预警科	※		※
	危机管理科	※	※	※
	咨询机构	※		※

摇注：(员) 图中的企业以制造型企业为典型类，其他类型企业组织机构的设置及其功能体系的建立可参照制造型企业。(圆) 符号※表示企业的职能部门具备对应的执行职能，没有该符号的职能部门不具备对应的执行职能。

图 4-1 企业危机管理系统的组织机构的构成

企业危机管理系统与企业战略管理系统和执行管理系统构成了三位一体的企业组织机构功能体系，它必须建立相应的组织机构，监控企业高中低层次及横向职能部门的活动范围。根据企业危机管理系统的职能分配，将其组织机构构成以图 4-1 表示。

危机管理是一种例外性质的管理，因此图 4-1 用虚线表示危机管理的特别介入方式。图 4-1 中的危机预警科将负责各预警子系统的管理工作，若企业规模较大，可下设组织管理预警组、财务管理预警组、行销管理预警组等，而中小企业的危机预警科设专人负责各子系统的管理即可，甚至可将危机预警科与企业危机管理科合二为一。

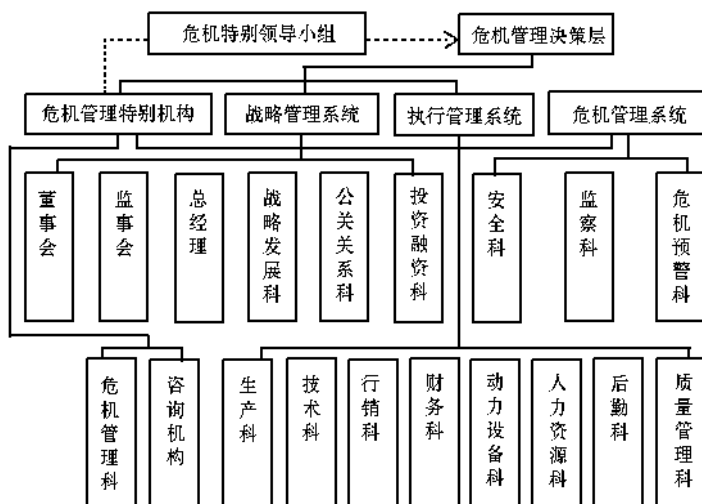


图 4-1 制造类企业危机管理系统的组织结构及组织关系

摇摇摇摇危机沟通管理系统的工作流程：以企业财务危机为例

摇摇企业财务危机管理系统要发挥其特殊的警报、矫正与免疫的功效，必须将预警功能有机地植入传统的财务管理职能系统之内。新功能系统是构建在原有财务管理系统之上的，但并不是它的简单重组，其组织结构与职能分配都发生了质的变化。

需要注意的是，财务管理的预警活动在企业组织结构中是纵向与横向、部门与全局的交叉流程，即财务危机管理在其职能范围内的部门活动中，又交叉于企业纵向层次的财务活动中。所谓纵向层次，指决策层、业务职能层和现场执行层三个层次。在整个企业内部预警管理的活动过程中，五个子系统（战略、财务、生产、组织、行销）的活动是相互依赖与相互支撑的，而财务危机管理与战略预警管理对其他三个预警活动的依赖性与相关性最强。

摇摇摇摇企业财务危机管理系统的职能分配

企业预警管理理论认为，从企业组织体系的功能分工与运行效率角度考虑，企业组织的功能系统应包含三大职能类：战略管理类，执行管理类，预警管理类。其中战略管理类职能和执行管理类职能在现有的企业职能结构中已经设定，预警管理职能类的提出，除了使企业管理系统的功能更完善，更实用，还使企业战略管理类职能与执行管理类职能的内容得到了完善和补充。这三类职能之间是一种循环往复的职能转换过程，它们相互制约并有机联系在一起，可以发生转化。

企业财务管理系统的职能部门在财务危机管理系统植入后，对这些部门的职能重新进行了划分，并增加了新的预警管

理部门。各部门的职能分配如表 4-1 所示。

表 4-1 危机沟通改进后的企业财务管理系统的组织职能分配图

职能部门 职 能	会计 核算科	筹资 管理科	投资 管理科	资产 管理科	综合 管理科	审计科	预警科	危机 管理科
战略职能 ☆		☆	☆	☆	☆☆	☆☆		☆☆
执行职能 ★	★★	★★	★★	★★	★★	★★		★★
预警职能 ◆	◆	◆	◆	◆	◆◆	◆◆	◆◆	◆◆

注：表中的符号“☆”表示战略职能，“★”表示执行职能，“◆”表示监控职能，“☆☆”、“★★”、“◆◆”表示加强的职能。

在财务危机管理系统中，财务部门由会计核算科、筹资管理科、投资管理科、资产管理科和综合运营科五个职能科室组成。会计核算科负责财务会计核算、管理会计核算、成本费用核算、税务核算申报的管理监控。筹资管理科负责对各种筹资方式（包括吸收直接投资、股票筹资、债券筹资、银行借款、融资租赁和商业信用）及其带来的资本成本和风险的监控；考虑到企业保留盈余的多少会影响企业的筹资需求，故将收益的留存比例，股利分配比例等的监控也划归筹资管理的职责范围。投资管理科负责对各种投资形式进行可行性分析，并对其可能遇到的各种风险进行监控。资产管理科负责对各类流动资产、固定资产、无形资产的运营状态及效率进行监控。综合管理科负责财务制度的建立健全、财务计划的制订，并对财务预算的落实进行监控；强化企业财务会计人员的业务技能；搜集整理各种企业内部财务资料信息，进行财务分析评价，及时将企业的财务运营状况反馈给决策层；对企业所有财务活动给予指导、协调、处理。

由上表可见，财务管理的职能部门基本上没有变化，只是

扩充了审计室的职权，将其归入预警管理部门。因为在企业财务危机管理中，审计部的职责不仅仅是内部经济审计，其职责扩充，则集中政策研究、战略评价、预警监控等重要职能于一身，在整个财务预警监控系统中起着“业务中心”的作用。其监控工作应强调事先预控而不是事后处理。

新设的预警科负责监测收集可能对企业财务活动成果造成直接或间接影响的企业内外部信息，及时对企业的财务管理风险进行监测、诊断、矫正及采取对策；同时设置预警监控档案，总结分析各预警管理工作的经验和教训；并培训员工接受失误判别与预防方面的知识，提高其应变能力；并进行危机模拟，设计危机状态下的应急方案，以供决策层采用。

此外，预警科不具备执行管理功能，平时也不具备战略管理职能，只有在企业陷入危机时，预警科才以危机管理的方式发挥作用，此时其职能以战略职能为主，并继续履行监控职能，帮助危机管理部形成全面的战略、执行、监控职能，直到企业的运行恢复正常。

企业危机管理科，是在企业遭受重大打击的危机状态下设置的临时性指挥机构，它是审计科和预警科在特别状态下的职能扩充。当企业陷入极端困境中时，其战略管理系统和执行管理系统的职能已处于不可靠状态，而预警科在前期对各种失误的监控与矫正和它所储备的“危机管理方案”，以及综合管理科长期行使的政策研究、战略评价的职能，可在此时发挥特别效用。显然，在这个特别困难时期（内部财务功能丧失和秩序混乱，外部形势严峻，时不待我），单纯依靠自身力量可能难以迅速寻找到危机根源及有效对策，因而将借助于企业外部专业咨询机构的力量，行使全面的战略、执行、监控的职能。此时的预警科，审计室职能已转化为战略职能和监控职能并重的状态，直到企业运行恢复正常。

图 4-1 财务危机管理系统的组织结构

财务危机管理系统进入企业组织机构，导致了原有组织结构的调整与职能重组。根据其职能分配与运转模式，我们将企业财务危机管理组织结构表示如图 4-1。

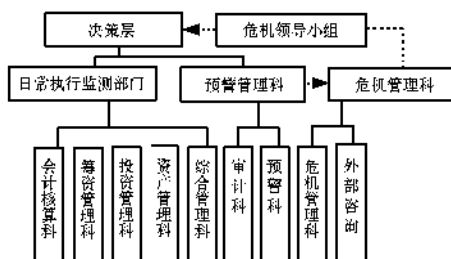


图 4-1 财务危机管理组织结构图

由图可见，财务预警组织结构可分为日常执行监测部门和预警管理部门两个部分。日常执行监测部门除了履行执行管理的主要职能外，还从事着其职能范围内的日常监测工作，并将各种信息反馈到预警科。在预警管理部门中，除危机管理部履行多重职能外，审计部和预警科主要履行预警预控职能。

危机管理是一种例外性质的管理。企业财务系统中的危机主要表现为技术性清算或因资不抵债而濒临破产边缘，造成整个财务系统陷入混乱乃至整体瘫痪。一旦企业局势恢复到可控状态，危机管理即告完成。图中用虚线表示危机管理的特别介入方式。

危机领导小组的主要成员由财务预警科的负责人参加，他们对企业陷入财务危机的原因和过程都十分了解，并且他们参与了危机模拟的工作，了解对策库中所储备的危机对策的内容。在危机领导小组下设立特别管理机构，由企业各财务职能部门中能够继续履行指挥权的中层干部参加，其任务是执行领

导小组的指令。领导小组的工作实行集权式管理，它只对企业最高层领导负责，并接管原来企业财务决策领导层的指挥职能。领导小组的职权，在企业财务状况恢复正常状态并确立了新的决策层后，交出指挥控制权。领导小组随之撤销，特别管理机构也解散，恢复到原来的正常组织运行状态中去。危机领导小组下辖特别管理机构主要执行以下职责：定期报告企业财务系统的现时状态，提出缓解现时危机状态的技术方案。对企业财务风险的发展及其后果进行预测，提出中长期的对策方案。指明危机形势下最不稳定的企业活动领域。训练企业员工对危机的心理适应能力和行为反应能力。总结危机状态下企业管理活动的经验与教训，提炼出来并输入企业预控对策系统中的对策库中。

3. 危机预防企业财务危机管理工作流程

当企业财务决策层的管理指令下达后，企业财务危机管理系统就开始运转。企业财务危机管理工作的开展，建立在各监控部门对本部门以及部门与企业其他管理子系统之间的预警工作基础之上。各常规监控部门定期向预警科提交本部门监测信息，并上报采取了哪些预控措施。预警科根据这些信息进行预警分析，确认监测指针处于正常、警戒或危机状态，并根据不同状态采取相应对策。当监测指针处于正常状态时，继续进行监测，不干涉企业的正常财务运作；当监测指针处于基本正常或低度危机状态，即警戒状态时，预警科根据具体情况提供预控对策方案，并将此方案提交决策层，再由决策层下达各职能部门执行，直到财务管理系统恢复正常。当监测指针显示为危机状态时，整个财务系统进入危机管理阶段，成立危机领导小组，由预警科提供危机对策方案，并组织人员具体实施。此时的危机领导小组取代企业日常财务决策层，全面负责危机状态

下的企业财务运作，直至危机化解，财务状况恢复正常。预警科在整个过程中还要负责企业财务危机管理工作的组织、协调和指挥。

对财务风险和经营风险的定量监测值基本上都可以从对企业中现有资料的分析中获得，包括资产负债表、损益表、利润分配表、现金流量表、财务计划、财务状况说明书、各种资产、收支、成本费用明细表和汇总表等。对企业财务组织结构、管理失误的定性评估是由预警操作人员除了从企业的组织结构图、部门职责说明书、业务流程图、财务制度、绩效考核说明等处获得，并且辅以问卷调查、访谈和观察等方式。

此外，企业财务危机管理系统要建立预控对策库，为企业回避和摆脱财务管理风险和管理失误提供对策储备，对策库由两个系统组成，一是已实施对策的归纳比较与评价系统，包括成功、失败和未评价对策，以供借鉴和参考；二是预控对策模拟系统，对企业财务活动的未来运行趋势进行预测，并做出相应的对策模拟。

为了实现预警管理的功能，我们使用工作流程图来反映企业财务预警管理系统的具体运作方式，见图 猿-缘。

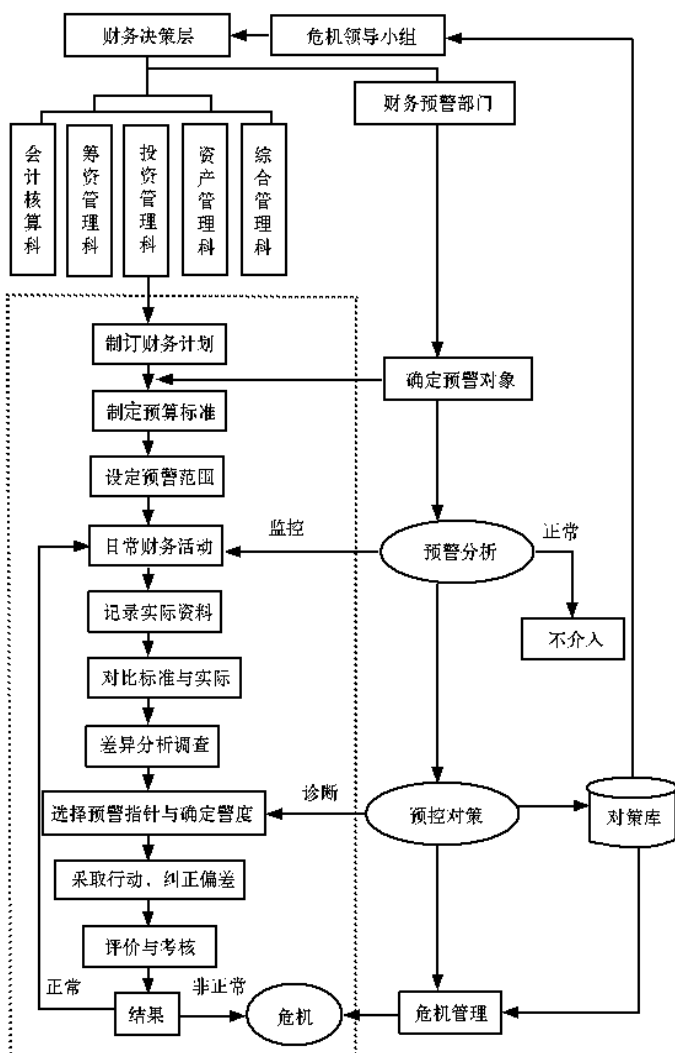


图 10-5-1 企业财务危机管理工作流程图

说明 图中的预警预控部分采取了日常预警和危机预警两块来规划流程。

第 源章摇危机信息管理方法 和危机信息监控系统

源源摇危机信息推理方法的设计

本节将企业危机信息的推理方法引入到企业危机管理领域，通过这种定性与定量相结合的新方法，对企业危机信息进行管理。在这种新方法中，将所搜集到的危机信息存放一系列相互关联的数据库中，利用关系数据库的索引技术，方便企业建立危机信息索引。企业若以此危机信息数据库和危机信息索引为依托，将为企业准确及时地去识别、评价和预测到可能发生的危机，提供科学依据。

源源摇危机信息推理方法

在企业的认知过程中，危机信息推理方法是指在求解危机管理的答案时，在以前类似的求解问题的成功范例基础之上进行推理。一个典型的事例知识推理过程首先是按照一定的形式向系统描述当前危机信息；其次是从危机事例库中检索出与当前问题相应的危机信息，若该危机事例与当前危机信息完全匹配，输出该危机信息的求解方案，否则修正该危机信息，形成当前问题的求解；最后对当前危机信息的求解进行评价，并将

新的危机信息加入到危机事例库中，以便为以后问题的求解使用。由此可见，危机信息推理方法实际上是一种模拟推理方法，其主要步骤包括待求问题的危机信息表达、危机事例库检索、修正相似危机信息的解及危机信息的学习等。

图 2-10 基于信息推理的危机信息管理体系的组成与功能。

基于信息推理的危机信息管理体系的组成主要由系统接口模块、系统维护模块、危机信息推理模块、危机信息管理模块和知识维护模块五个部分组成，如图 2-10 所示。



图 2-10 基于信息推理的危机信息管理体系中的主要功能模块

图 2-10 中，系统接口模块负责系统与用户进行人机交互，获取有关危机信息的背景知识，理解用户的具体要求，为用户提供个性化的推理机制，并将经过危机信息推理方法获得的有关问题危机信息的解决方案，以规则的形式或用户易于理解的方式，通过人机接口提供给用户使用。系统维护模块主要完成用户的管理和系统的设置任务。危机信息推理模块是危机信息管理体系的核心模块，主要完成求解问题的危机信息表达、危机事例库检索、修正相似危机信息的解、问题危机信息的学习等危机信息推理的全部流程。危机信息管理模块的主要任务是用来完成对企业危机信息结构的定义、存储方法和检索机制的确定以及对危机信息的浏览、增加、修改和删除等维护工作。知识维护模块主要存储各个种类的企业危机产生的原因、过程、特点、教训以及危机产生后的处理方法和手段等，该模块作为危机信息推理的浅层知识主要为各类用户提供有关企业危

机的查询和咨询工作，同时为预防和控制危机提供相关的处理方案、对策。

图 4-1 基于信息推理的危机信息管理体系的框架结构和工作原理。

基于信息推理的危机信息管理体系的框架结构主要由知识发现子系统和危机信息推理子系统两部分组成，如图 4-1 所示。

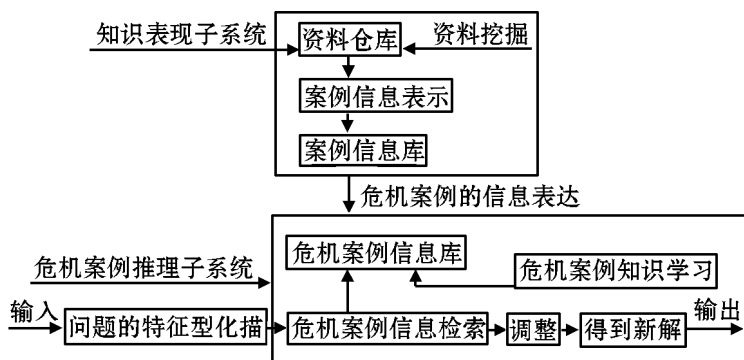


图 4-1 基于信息推理的危机信息管理体系的框架结构

其工作原理为：知识发现子系统对企业信息系统中存放在数据库或资料仓库中的海量资料进行分析和挖掘，使各种原始资料能表达成知识的形式，并存储在知识库中。知识库一方面表达成危机事例库的形式，存放各种类型的企业危机信息及其特征；另一方面作为危机管理知识系统，为用户提供有关危机管理及其预警方面的相关信息。危机信息推理子系统主要完成危机信息的推理过程。首先，按一定的形式向系统危机信息化描述待求解的问题，然后，从危机事例库中检索出与当前问题相匹配的危机信息，若该危机信息与当前危机信息完全匹配，输出该危机信息的求解方案，否则修正该危机信息，对当前问

题危机信息是否会发生危机提供可能的求解；其次，对当前问题的求解进行综合评价，得到问题的解决方案；最后，将新的危机信息加入到危机事例库中，以便为以后问题的求解使用。

源圆摇摇基于信息推理的危机信息管理体系中的技术支持

将危机信息推理方法应用于企业危机管理及其预警领域，首先要解决的是企业各种企业危机信息的搜集、整理和分类；其次是危机信息的表达、危机事例库的组织、建立和维护；再次是危机信息检索与相应的匹配算法；最后是危机信息的调整策略与危机信息的学习策略等。

源圆摇摇企业危机信息的搜集、整理和分类。

要重点搜集企业各种企业危机信息，并对这些危机信息进行分析、整理和分类。根据分析的结果按照一定的分类体系和模式对这些危机信息进行描述，并把这些危机信息按照一定的结构组织并存储起来，形成危机事例库。危机信息推理方法的有效性和工作质量在很大程度上取决于危机事例库的规模、所存储的危机信息质量以及对危机信息的表示方法和索引机制的确定等，因此，危机信息的搜集、整理和分类工作是非常重要的工作。

源圆摇摇危机信息的表示方法。

对大量的企业危机信息进行搜集、整理和分类以后，接下来的工作是将欲求解的问题表达成危机信息的形式，称为危机信息的知识表示。危机信息是知识表示的一种模式，它将专家的知识与经验用描述危机信息的数据结构和众多的危机信息表示出来，它实际上就是专家求解问题的一个具体例子。本节采用框架知识结构来表示危机信息，如表 源圆所示。

表 9-1 危机信息结构框架

危机信息案例知识编号：
框架名 危机特征型案例知识名称
层次 危机信息描述
危机 危机种类
危机 危机描述
危机 危机产生原因
层次 危机特征型案例知识描述
层次 危机指针 指针 值 权重 指针 值 权重 圆:.....)
层次 危机指针 指针 值 权重 指针 值 权重 圆:.....)
层次 危机指针 指针 值 权重 指针 值 权重 圆:.....)
层次 危机结果集
层次 危机延续的时间
层次 危机带来的损失
层次 危机控制危机的成本
层次 危机相关知识
层次 危机产生的背景
层次 危机引发危机的外部环境变化
层次 危机引发危机的内部经营情况的变化
层次 危机爆发的切入点
层次 危机发生的过程
层次 危机发生后的相关对策

采用上述框架结构的描述方法，将所搜集到的危机信息存放到一系列相互关联的数据库，利用关系数据库的索引技术，可以方便地建立危机信息索引。

危机信息的检索方法。

危机信息推理的基本原理就是在危机事例库中检索出“最佳危机信息”，并根据以往的编程经验，对当前的问题危

机信息提供解决方案,因此检索算法的效率好坏对于危机信息推理方法来说是非常重要的。危机信息推理的检索方法有串行检索和并行检索两种策略,串行检索时采用的是一种由上至下逐层求精的方式,越往下,相似程度越高;并行检索策略就是同时检索多个危机信息,返回一个相似程度最高的危机信息。危机信息推理常用的检索方法主要有最近相邻法、归纳法和知识导引法三种,在基于危机信息推理方法的企业危机信息管理体系中,采用的检索方法是最近相邻法,其算法描述如下:

$$S_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^n \omega_k \cdot \text{sim}(a_{ik}, a_{jk})}{\sum_{k=1}^n \omega_k}$$

式中 S_{ij} 指危机事例库中第 i 个危机信息与问题危机信息的综合相似度; a_{ik} 是第 i 个属性或特征在参与匹配检索的属性或特征指针中所占的权重,称为第 i 个指针的权重; a_{jk} 是第 j 个危机信息的第 k 个属性指针与问题危机信息的第 k 个属性指针的相似度。

最近相邻法的关键是确定属性指针权重和计算单个属性指针的相似度。属性指针权重一般是采用专家评分法、统计分析法和主观概率法等方法设定,单个属性指针的相似度采用下面的公式计算:

$$\text{sim}(a_{ik}, a_{jk}) = \frac{a_{ik} \cdot a_{jk}}{\max(a_{ik}, a_{jk})}$$

式中 a_{ik} 是问题危机信息第 i 个属性指针的值, a_{jk} 是危机事例库中第 j 个危机信息的第 k 个属性指针的值。

危机信息的学习机制。

学习是人类不断获得知识和技巧的过程,而危机信息推理的学习是从危机事例库中不断获得新知识和改进旧知识的过程。危机信息推理的学习分为成功学习和失败学习两种。成功学习包括推理成功和危机事例库学习两层意思,推理成功是指相似危机信息的解经过调整和修正,能作为问题危机信息的解

决方案；危机事例库学习是指如果危机事例库中存在相似度大于预先设定的阈值的危机信息，则问题危机信息不加入到危机事例库中去；否则问题危机信息作为新危机信息加入到危机事例库中去。

同样，失败学习包括推理不成功和危机事例库学习两层意思，推理不成功是指问题危机信息不能在相似危机信息中找到适用的解，旧危机信息与问题危机信息的最大相似度低于预先设定的阈值，旧危机信息的解不适合作为问题危机信息的解决方案；危机事例库学习是指如果领域专家能给出问题危机信息的解，则问题危机信息作为新危机信息入库，否则问题危机信息不入库。

9.2 危机信息的发现与识别

及时发现并识别企业危机信息，有助于企业及时准确地掌握企业危机的情况，辅助企业危机管理部门对危机做出快速、准确的决策，提高企业处置危机的能力和工作效率。

本节采用资料挖掘的聚类方法来识别企业危机信息，基本的思路如下：尽量收集历史上曾经发生过的企业危机，将描述企业危机信息的自然语言文本进行分词，并表示成数字化向量；采用球形的 噪声均值算法对数字化向量进行聚类，将企业危机信息汇聚成几个模式，并识别这些模式的企业危机信息，这些危机信息可以用来辅助企业危机管理部门快速、准确地处置新的企业危机。

9.2.1 企业危机信息文本的预处理

9.2.1.1 企业危机信息文本自动分词。

在原始信息文件中，一般是采用自然语言文本对企业危机

信息进行较为细致的描述,包括危机发生的具体时间、地点,危机的起因、详细过程、后果、性质、采取的处理方法等。由于企业危机本身较为繁琐和凌乱,大大小小的危机层出不穷,危机处置的方法也各种各样,加之对危机进行管理的人员也会发生变动,因此,对危机信息的描述不仅内容繁复,采用的语言也不一定规范,还会存在许多不一致和不准确的情况。由此可见,原始信息资料是非结构化的、粗糙的,离系统处理所需要的资料还相差甚远,需要进行危机信息的分析、属性的选择与提取,最终将原始信息文件型资料转换为计算机能自动处理的数字化向量信息。由于描述企业危机信息文本的自然语言中,词与词之间没有明显的切分标志,所以,首先需对企业危机信息文本进行分词处理,但由于企业危机信息文本数量很大,用人工的方法对文本进行分词处理不仅耗时、费力,也不切实际。下面给出一种在计算机上执行的自动分词处理算法。

设某个企业历史上发生过的企业危机信息文本组成的集合为 $\text{载越}\{\text{鸢}, \text{鸢}, \dots, \text{鸢}\}$, 采取分词处理的算法对企业危机信息文本进行分词处理。分词处理的算法参见图 源源

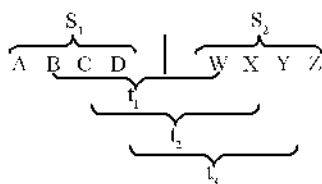


图 源源 灶元组的选取

其中,“鸢月悦阅宰 载再在”表示愿个汉字。为判断在 阅和 宰之间是否存在词语切分边界,检查与其相邻的 灶元组,如四元字符组 鸢越“鸢月悦阅”和 鸢越“宰 载再在”,是否比跨过此处的四元组出现得更为频繁。如果是,则证实 阅宰之间

可能存在词语边界，因为其两边的字符具备更小的内聚性。集合 晕 表示 灶 所有取值的集合，如果 $\text{晕} \in \{\text{源}\}$ ，那么，有 远 个如下形式的问题，即：

裕(粤月悦阅) 跃裕(月悦阅宰)?
裕(宰载再在) 跃裕(月悦阅宰)?
裕(粤月悦阅) 跃裕(悦阅宰载)?
裕(宰载再在) 跃裕(悦阅宰载)?
裕(粤月悦阅) 跃裕(阅宰载再)?
裕(宰载再在) 跃裕(阅宰载再)?

其中，裕(曾) 表示 曾在文本集中出现的次数。如果 $\text{晕} \in \{\text{圆}, \text{源}\}$ ，则需另外增加两个问题：

裕(悦阅) 跃裕(阅宰)? 摇裕(宰载) 跃裕(阅宰)?

在实际应用中集合 晕 只需 员, 圆, 猿, 源, 即 $\text{晕} \in \{\text{员}, \text{圆}, \text{猿}, \text{源}\}$ ，因为大于四元的字符组是词语的可能性很小。

设 噪 和 噪 为与位置 噪 相邻，且分别在其左侧和右侧的 灶 元字符组； 噪 是跨骑位置 噪 并在位置 噪 右边有 噪 个字符的 灶 元组；函数 $\text{陨跃}(\text{赠}, \text{扎})$ 在 赠跃扎 时，值为 员，否则为 园。对 晕 中的每个元素计算：

$$\text{噪}(\text{噪}) = \frac{\text{员}}{\text{圆}(\text{灶原})} \sum_{\text{灶原} \in \text{晕}} \sum_{\text{灶原} \in \text{晕}} \text{陨跃}(\text{裕}(\text{灶}), \text{裕}(\text{噪}))$$

$$\text{然后，求出均值：} \text{噪}(\text{噪}) = \frac{\text{员}}{\text{灶晕灶}} \sum_{\text{灶晕灶}} \text{噪}(\text{噪})$$

对每一个位置计算，判断位置 造 是否为词语边界可以根据以下两种方法：

$\text{噪}(\text{造跃噪}(\text{造原}))$ 和 $\text{噪}(\text{造跃噪}(\text{造}))$ ；或 $\text{噪}(\text{造}) \geq \text{噪}$ 。噪是一个给定的门限参数。

若满足上述条件中的一个，则可以判断位置 造 为词语边界。

有些学者应用上述算法,对日语文本进行分词处理,并取得了很好的效果。由于中文文本与日语文本非常相似,都是大字符集上的连续字符串,词与词之间没有明显的切分标志,因此,此算法同样能够对中文文本进行分词处理,并取得理想的效果。例如企业危机信息:“企业高、中层管理人员大量流失”,分词处理后可能为:“企业”、“高”、“中层”、“管理人员”、“大量”、“流失”。其中“高”为一元字符组,“企业”、“中层”、“大量”、“流失”等为二元字符组,“管理人员”为四元字符组,这里没有出现三元字符组。如“企业”、“中层”之间出现的一个词语切分边界,例句中共有 2 个。

2. 企业危机信息的数字化。

企业危机信息文本经过分词后,得到很多不同的一元字符组、二元字符组、三元字符组、四元字符组,这些字符组统称为词语(词汇),但许多词语是功能词语,这些词语往往没有实际的意义;例如介词“对”还有一些词语在实际中并不存在。因此,必须对词语集进行过滤,以便得到更合理的词语集。过滤的方法有多种:①完全有监督的方法。采用人工的方法,删除一些实际中并不存在的词语以及没有实际意义的功能词语。②完全无监督的方法。计算每个词语在所有企业危机信息文本中出现的频率,然后删除一些频率很高与很低的词语,这些词语往往是在实际中并不存在或是没有实际意义的功能词语。③半自动的方法。首先采用 2 的方法删除一些词语,然后再采用 3 的方法删除一些词语。词语集通过过滤后,减少了词语的个数,达到了降维的目的,可加快聚类算法计算的速度,并提高聚类结果的精度。

设降维后的所有词语集组成的集合为 $V = \{v_1, v_2, \dots, v_n\}$,企业危机信息文本数字化,就是要在降维后的词语集上把文本表示成一个稀疏的 n 维向量,向量的分量是 n 个词

语的权重，词语 贼在文本 曾上的权重记为 枣 曾，贼：

$$\text{枣}(\text{曾}, \text{贼}) = \frac{\text{越裕}(\text{曾}, \text{贼})}{\sqrt{\sum_{\text{员}} (\text{枣}(\text{曾}, \text{贼}))^2}}$$

其中，裕(曾, 贼) 表示词语 贼在文本 曾中出现的次数，曾表示文本集中包含词语 贼的文本个数。通常将文本向量表示为单位元向量，即 蕴模为 员的向量，因此需对权重进行余弦正规化处理：

$$\text{憎越} = \frac{\text{枣}(\text{曾}, \text{贼})}{\sqrt{\sum_{\text{员}} (\text{枣}(\text{曾}, \text{贼}))^2}}$$

源圆危机信息的识别

企业危机信息文本经过预处理后，就将 灶个企业危机信息文本转化为 灶个 皂维的单位向量，不妨仍记为 载越 {曾, 曾, ..., 曾}。下面先给出一些记号的说明。设 载越 {曾, 曾, ..., 曾} 被划分为 噪个不相交的类 $\pi_{\text{员}}, \pi_{\text{圆}}, \dots, \pi_{\text{噪}}$ ，每个类的质心为 皂越 $\frac{\text{员}}{\text{灶}} \sum \text{曾}$ ， $\text{员} \leq \text{噪}$ ，其中 灶为类 $\pi_{\text{噪}}$ 中的文本个数，类的概念向量为 糟越 $\frac{\text{皂}}{\|\text{皂}\|}$ ，其中 $\|\text{皂}\|$ 是向量 皂的 蕴模，记 匝 ({ $\pi_{\text{噪}}$ }) 越 $\sum \sum \text{曾糟}$ ，应用球形的 噪原均值算法对 灶个企业危机信息文本聚类的算法如下：

源圆将 载越 {曾, 曾, ..., 曾} 任意划分成 噪个不相交的类 { $\pi_{\text{噪}}$ }, {糟 $\pi_{\text{噪}}$ }，为类概念向量，置叠代次数 贼越 园

源圆通过 {糟 $\pi_{\text{噪}}$ } 摇计算 { $\pi_{\text{噪}}$ }, { $\pi_{\text{噪}}$ } 越 {曾

把新的企业危机归到此类。除了类的概念向量的企业危机信息外，另一种重要的企业危机信息是类的处置意见。由于一个类中有许多危机，而每个危机都有一个处置意见，因此，需要把这些不同的处置意见综合成一个处置意见，这个处置意见称为类的处置意见。生成类的处置意见是一个多文本的文摘问题，多文本的文摘是近几年才兴起的领域，主要方法有两类。一类是多文本的自动文摘，即用计算机自动生成文摘，目前已有一些多文本的自动文摘方法，但这些方法的应用还处在起步阶段。另一类是人工的方法，采用专家对处置意见直接抽取句子进行文摘。为了避免一个专家编写文摘时过多地引入个人的观点，通常采用多个专家进行手工文摘，对他们所得到的文摘句子集合进行交集运算，构造一个“理想文摘句子集合”，即一个类的处置意见。通过以上的方法就把企业历史上的企业危机汇聚成几个模式，并识别这些模式的企业危机信息（类的概念向量以及类的处置意见）。这些模式的危机信息能对企业危机的处置起到辅助决策的作用。对于一个新发生的企业危机，首先，根据类的概念向量将新危机归到一个类，然后，把类的处置意见作为新的企业危机的处置意见。图 9-1 是一个简单的企业危机处置的辅助决策系统流程图，危机管理预案在辅助决策时起参考作用。

为了提高企业处置企业危机信息的能力，文章采用资料挖掘的聚类方法将企业历史上的企业危机信息汇聚成几个模式，并识别这些模式的企业危机信息。这些企业危机信息能够辅助企业危机管理部门对企业危机做出快速、准确的决策。文中的方法从企业危机的历史和发展的角度来组织和存储资料，供企业进行资料分析、资料开采，并辅助决策。

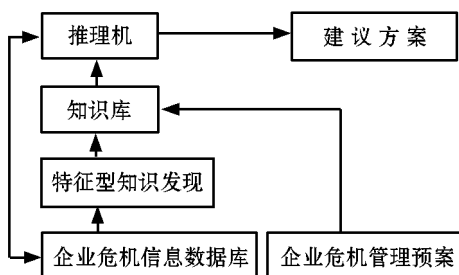


图 源 企业危机信息处置辅助决策系统

源 危机信息监控系统的实现

企业危机自身蕴涵巨大的信息量，如危机损失的大小、危机的影响、救治情况、发生原因、主管部门的态度、能否及时控制、责任人如何处理等都是公众所关注的信息，这些信息将通过各个媒体及时传递，公众在短时间内即可浏览到这些信息。若不及时、有效的对危机信息进行识别与监控并采取有效的措施，危机将迅速扩大，带来更大的损失，如企业形象受损、企业运行和管理秩序混乱等。所以如何及早掌控危机信息成为有效预防与控制危机的关键。

近年来一些典型危机事件也说明了危机信息在危机管理中的重要性，如 源 年可口可乐公司的“阿斯巴甜”事件、源 年 远月中国大陆的四川百事可乐饮料有限公司的“七喜”柠檬味汽水二氧化碳指针偏低事件、源 年 源月的巨能钙含双氧水事件、源 年 源月肯德基的苏丹红事件等。从这些事件中可以看出，危机的发生及扩大往往与信息的失真或处理方式存在缺陷有关。只有及时、准确识别危机信息，才能将危机尽可能地消灭于萌芽状态，降低危机带来的损失。

从技术角度而言，危机信息的管理就是对危机信息进行收

集、处理和传递。这需要在大量的信息中进行搜索,从零散无序的信息中寻找有价值的信息,并进行组合,提供有价值的信息,为决策者提供决策参考。一些学者从企业层面对如何有效利用信息技术建立危机管理系统提出了自己的观点,但大都侧重于危机信息管理系统构建的必要性、系统模块划分设想、如何调配危机管理的资源等方面,理论探讨较多,缺乏具体的系统实现与实践应用。

随着互联网的发展，危机信息的网络传播成为危机传播的一个重要渠道，危机信息的高扩散性也得到了充分显现。危机信息的网络传播具有信息量丰富、传递速度快、链接性、实时性、检索性等特点，其传播的具体表现就是各网络中有关该危机信息的网页数量的增多和包含公众反应的网页数量的增多。利用搜索引擎技术可以测量这种包含危机信息的网页，搜索引擎为危机信号的识别和信息的监控提供了极大方便，其在情报调研中的作用愈加明显成为企业竞争情报系统的重要组成部分。我国以竞争情报系统命名的网络信息搜集软件有很多，如百度、~~瀚海~~~~搜易网~~~~易地平方~~、天下互联的企业情报门户网站等，还有在线竞争情报服务，如中国商信竞争情报服务网、万方资料竞争情报中心、铱星企业情报中心等。然而这些情报系统都是利用自身开发的搜索引擎进行工作，网络资源的覆盖面很有限，更新速度也较慢，所以这种体系下的企业竞争情报系统难以满足企业对危机信息在查全率和查准率方面的要求。虽然企业竞争情报系统可帮助企业或其他组织完成危机信息的汇集、整理和自动报送等工作，但它们都缺乏对危机信息的专业化的分析、时间序列下的动态监控，这些没有强大的、专业化的分析竞争情报系统，充其量只是对危机信息进行搜索的个性化增强版搜索引擎，难以有效实现其危机信息的监控作用。

摇摇利用元搜索引擎用户只需递交一次检索请求，由元搜索引擎负责转换处理后提交给多个预先选定的独立搜索引擎，并将

所有查询结果集中起来以整体统一的格式呈现到用户面前。由于元搜索引擎将整个因特网作为一个超大型的动态数据库,采用了一系列优化运行机制(如机器学习、~~粤藻~~技术等),在查全率和查准率方面具有较显著的技术特点。元搜索引擎借用了多个独立的搜索引擎,使信息的覆盖面更广,对返回的结果进行了适当的整理,避免了用单一搜索引擎进行重复查询而造成时间和信息的浪费,提高了网上检索效率。使用也方便,用户只需一次输入提问词就可以同时对多个独立搜索引擎进行检索。

元搜索引擎的实现一般有源模块,即用户提问处理、检索机制、记录二次加工和结果页面定制。用户提问处理模块将接收到的用户检索提问转换成独立的搜索引擎可以识别的提问表达式;检索机制模块负责搜索引擎的搜索策略,以并行或串行方式将提问表达式提交给各独立的搜索引擎,同时也对独立搜索引擎的搜索方式(网页、类目)进行了控制;记录二次加工模块在接收到各独立搜索引擎反馈信息后,对各独立的搜索引擎返回的结果进行整理(去重、合并、重新排序);结果页面定制模块最后按照用户定制的页面格式显示搜索结果。

依据元搜索引擎技术,悦~~粤藻~~云实现自身的信息搜索功能,并利用元搜索引擎的机器学习、~~粤藻~~技术提高搜索效率的同时,在元搜索引擎技术的基础上,结合危机信息的管理进行了较大程度的改进与创新。根据企业自身的情况,设计了危机信息定制模块,提高了信息监控的准确性,并赋予各个危机信息组合、源搜索引擎等相应的权重,便于对危机搜索结果进行处理,能够定时或不定时地进行危机信息的自动监控和智能化分析。悦~~粤藻~~云作为危机信息的监控工具具有如下特点:

(员) 搜索的实时性与动态性。悦~~粤藻~~云可以定期或不定期地进行自动搜索,然后根据搜索的结果统计绘制好危机信息走势分析图,通过这种走势分析能够清楚该组危机信息当前的传

播范围及速度,以便于反思自身的危机处理手段的有效性。

(圆) 搜索的全面性。较好的搜索引擎一般只能搜索到圆豫左右的网络资源。悦警源云利用多个源搜索引擎,覆盖较多的网络资源。悦警源云具备尽可能多的选择功能,如资源类型(网站、网页、新闻、云裁 图像等)选择、返回结果数录控制、结果时段选择、过滤功能选择等。

(猿) 搜索技术的完善性。主要表现为支持各种基本的和高级的检索功能,包括关键词检索、指定字段检索、截词检索、布尔检索、概念检索、短语检索、自然语言检索、包含(垣)或排除(原)检索等。

(源) 搜索结果的智能化排序,为了节约用户的时间,悦警源云可以将结果按照匹配度的高低进行排序将匹配度高的记录最先排在页面的前面。

源豫圆悦警源云的模块设计

悦警源云是利用元搜索引擎的思想并结合危机管理过程的特点设计开发出的危机信息监控系统。悦警源云的核心包括缘部分,即危机信息生成模块、危机信息组合模块、源搜索引擎模块、信息筛选模块和结果处理模块。如图源原缘所示。

悦警源云具有双层客户机-服务器结构的系统,用户首先向危机信息生成模块输入信息,形成较完整的初始危机信息,危机信息体经过信息组合模块形成多组检索词语,向多个源搜索引擎发出检索请求,源搜索引擎执行悦警源云检索请求后将检索结果以应答形式传送给信息筛选模块,信息筛选模块经过合并删除整理后再发送给结果处理模块,经过资料统计分析后,以应答形式将结果传送给用户。

源圆危机信息生成模块。

危机信息生成模块主要完成初始危机信息的设计与搜集。

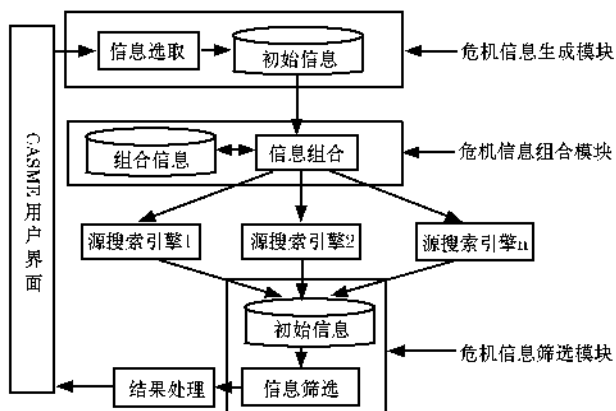


图 源原原 危机信息源的系统流程图

初始危机信息是经过专家选取的危机信息关键词，它表示一旦出现这些词语就有可能产生危机，但各个关键词表达危机的概率不同，其形式如表 源原原 的示例。

表 源原原 初始危机信息体表

序号	危机关键词	权重（豫）	搜索属性
员	组织名	源	栽
圆	质量问题	苑	云
猿	破产	源	云
.....			

初始危机信息体表有四个字段，分别是序号（自动编号）、危机关键词（字符型）、权重（数字型）和搜索属性（布尔型），其中权重和搜索属性是描述危机关键词的属性，可做如下解释。

权重表示该危机关键词一旦出现在网页信息中，企业可能出现危机的概率，权重只是个相对值。搜索属性表示本关键词

是否必须和其他关键词联合作为检索内容,若为 裁,则检索词语必须为该词语;若为 云,则检索词语可不包括该关键词。

危机信息组合模块。

信息组合模块根据一定的规则把初始危机信息组合成多组检索词语,存储在信息组合表中,见表 源。

表 源 危机信息组合表

序号 号	危机关键词	权重(豫)
员	组织名 垣质量问题	员缘
圆	组织名 垣破产危机	愿
猿	组织名 垣质量问题 垣破产危机	员缘
皂		

信息组合表有三个字段,分别是序号(自动编号)、检索词语(字符型)、权重(数字型),其组合检索词语的规则如下。

检索词语的生成

对检索到的记录进行组合:

对检索到的记录进行组合:

对检索到的记录进行组合:

对检索到的记录进行组合:

对检索到的记录进行组合:

检索词语的总权重,对搜索结果的记录排序所采用的因素之一。

对检索到的记录进行组合:

把该检索词语存入到 危机信息组合表中。

系统根据源搜索引擎的检索结果，将检索到的信息按照一定的规则进行分类和整理，并将检索到的信息按照一定的规则进行分类和整理。系统根据源搜索引擎的检索结果，将检索到的信息按照一定的规则进行分类和整理，并将检索到的信息按照一定的规则进行分类和整理。系统根据源搜索引擎的检索结果，将检索到的信息按照一定的规则进行分类和整理，并将检索到的信息按照一定的规则进行分类和整理。

经过信息组合模块把危机关键词组合为检索词语（如表 9-1 所示的示例），向源搜索引擎发出检索请求，包括调用搜索引擎、检索时间限制、结果数量限制等。信息组合模块具有较强的字符和语法转换功能，在具有唯一全局外部检索模式情况下，系统可提供统一的全局指令语言，并自动地实现指令与源搜索引擎指令的转换，用户使用同一指令语言检索不同的搜索引擎的索引数据库。

源搜索引擎模块。

经过信息组合模块把检索词语通过接口输入到不同的源搜索引擎，系统开始进行搜索。由于不同的源搜索引擎采用的技术不同、知识库的容量不同等，搜索的结果达到用户的期望也不一致，故有必要对系统采用的源搜索引擎进行评价，计算出每个源搜索引擎的权重，加入到总权重，以便作为搜索结果排序的一个影响因素，如表 9-2 所示。

表 9-2 源搜索引擎表

序号	源搜索引擎	权重（豫）	搜索属性
1	百度（中文）	宰员	中文
2	雅虎（中文）	宰圆	中文
3			

不同检索词语通过接口输入到不同的源搜索引擎后，经过不同的源搜索引擎进行搜索，形成多个搜索路径，不同的搜索

栽闕道原空漢者興成以續則聖早原空漢者興漢早者漢原曾者興成

附錄A中有很多搜索引擎，英文的有 [Baidu](#)、[Google](#)、[MSN](#)

源信息筛选模块。

设危机信息组合模块中有 皂组检索词语,对 灶个源搜索引擎进行检索,将发生 皂伊炊次检索。若把所有的检索结果全部提取,数量将非常大,而且很多是无效信息,故有必要进行筛选。一般地,各个源搜索引擎都把结果按照记录的匹配度进行排序,也就是匹配度高的记录排在前面,所以 悦粤云不需要对每个源搜索引擎的结果进行重新排序。

$$\text{葬} \begin{cases} \text{精} \text{思} \text{裁} & \pi N \quad (\text{晕为常数}) \\ \text{摇摇} \text{摇摇} \text{摇摇} \text{精} \text{思} \text{裁} & \geq \text{晕} \end{cases}$$

表 源泉經搜索結果表

序号	标题	内容	网址	匹配度	检索总权重	读取标志	检索词语	搜索引擎
1	记录员	悦	粤	配	宰	裁	云	雅虎
2	圆	悦	粤	配	宰	云	云	雅虎
3	责	悦	粤	配	宰	云	云	雅虎

如此计算, 将有 $\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m$ 葬火城 (栽) 个记录。把 $\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m$ 葬火城 (栽) 个记录存储在搜索结果表中, 并且计算出每个检索记录的总权重。

砸琴条曲原辛漳署界城邑界界早栽圃界辛漳署界
 潞界集(砸琴条曲原辛漳署界云建建原云界界界原砸琴条曲) 辖信息
 存储在搜索结果表中。

悦喜云是一套连续使用的系统，每次搜索都将返回多个记录，资料冗余度较大。冗余度主要来源于记录的重复性，把相同的记录剔除出去可以大大减轻用户的阅读负荷。重复的记录来源于两个方面。

①与搜索结果表中原有的记录重复。悦警云作为信息监控系统,用户每使用一次都有相应的记录存储在搜索结果表中,新增记录和已有记录之间难免产生重复。

②当次搜索的记录间重复。不同的源搜索引擎覆盖领域有重复，返回的结果也难免有相同的记录。

从性质上看,出现的重复最简单的是网址重复,较复杂的是记录的内容重复。憎粤云通过比较各个记录的网址(憎粤)和内容(粵云)进行相同信息的唯一化,若有重复的记录,删除数据库中原有的,保留此次搜索的,最后得到内容不重复的资料记录 栽云表示第 蚤次搜索得到的结果。记录的数量为 责(责皂伊云),返回的结果存储在搜索结果表(如表 源云所示),共有 责条记录 栽云越{则,则,则,...,则},每个记录有

怨个字段来描述记录的属性。

表源原象为悦粤云经过筛选后所返回的结果,为了将最匹配的信息优先显示给用户还需要对记录进行排序,排序将根据检索总权重排序,排序将按照降序排列。

继续结果处理模块。

结果处理模块主要是把搜索结果表中蕴藏的信息显示给用户,此模块主要分四部分。

搜索结果显示。搜索结果显示是把新增的记录显示给用户,供用户阅读、浏览和处理,主要显示记录的标题、来源、时间、匹配度等属性,用户读完某条后可以把搜索结果表中的读取标志(粤粤)字段从云→裁,若认为该记录没有任何意义则可以从云→阅,也可以选择历史记录进行再次浏览。

①危机系数测算。危机系数(粤粤原粤粤)表示此次搜索危机信息的严重程度,它主要是一个相对概念,与历史资料相比有较大的意义。计算公式为:

$$\text{粤粤原粤粤} = \frac{\sum \text{裁}_{\text{粤粤}} (\text{粤粤裁}_{\text{粤粤}} - \text{粤粤裁}_{\text{粤粤}})}{\text{粤粤裁}_{\text{粤粤}} - \text{粤粤裁}_{\text{粤粤}}} \quad (\text{圆})$$

②危机信息走势分析。通过不同时期搜索结果测算的危机系数可以进行危机信息的走势分析,来分析危机信息的发展趋势是增强还是趋弱。

③危机预警。危机预警在危机管理中是难点也是重点,有效的危机预警可以降低危机带来的损失,利用悦粤云中危机系数的测算和走势分析可以实现危机的预警功能。

摇摇摇摇基于危机信息的企业危机预警评价指标体系的构建

摇摇 本节在企业危机案例研究工作的基础上，根据美国哈佛大学 马梅奥教授关于企业管理是战略管理与运营管理的组合的思想对案例中的企业危机信息（不包括突发性事件等外部信息）进行分类研究，按照筛选危机信息→危机信息指针化→审定评价指标的技术路线构建起了一套基于企业内部危机信息的企业危机预警评价指标体系，并且应用到企业进行了有效性分析。

企业的成功与失败是企业研究的核心问题。商业社会中，有不少企业获得了成功，而更多的企业陷入了危机，走向失败。如何有效地进行企业危机预警评价，避免企业失败，成了一个世界性的难题。对企业而言，危机预警评价系统是企业预防危机、应付危机、解决危机的手段和策略，需要构建企业危机预警评价指标体系，通过具体的指针来监测企业的运营状态，从而对企业危机做出预警和评价，做到防患于未然。

摇摇摇摇基于危机信息的企业危机预警评价指标体系的构建原则

摇摇企业危机预警评价是一项非常复杂的系统工程。评价指标体系是危机预警评价系统开展监测、识别、诊断、预控等活动的前提，它是一系列相互联系，能敏感地反映企业活动状态及存在问题的具体指针构成的有机整体。因此，指针体系的构建必须遵循以下几项原则：①先导性原则。评价指标的用途是监测企业的运行状态，评价指标特征量的变化要比企业实际运行状况或企业目标实现程度的变化超前或略有超前，才能敏感地

反映企业运营状态中存在的问题。②完备性原则。危机预警评价要求评价指针尽可能全面系统地反映企业活动中诸多失误现象或非优现象的发生背景、发生过程等信息，使指针的反馈信息能有效地进行识别、诊断、预控。③相对独立性原则。评价指针中每个指针负责监测企业中的某一个或某一类问题，这要求各个指针必须各自独立，不能存在因果关系，各指针的监测区域也不能出现重叠。④定性和定量指针相结合原则。企业危机预警评价涉及企业战略管理、财务管理、内部流程等所有职能。单纯的定量指针或者是定性指针无法全面完整地反映企业的所有问题。因此，在对企业危机的预警评价中，根据不同评价内容的特点采用定性或定量指针，才能准确全面地反映企业的现状和趋势。⑤近因原则。为了使评价指针能够敏感地捕捉企业运营过程中的问题，必须让指针能够识别形成问题的原因，即企业的危机信息。因此，指针的设计和选择必须根据危机信息的性质和特征来确定，选取与危机信息联系最为密切、直接的指针。

摇摇摇摇基于危机信息的企业危机预警评价指针体系的构建方法与基础

摇摇 预警评价指针体系是在企业危机信息分类研究的基础上构建的。本节所指的企业危机信息不包括突发性事件方面的危机信息（通常称为外部危机信息）。为了探寻企业的危机信息，笔者收集了 摇摇世纪初以来近 猿园个企业的危机案例，从 圆圆世纪 圆园年代的美国福特汽车和杜邦公司遇到的危机到东南亚金融危机时期的日本和韩国一些企业的危机，认真总结了每个案例的危机起因、危机类型、发生过程和危机结果。在案例研究的基础上，按照美国哈佛大学 马歇尔教授关于企业管理是战略管理与运营管理的组合的思想对案例中的企业危机信息进

行分类、分析与研究，将企业危机信息从战略管理和运营管理两个层面进行划分，如图 9-1 和表 9-1 所示。

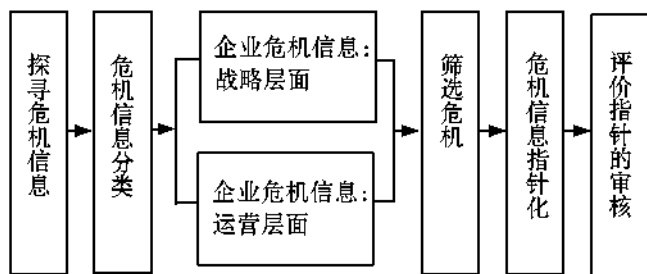


图 9-1 构建危机预警评价指标体系的步骤

企业战略是企业为谋求长期生存和稳定发展，在正确分析企业外部环境和内部条件的现状与变化趋势的基础上，依据企业的使命和经营目标，对企业在较长时期内全局的发展做出纲领性、方向性的决策。企业战略目标引导着企业前进的方向，同时也是企业制订经营计划和进行具体管理操作的基础。企业战略管理主要包括三个阶段：战略制定、战略实施、战略评价。在其中任一阶段都存在可能导致企业危机发生的信息，稍有不慎就会演变成真正的企业危机。

在运营管理层面上，对于企业危机信息的分析是建立在平衡计分卡（Balanced Scorecard, BSC）的框架之上的，该框架是从财务、客户、内部流程和学习与成长四个视角来对企业进行评价。其中两个维度考虑外部利益相关者，即股东与客户，另外两个维度考虑企业内部运作流程，以及改善内部流程的因素如员工、员工技能、组织文化、组织一致性程度等的学习与成长视角。显然，平衡计分卡较之价值链理论有着更为广泛的视野，更为全面地符合企业日常运营的真实状况。

表 源原摇摇企业危机信息分类

一级分类	二级分类	常见危机信息
战略层面	战略制定	涉及企业使命、外部环境、产业环境、竞争对手、内部条件等, 战略选择随意性, 计划代替战略, 缺乏全球化意识
	战略实施	战略沟通、执行文化、资源条件、战略实施连续性等的缺乏, 组织结构与战略的不匹配, 战略实施的权变及动态调整等
	战略评价	缺乏有效的战略评价机制; 评价指针与评价手段落后; 往往采用事后评价, 缺乏事前和事中评价
运营层面	财摇摇务	财务结构和财务指针的恶化, 财务管理制度不健全, 缺少现金储备, 企业信誉和信用的丧失, 注重销售额却忽视利润, 盲目筹资及过度资本运营, 编制虚假财务报表, 财务监管不力
	客摇摇户	产品定价、广告的失误, 产品质量缺陷, 品牌的丧失
	内部流程	生产经营方面包括供应链的断裂、物流水平差、设备更新缓慢、库存管理、忽视流程、不能控制行业标准等问题; 创新方面缺乏专利, 缺乏对商业信息和商业机密的管理; 法规与社会方面包括被假冒, 税收管理不善, 与政府、媒体、社区的关系不融洽, 企业形象、信誉的败坏, 卷入法律诉讼等
	学习与成长	人力资本方面包括领导危机、高级人力资源的匮乏、关键员工的流失、操作人员的水平低等; 组织资本方面包括部门间缺乏协作、效率低、内部管理制度缺乏、组织冲突、缺少内部沟通、业务流程不畅、内讧等; 管理模式和组织结构等

按照战略管理与运营管理的框架, 可以将企业危机信息进行分类。其中第一级分类划分为战略危机信息和运营危机信

指针进行简要描述。

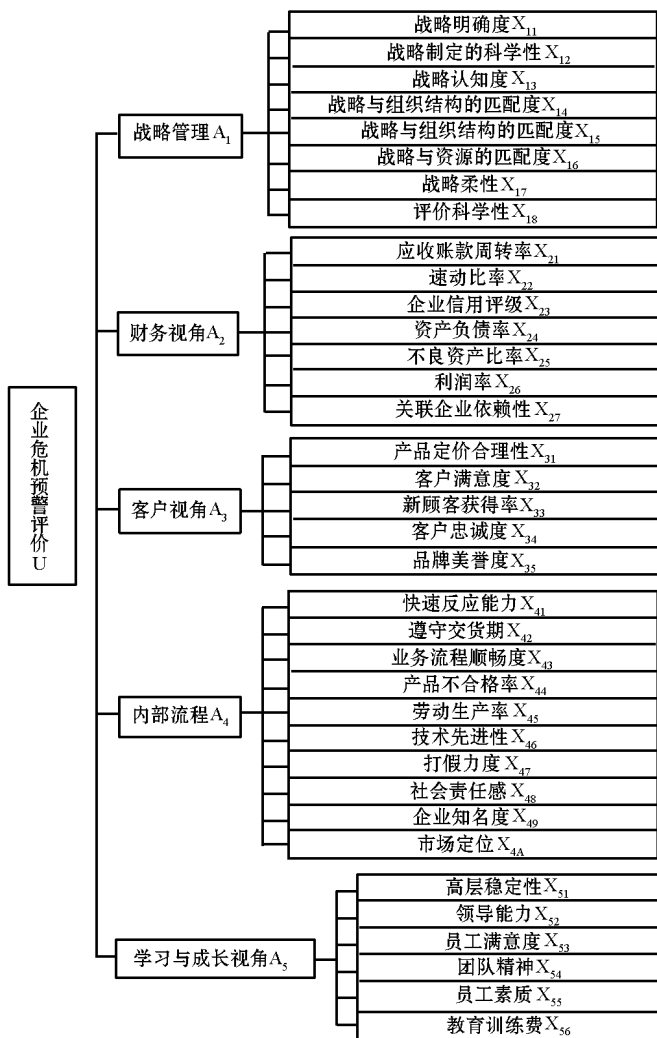


图 源瑶瑶企业危机预警评价指针体系结构

战略管理视角包括战略明确度、战略制定科学性、战略认知度、战略执行的连续性、战略与组织结构的匹配度、战略与资源的匹配度、战略柔性、评价科学性 6 个二级评价指标。其中，战略明确度，指企业高层对如何发展企业所具有的一种明确的观念和系统的思考；战略制定科学性，指企业在制定战略的时候遵循客观规律，通过对企业内外部环境进行正确细致的研究后制定战略；战略认知度，指企业的全体员工尤其是中基层员工对企业战略的认识和了解；战略执行的连续性，指企业在实施战略的时候企业不同层次、不同部门、不同阶段的衔接性、一致性；战略与组织结构的匹配度，组织结构是实施战略的一项重要工具，通常好的企业战略需要通过与其相适应的组织结构去完成；战略与资源的匹配度，在战略实施阶段，资源支持是成功实施企业战略的关键因素。缺少资源支持的企业战略只能是纸上谈兵；战略柔性，指企业既定的战略能否随着环境的变化而进行动态调整；评价科学性，在战略实施的时候，要对实施的情况进行评价，该指标用于预警战略实施偏差可能造成的危机。

财务视角有应收账款周转率、速动比率、企业信用评级、资产负债率、不良资产比率、利润率、关联企业依赖性 6 个二级指标。其中，应收账款周转率反映了企业应收账款变现速度的快慢及管理效率的高低，其计算式是：一定时期内产品主营业务收入净额 除以 平均应收账款余额的比值；速动比率，该指标用于衡量企业的资产流动性，其计算式是：流动资产和存货之差 除以 流动负债之比；企业信用评级，企业信用评级是用于衡量企业财务信用状况的指标。该指标得分的高低直接反映了企业的财务信用状况，用于预警企业财务管理方面可能发生的危机；资产负债率，该指标可用于监控企业负债的情况，其计算式是：企业总负债 除以 企业总资产；不良资产比率，该指标可以

反映企业盲目筹资及过度资本运营方面的危机信息，其计算式是： $\text{年末不良资产总额} / \text{年末资产总额}$ ；利润率，该指针可以反映销售收入的收益水平，其计算式是： $\text{企业的净利润} / \text{销售收入}$ ；关联企业依赖性，指企业对其上下游企业在供应、销售等方面的依赖程度，该指针可以预警企业因对个别上下游企业依赖过大而可能引发的危机。

顾客视角有定价合理性、客户满意度、新顾客获得率、顾客忠诚度、品牌美誉度 缘个二级指针。其中，定价合理性，指企业对产品制定的价格既要能使顾客感到满意同时又要能够实现预期的利润目标；客户满意度，是客户经过长期沉淀而形成的情感诉求，它是客户在历次交易活动中状态的积累，其计算式是： $\text{被调查顾客中表示满意的人数} / \text{调查顾客的总人数}$ ；新顾客获得率，该指针反映了企业在成长方面的能力，可用于预警企业在市场开拓和客户开发方面可能存在的问题，其计算式是： $\text{在一定时期内企业开发的新顾客} / \text{年末总客户}$ ；顾客忠诚度，指顾客愿意再度购买以及向同一企业购买其他产品，愿意将此企业推荐给其他人，拒绝采用其他竞争者的同性质的表现；品牌美誉度，指在品牌的知名度的基础上建立起来的，指市场和消费者对这个品牌能动的价值认知，对品牌文化或品牌服务行为的赞美程度。

内部流程视角有快速反应能力、遵守交货期、业务流程顺畅度、产品不合格率、劳动生产率、技术先进性、社会责任感、企业知名度、市场定位 愿个二级指针。其中，快速反应能力，指企业有效应对客户适时需求的速度；遵守交货期，指企业能够按照订货合同上规定的交货时间按质按量地将产品提供给客户；业务流程顺畅度，指企业中参与流程的各个职能部门相互之间的衔接、配合、协作的顺利程度，该指针能够反映参与流程的各个职能部门是否能够顺利地衔接、配合和协作；

产品不合格率，该指针反映了企业在生产控制方面的问题，可用于预警企业在生产控制和产品质量方面的危机，其计算式是：每批次产品中不合格数 ÷ 批次产品总数；劳动生产率，该指针可以反映企业在生产经营管理方面存在的危机信息，其计算是：企业主营业务收入净额或净产值 ÷ 平均职工人数；技术先进性，指企业所拥有的生产技术、产品技术等方面领先竞争对手的程度；打假力度，是指企业对于打击仿冒自己产品和服务的非法组织的程度，该指针可以反映企业在维护品牌形象方面可能存在的危机信息；社会责任感，是指企业与关键利益相关者的关系、价值观、遵纪守法以及尊重人、社区和环境有关的政策和实践的认识水平；企业知名度，是指企业的名称、外观、标识、产品特点、商品包装、商标等被公众知道、了解的程度，以及社会影响的广度和深度；市场定位，指为了造就企业的产品和服务在消费者心目中的某一特定地位而设计公司的产品和营销组合的行为。

学习与成长视角有高层稳定性、领导能力、员工满意度、团队精神、员工素质、教育训练 远个二级指针。其中，高层稳定性，是指企业高层领导在岗位上工作和服务的稳定程度；领导能力，是指企业的领导人能够激发团队的士气，消除存在的矛盾和隔阂，正确指挥下属高效实现目标的能力；员工满意度，指对企业所提供的内部营销产品所感知的实际价值与他（她）的期望价值相比较后的感觉状态；团队精神，是指企业的氛围，能够不断地释放团队成员潜在的才能和技巧，能够让员工深感被尊重和被重视。鼓励坦诚交流，避免恶性竞争，为了一个统一的目标，大家自觉地认同必须担负的责任和愿意为此而共同奉献；员工素质，指与员工的职业技术有关的思想观念、思维方式、科技水平、学识技能、文化素养、道德风貌、作风习惯、体魄机能等方面所体现的综合状况；教育训练，指

企业对员工教育培训的执行情况,该指针可以反映企业在未来发展方面存在的危机信息,用于预警企业核心竞争力的维持及提高过程中可能发生的危机。

企业危机预警评价指标的应用分析

为了验证企业危机预警评价指标的有效性,这里以江苏苏州的台泰企业集团为对象,采用模糊综合评价方法进行指针的应用分析。对台泰企业集团进行模糊综合评价的具体过程如下:

(1) 确定评价指标集,将 7 个指针分成 3 个子集,记为 $G_1, G_2, \dots, G_3$, 并满足条件:

$G_1 \cap G_2 \cap G_3 = \emptyset$ (两两互斥)

其中: $G_1 = \{G_1, G_2, \dots, G_3\}$, $G_2 = \{G_4, G_5, \dots, G_6\}$, $G_3 = \{G_7, G_8, \dots, G_9\}$ 表示 G_i 的元素个数。

(2) 做出所有评价指标的评语集,为方便起见统一规定,灾越 $\{灾, 灾, 灾, 灾\}$ 越 $\{健康, 亚健康, 潜伏危机, 危急\}$ 。

(3) 给出 G_i 中各评价指标的权重, $\omega_i = \{\$

(缘 得出哉的最终评语：厶ω蚤 砸蚤越(遭, 遭, …… , 遭), 蚤员, 圆, …… , 缘 计算结果如下：

月越_員·砸越_員(園圓員瑶園邕瑶園固園瑶園)

月越^{ㄩㄛˋ}·砸越^{ㄓㄚˋ}(^{ㄩㄛˋ}原^{ㄩㄛˋ}^{ㄩㄛˋ}缘^{ㄩㄛˋ}^{ㄩㄛˋ}摸^{ㄩㄛˋ})

月越_造_猜·砸越_造_猜(園圓圆瑶園弦圆瑶園愿瑶园)

月越酒·砸越(園陵園搖園距緣園圓見緣園)

月_緣ω_緣·_緣越(園員遊搖園苑愿遙園園緣遙園)

(远) 将 $\tilde{c}_{\text{蚤}}$ 视为一个单独元素, 用 $\mu_{\tilde{c}_{\text{蚤}}}$ 作为 $\tilde{c}_{\text{蚤}}$ 的单指针评价向量, 可构成 $\tilde{c}$ 到 $\tilde{a}$ 的模糊评价矩阵

月_仄 遭_平 遭_平 遭_平
 月_平 遭_平 遭_平 遭_平
 月_平 遭_平 遭_平 遭_平
 月_平 遭_平 遭_平 遭_平

按照 哉_鱼在 哉_中中的重要程度给出的权重, ω 越 (葬_页, 葬_月,
....., 葬_月), 即 ω 越 (园猿, 园缘, 园员, 园猿, 园员)

[illegible]

(苑) 计算最后的评价得分：鄢越月伊灾。对评价集中各等级赋予分值，即 灾越{健康，亚健康，潜伏危机，危急} 越{源, 猿, 圆, 员}。台泰企业集团危机状态的模糊综合评价结果为：

月伊^裁越 (園員園園園園園園園園園園園員園) 越園員

由计算结果可知,台泰企业集团的得分为**猿园分**,说明通

过模糊综合评价方法得出台泰企业集团的企业整体情况是“亚健康态”，这个评价结果同样与企业的实际情况相符。因此，指针体系的有效性及合理性在这个实例中得到了验证。

第 缘章摇危机情境下与顾客 及员工的信息沟通

摇摇

缘缘缘摇危机情境下的顾客沟通

缘缘缘缘摇与顾客沟通的过程

缘缘缘缘缘确定顾客关注的问题。

在危机中，顾客会关心企业的一举一动，无论他们是否是危机的受害者，他们需要判断自己曾经对于企业的选择是否正确，以后是否还值得信赖企业。所以企业要发现顾客关心的问题，并把顾客关心的核心内容告诉他们。这些问题种类主要包括：①企业已经发生的问题是什么？危害性有多大？对顾客的影响如何？②问题是如何发生的？到底发生了什么？事情有多严重？③危机的产生对企业的影响会有多大？是否会影响到企业对于顾客的服务承诺？是否能够采取措施避免问题的恶化？④企业是否愿意坦诚地告诉顾客危机真相，是否愿意接受顾客的质疑，并提供可能的帮助？企业的有关人士如何与顾客沟通？

缘缘缘缘缘建立与顾客沟通的渠道。

在合适的时候,把这些顾客关心的问题通过合适的渠道传达出去,是与顾客继续沟通的重要环节。在危机中,可以有效利用的渠道包括:①个别会谈。在危机中,对于一些重要的顾客,特别是危机的受害者,个别会谈是一种最直接有效的方式,企业可以安排合适的危机管理人员主动上门回答顾客的问题,听取他们的意见,消除他们的疑虑。②电话与信件。对于不能直接交流的重要顾客,当企业需要快速传达所要沟通的消息时,可以考虑利用电话、信件或者电子邮件等手段与其沟通,把企业的信息及时传达给对方。③问答(问题和回答)文件。重视顾客危机沟通的大企业往往会有一套严密的问答文件,在企业开始陷入危机之前,推测一下顾客可能提出的问题,做出标准答案,作为顾客危机沟通指南。问答文件为企业提供了一个重新表述关键信息的机会,提出了在向顾客传达信息时如何回答相似问题的建议,应该成为企业危机管理的常备项目。开展危机管理工作时,企业可以让员工熟悉这些信息,利用员工在生活中形成的一定人际关系所构成的非正式传播交流网络进行传播,传递正式传播所无法传送或不愿传送的信息,从而达到理想的传播效果。④企业声明、公告与新闻稿。在危机影响范围很广的情况下,企业需要大范围地发布信息,这时需要考虑在那些消费者可能关心的和有权威的新闻媒体上发布企业声明、公告与新闻稿,注意声明、公告本身要权威客观,有说服力,足以抵制可能影响到企业形象的坏消息的出现。⑤消费者热线。消费者热线是接受顾客投诉、沟通信息和对外树立企业形象的重要环节,是顾客危机沟通的第一道门户,如果处理得当的话,往往会把由投诉引起的危机消灭在萌芽状态。在危机发展初期,公众会对企业产生种种猜疑和批评,投诉与咨询的电话会骤然增加,这样使得企业消费者热线成为协助危机管理者答复电话问讯的一个渠道。企业必须要有

适量的训练有素的人员来接待公众所打来的电话，危机时刻还要根据形势需要随时增加人手，让这条渠道真正发挥出自己的作用来。注意，不要让公众和新闻媒体产生企业不负责任和有意怠慢的嫌疑，如果这个环节处理不当，消费者热线也有可能成为导致危机恶化的信息源。⑥ 记者采访。对于记者采访，企业往往容易割裂自身与顾客的联系，其实记者的报道是顾客信息的最主要来源。企业要迅速开放信息渠道，通过记者把最需要告诉顾客的核心信息及时传达出去，把必要的信息公之于众，填补公众的信息空白，让公众及时了解危机事态和企业正在尽职尽责处理危机的情况。企业永远不要试图隐瞒什么，对前后信息的口径一致，不要随意变化问题的解释。

⑦ 对待顾客与受害者的策略。

危机管理者要以同情的态度，谨慎地处理好与顾客、受害者的关系，这是关系到危机能否顺利化解的大问题。

① 对顾客及其团体，可以采取如下对策。员 疏通销售渠道。通过销售渠道向顾客发布说明事件梗概的书面材料或者口头解释，利用企业自身的能量化解顾客的疑虑。圆 疏通新闻媒体渠道。通过记者采访，把信息发布出去，如有必要，还应通过报刊登载企业声明、公告或者广告的形式来公布事件经过及企业对策。獭 热情接待消费者团体及其代表。他们作为消费者利益的代表者，在新闻界很有发言权，往往起到舆论领袖的作用。对于消费者和消费协会等的上门拜访，企业应该有清醒的认识，不要吵架要合作，要妥善接待，积极争取他们对于企业的谅解与支持。源 安抚顾客。如果消费者对于企业的产品或服务存在异议，企业可以在力所能及的范围内予以解决；不能的话给予说明，争取其谅解。

② 对受害者，可以采取如下对策。员 了解情况，并承担起重任。直接与受害者接触，认真了解受害者的情况，冷静地

倾听受害者的意见，并表示歉意；实事求是地承担相应的责任，受害者即使有一定责任，一般也不应去追究，更不宜立即追究，避免在事故现场与受害者发生口角。圆 赔偿损失，表现风格。了解和确认受害者的有关赔偿要求，向受害者及家属公布企业的赔偿办法与标准，并尽快落实。如受害者家属提出过分的要求，要大度、忍让，尽量避免在事故现场与受害者发生口角，努力做好解释工作。危机管理者要站在受害者和企业双方的立场上进行协调，争取对方的同情和理解。企业可以在合适的场合单独与受害者进行沟通，有分寸地让步，如果拒绝的话要注意方式、方法。猿 提供善后服务。给受害者以安慰同情，安排企业领导人慰问看望，并尽可能提供其所需的服务与帮助，尽最大努力做好善后处理工作。如无特殊情况，在危机处理过程中不更换工作人员，由专人与受害者接触。

缘 圆 圆 对顾客投诉的处理

在当今市场竞争激烈的社会里，企业所处的地位越来越微妙。来自消费终端、流通渠道、新闻媒体的压力越来越大，他们对于企业产品、服务的要求越来越高，监督的力量越来越强，企业的任何一点纰漏都可能引发一场地震。国内曾出现过不少因为消费者投诉肆意蔓延而走向衰落的企业，一场官司就可以打垮一个曾无比辉煌的企业，现在到了企业正视这个问题的时候了。

投诉，是一种消费者与企业之间矛盾关系的外在形式。表面上，投诉是消费者对企业的产品或服务表示不满的一种行为，但从另外一个角度来看，消费者向企业投诉，诉说自己遭受的不公正待遇，是对企业的一种信任。企业处理好消费者投诉，能给消费者留下难以忘却的印象，同样有助于树立企业形象；相反，处理不当，等于企业为自己树立了一个敌人，而且

极有可能导致消费者将心中的不满传播于其交际圈中，这种一传十、十传百的“滚雪球效应”毫无疑问会给企业带来不小的影响和损失。无数实践说明：企业只有自身的工作做好了，才会有满意的消费者。

消费者投诉类型。

①默默无闻地投诉。一些消费者购买或接受了企业的产品或服务后，本身是很不满意的，但他们不会向企业说，认为不值或麻烦或是因为企业自身缺乏反馈机制。这些消费者会向周围的人宣传。“损失一个顾客将意味着失去十个顾客”，这是一个普遍规律。默默无闻的投诉者在我们身边比比皆是，这就增加了企业了解消费者心理的难度。他们应该成为企业关注的重点，要注意收集这些不向企业张嘴的投诉者，尽量创造让他们向企业投诉的机会与可能。②正式的投诉。也有一些消费者采取了进一步行动，向消费者协会、媒体或企业反映，争取企业给个说法，成为行动者。他们说出了对产品或服务的不满，尤其是存在的问题，尽管可能造成不良的影响，但对企业来说是花钱买教训，投诉者应该成为企业欢迎的人。③过激行动。对于企业的无理或消费者自身认识的误差，一些消费者会采取不利于企业形象的过激行为，甚至是恶意的敲诈勒索，如夸大其词的造谣生事、恶意索赔等。对于他们，企业应该采取果断措施，查清真相，让事实说话，不能有任何拖延，以免使问题复杂化。

消费者投诉动因。

一般说来，导致消费者投诉的理由大致如下：①企业的产品质量与服务质量低下。很多时候，消费者对于企业的不满来源于企业产品与服务的实际水平低于消费者的期望，这是投诉的重点理由。这种情况大多发生在产品供不应求或企业内部变动时，过于重视产量而忽视质量或者服务质量不令消费者满

意。②出售的商品过期、变质。由于企业或商家的不慎或者有意行为，把过期、变质的商品出售给消费者，自然会引起对方的意见。这种情况并不鲜见。③夸大宣传，产品标识不全，某些重要说明或指针遗漏。这种情况也较为常见，其引发投诉的限度为是否对消费者有重要影响或伤害。如某些新产品缺乏功能说明，引起消费者的误操作而发生事故或者效果没有宣传清楚而引发顾客不满。④营销活动的服务、品质不到位。营销活动本身无可厚非，但企业是否注意到活动策划的可行性，是否脱离实际与超越企业能力，使活动产生不好的影响呢？

正确处理消费者投诉的基本理念。

企业要坚持正确的理念：有消费者投诉并不可怕，他们的意见正是企业急需发掘的管理欠缺，投诉者不仅不是对手反而是帮助企业找出问题的人，是企业的朋友。因此，企业要珍惜这种得之不易的检讨机会，视投诉者为企业的朋友和参谋，切实与他们搞好关系。

对于消费者投诉，要在正视问题的基础上，判断问题的根源所在。尽管消费者是上帝，也应该看到消费者的投诉并不都是值得支持的，有时可能是消费者自身的问题转移到企业身上或者某些消费者会借机向企业提出一些无理要求，企业也需要寻求自身的法律保护。如果是消费者自身原因或其他外部因素造成的损失，应该向消费者解释清楚，争取其谅解，适当做出让步以弥补其损失。但如果是企业自身的问题，就应该采取果断措施，进行道歉、赔偿，以弥补其损失。这是应对消费者投诉的正招。惟有如此，才有可能赢得这些投诉者的忠诚。怕的就是没有正确的态度，消极对待，最后把事情搞糟，这方面的例证不胜枚举。

企业应清楚认识到，正确处理消费者投诉是为了保持市场占有率的稳定，不给对手以可乘之机，维护与消费者交易的继

续，不致因投诉而使消费者失去对企业的信赖。正因为消费者和企业的利益永远息息相关，企业界才有这么一句名言：“保护你的消费者就是保护你自己。”我们也可以这么说：“伤害你的消费者就是伤害你自己。”一个普通消费者的投诉看似事小，实则关系着企业“多一个朋友”还是“多一个对手”的问题，关系到企业“生”还是“死”的问题，企业必须加以重视。

有鉴于此，正确处理消费者投诉的基本原则为：①让消费者满意。这是企业立身的根本准则，消费者利益至上，是企业应牢记的，并应切实贯彻在经营活动中。②勇于向消费者道歉。对于投诉不避讳、不推诿，勇于承担责任，在合适的时候要善于向消费者道歉，并积极查明真相，给消费者以圆满解释，履行企业的社会责任与承诺。③建立有效沟通渠道。重视与消费者的沟通，同时与新闻媒体建立融洽的合作关系。有效沟通的速度与效率在一定程度上会决定着投诉结果的好坏。④尽量按照消费者希望的方式处理。对于企业自身的过失，在企业能够接受的范围内，尽量满足消费者的合理要求。⑤互利的原则。处理结果对双方有利，尤其是消费者满意，是投诉的最好结局。很多大企业都设立了顾客服务部，作为处理投诉的专门机构，配备适当的人员，授予一定的管理权限，简化消费者投诉的处理过程，提高办事效率。

消费者投诉处理流程。

消费者投诉处理的效果如何，业务流程是否合理也是关键因素。处理消费者投诉尽量不要随意行事，应该形成一套严格的、规范的运作程序，从而保障其运作的良好效果。

①调查研究，查明真相。处理消费者投诉的第一步是鼓励不满意的消费者说出自己的意见，便于企业直接方便地了解到消费者的反馈与投诉。消费者投诉具有极强的时效性，绝不可

轻易错过机会，最好在一开始就予以化解，把问题消灭在萌芽状态，尤其是防止新闻媒体的人为炒作。企业要想摆脱投诉的负面效应就应该在一开始把问题考虑全面，设立便于消费者与企业沟通的机制，让问题在企业内部公开化而不是在社会上公开化，这是企业应该转变的一个观念。因而，企业建立消费者信息反馈系统，降低消费者投诉的“门槛”，倾听消费者的委屈和意见，全面了解其不满的原因，是保障成功的先决条件。直接、深入调查是处理投诉的基础环节，应着重向消费者了解如下问题，发生了什么问题；什么时候发生的；在何地购买、在何地出现问题；投诉者是谁、是否老顾客；投诉的理由；希望解决的方式。这样就对问题有了一个清晰的轮廓，便于做出相应决策。

②研究对策和改进。有些消费者投诉在开始时并不容易解决，这就需要企业针对调查情况，作相应对策的调整，以消费者满意为准绳，尽快使企业行为与公众的期望保持一致。争取让消费者满意是企业处理消费者投诉的不二法则。制定对策时，要尽量站在消费者的角度考虑问题，结合企业实际使解决方案能与消费者期望值相一致。消费者在投诉时一般在意：企业是否与消费者真正沟通；企业是否善于认错，对自己的失误勇于承担责任；企业对消费者是否可靠，不流于表面文章；企业是否以消费者权益为上，随叫随到，灵活变通；产品是否名实相符。因而，企业从消费者的思路出发考虑问题，会有助于解决投诉危机。

企业要以体谅之心接触消费者，向其表示真心同情和慰问，表示企业将依法赔偿，努力使消费者满意。要让消费者觉得企业是在按照自己的程序做事，并没有因人而异，这点也是很重要的。在做出赔偿时，应注意不要太快露出赔偿底线，一般而言，赔偿的程度应低于由于不赔偿而带来的商业风险。小

心探询并了解其希望的解决办法，委婉表达任何人都不希望法庭上见面的劝告，尽量争取私下予以解决。试图逐步提出解决办法，并征求对方意见；如不同意，请他提出自己的希望方式，尽量在企业界定的限度内解决。如谈判进展成效不大时，可通过各种方式请出消费者的上司、朋友，从其内部做工作。针对消费者不满的因素，企业方案做适当改进，配合第三者对消费者做个人工作，双管齐下，力争早日解决。

在这个过程中要注意与新闻单位及某些政府机关保持联系，防止新闻炒作或行政干预，避免出现对企业不利的局面。如果消息已经曝光，造成了社会影响，应迅速处理，并把处理结果公开，防止新闻界二次炒作。有些投诉在公开之前企业一无所知，更多的是在媒体上已造成负面影响后才得知的。对于这种投诉，一旦见报，就应马上进行积极的危机处理，力争在最短时间内向媒体和广大公众说明真相及处理结果。

此时要注意，处理投诉如不及时，消费者在长久等待毫无结果的情况下，必然会失去对企业的信任，转而寻找别的途径表达不满。有关调查表明，若投诉反应时间超过 24 小时或更长，消费者的满意度将降低一半以上。企业可以依据问题的严重程度、消费者的关键性和消费者可能要采取的不利于企业的行为三个方面来决定处理投诉的先后次序，同时注意缩短反应时间，可以从以下几个方面加以考虑：一是通过一些市场调查等主动性的做法，预先获取消费者的想法。这样不仅可以及时做出反应，也可以让那些受到委屈后“一声不吭”的消费者得到应有的补偿。二是通过对“投诉”出现的频率进行跟踪，评估哪类问题可以采取标准化的措施。例如，航空运输业经常遇到行李损坏或丢失的问题，为此制定了行业公认的标准化赔偿率。三是赋予一线工作人员一定的权力。一些权力能够使他们在处理一些无法预见的、随机的问题时有相对灵活的自主

权。

③吸取教训。“吃一堑，长一智”。危机过后，企业应该把投诉处理的全面情况形成书面资料，为以后的工作提供参考。如果企业尚未重视消费者投诉问题，则应该马上建立顾客投诉的专门机构，培训顾客投诉项目员工，提高应对投诉的能力，制定相应政策以保障其实施。特别是针对出现的问题，生产、销售、服务工作都应该做出相应调整，加强产品质量监督，提升品质，这才是企业生存的根本保证。

缘因危机情境中的员工沟通

缘因危机情境时与员工沟通的意义

缘因容易形成众志成城的心理氛围。

通过沟通，员工可以了解企业危机具体情境，激发员工团结一致、克服困难的信念，也能激发员工对企业处境的同情和责任心，塑造众志成城的团结气氛。比如在 2003 年“非典”风波中，中美史克公司及时向员工传递了正确的信息，通报了企业举措和进展。企业的推心置腹、坦诚相见和诚挚果断打动了员工，在企业内部赢得了积极响应。员工团结一致，与企业同患难共命运。假若企业没有事先与员工进行深入沟通，可能不会有如此效果。事实上很多企业在面临危机、最需要员工支持的时候却找不到合适的、足够的员工。这往往是因为危机管理者忽视对员工的沟通所致。

缘因有利于员工保持正常的积极的态度。

危机爆发期间，企业很容易人心涣散，士气消沉。平常积累的小矛盾往往也会在此期间伴随危机而并发，所以各种问题可能接踵而来，加大危机的破坏强度。通过内部沟通，让员工

及时、充分了解危机情况和企业整体状况就可以安定军心，不会被危机情境分散注意力，可以保持员工乐观积极的心态，坚定支持管理者解决危机的态度。

员工和顾客具有同等重要性。

从更多角度观察，企业员工往往是企业最重要的财富。因为如果没有他们饱满的工作热情、高度的忠诚和持续的责任心，就等于为竞争对手创造了机遇。

员工是公司的看得见的代表。危机爆发后，员工的亲朋好友、邻居极有可能向他们打听对负面新闻报道的看法。如果能早一点告诉员工有关危机信息的准确情况，他们就能更好地回答此类问题。员工可能对事件本身有正确的意见和想法。因为员工往往接近事件现场，他们对事情的来龙去脉更了解，同时员工对本公司的情况最熟悉。所以在危机期间和员工充分进行交流，有助于发现值得管理者考虑的关键问题和解决办法。有利于企业用一个声音说话。危机期间，由于信息不充分，不可避免出现各种各样的信息，甚至谣言四起。为了统一信息内容，澄清事实真相，危机管理者和员工高度沟通，可以提醒员工：哪些事情他们可以告诉媒体记者、顾客或者家人，哪些则不能向外透露。出于上述因素的考虑，在危机爆发时，企业管理者需要花费大量时间和精力来与员工沟通。

4.2.2 危机情境中的员工沟通内容与时机选择

危机情境中，企业需要同员工进行信息沟通的主要内容有：

关心员工切身利益。

要了解员工的需要。假设员工关心危机发生后他们的福利和公司的福利，管理者就要将发生的事情向员工迅速做一个客观的简要介绍，一定不能带有明显的防范色彩。

提醒员工。

告诉员工事情很复杂，今后几天还会发生变化。要求员工继续安心于本职工作，不要随意猜测事情的进展。提醒他们公司的有关政策，即除了指定的发言人外，任何人都不得与新闻媒体接触。

对员工的精神与物质补偿。

如果出现人身伤亡或是发生环境破坏，要向员工表达真诚的歉意，并向员工明示，公司会采取所有可能的措施帮助弥补损失。如果当场或通过电话就能联系到精神创伤顾问，那就应当告诉员工，他们能在哪里获得帮助；如有必要还应配备翻译人员。按照理想的战略计划，企业应在一致的基础上兑现所有承诺。

听取员工意见。

即便会带来伤害，也应征求员工对事情的反馈；如果所反馈的信息对管理层很重要，而且是对危机的反应，那就要做好快速反应的准备。员工与员工之间存在紧密的网状关系，他们常常在高层管理人员公布情况之前就已经意识到事态正在恶化。

企业在危机爆发时，要考虑选择效果最好的时机来与员工沟通，使得员工明白事件真相，清楚公司准备采取什么措施。

员工危机沟通的时机选择和危机种类、沟通情境有密切关系，具体分析如下。当与员工沟通时，要做认真分析，哪些危机种类适合小范围的员工沟通，哪些危机种类适合大范围的员工沟通。适合小范围、个性化危机沟通方式的危机种类主要有：员工自杀、指控同事盗窃公司财物、局限于少数人的而且未被其他大多数人看见的工作场合暴力以及仅造成一个人或少数几个人重伤的工业事故。这种类型的危机，用一对一、小范围的沟通显然要好得多，否则容易将小危机激化为大危机。

而有些危机种类就必须向全体员工进行危机沟通，在全公

司内对全体员工发动大规模的沟通行动。这些危机种类主要有：犯罪活动（如起诉、诈骗）；产品缺陷或产品召回；公司主要负责人发生意外人身伤害；在工作场合员工人身被故意伤害；企业大规模重组或大量裁员；意外的恶意收购企图；公司发生重大工业事故或环境事故；不友好的出版物，其中恶意散布谣言；媒体调查公司有重大的欺骗行为。

与员工进行危机沟通时应注意两点：一是尽快沟通。对于危机中的内部沟通，一般要强调一个“快”字。在危机发生后，员工们应该得到在通过其他途径了解危机之前获得危机真相的权利，让他们成为企业喜怒哀乐分享者。如果危机比较严重，发生员工伤亡事故，要尽快通知员工家属，做好慰问及善后处理工作，并争取把这些坏消息毫不隐瞒地告诉其他员工。二是全面沟通。在危机情景中，员工迫切想知道尽可能多的危机情况，尤其是涉及自身利益的信息和核心信息，谁也不愿意被隐瞒。如果员工觉得获得真实的信息，就可能支持企业的行动。如果涉及企业秘密，则应向员工解释为什么不能告诉他们的原因。当然企业可根据需要对不同层次、级别的员工，用不同的沟通方式，传递不同的核心信息。

缘缘缘企业员工和管理者的沟通渠道

企业员工和管理者的沟通渠道指信息在沟通时流动的信道，图 5-1 缘缘缘可以更好地帮助我们理解企业中企业员工和管理者的信息流向。

企业内部员工和管理者的沟通渠道沟通包括上行沟通、下行沟通、横向沟通与斜向沟通。

缘缘缘上行沟通。

上行沟通指组织成员通过一定的渠道与管理决策层进行的信息交流。它有两种表现形式：一是层层传递，即依据一定的

组织原则与组织程序逐级向上反映；二是越级传递，即减少中

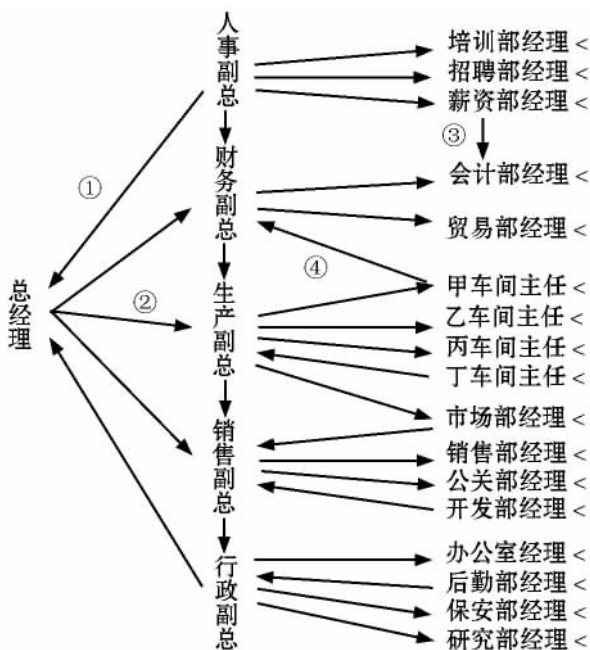


图 缘瑶瑶企业中信息流向沟通图

间层次，让决策者与组织成员直接对话。在日常的组织管理中，摇摇说明：图中①、②、③、④分别表示上行沟通、下行沟通、横向沟通、斜向沟通。

常表现为下级对上级的请示汇报、申诉意见、提供建议等。

但在不少组织中，上行沟通阻碍重重，主要原因有以下几方面：①高层管理者不鼓励上行沟通，一些企业的管理者，尤其是高层管理者，认为自己是了解下级员工需要的，也坚信自己的决策是正确的。因此，他们不鼓励上行沟通，他们既不安排上行沟通的渠道，又不重视下行沟通的信息，久而久之，就会严重损害或全面排除上行沟通，其危害之大，无法估量。②

各级管理者过滤上行沟通信息。在上行沟通过程中，信息流动的速度既慢又不断地被简化。这是由于各级管理者过滤上行沟通信息的结果。过滤上行沟通信息的原因主要是：不愿上交问题。上行沟通中的一部分信息是反映问题的，各级管理者都希望在自己这一层而解决问题，如果解决不了，会被看作无能或不力。因此，延迟了信息的流动。一旦问题解决了，信息就不流动了。一旦问题解决不了，各层管理者可能会歪曲信息，或过滤信息，尽量使某些信息不向上流动。这样就容易出现“报喜不报忧”的现象。③下层员工缺乏上行沟通的动机。由于上述两个原因，致使相当部分的下层员工认为上行沟通是无意义的行为，结果严重缺乏上行沟通的动机，使整个企业死气沉沉，效率不高。

总的来说，上行沟通虽然有重重阻碍，但仍不乏优点：下级可以把自己的意见向上级反映，激发组织成员的参与热情，获得一定程度的心理满足；管理者也可以通过这种方式了解企业的经营情况，与下属形成良好的关系，提高管理水平。缺点是：在沟通过程中，上下级因级别不同而造成心理距离，形成一定的心理障碍，可能抑制或歪曲反映情况的真实性与客观性，最终导致信息失真，如图 缘原圆所示。

圆 下行沟通。

指组织中信息从较高层次流向较低层次的一种沟通。也可以理解为企业的领导对职工进行的信息传递与交流。这是传统组织内最主要的沟通渠道。一般体现于上级给下级发布的指示、命令、规章制度、工作程序、方针目标等。这是组织与上级领导使下级了解其意图、统一思想与行动的一种重要手段。

卡兹与卡恩认为，这种沟通方式大体有五种目的。一是传递工作指示；二是促使员工对工作及其他任务的了解；三是向下级提供关于程序与实务的资料；四是向下级反馈其工作绩

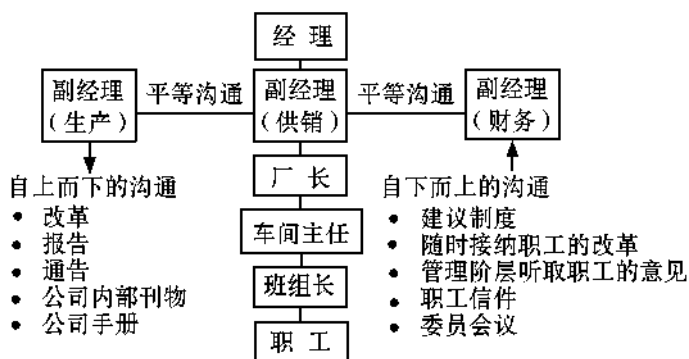


图 缘原瑶企业内部员工和管理者的沟通渠道

效；五是向职工阐明企业的目标，使职工增强其“责任感”。

这种沟通的优点是：使下级主管部门和组织及时了解企业总的奋斗目标和具体措施，增强职工的责任心和使命感；并且可以协调企业各层次之间的活动，加强各层次之间的联系。缺点是：如果企业的结构包括多个层次，则通过层层转达，其结果往往使下向信息发生歪曲，甚至遗失。尼柯斯(~~尼柯斯~~)曾经调查过 ~~美国~~ 国家工业企业的沟通效率，发现在逐级传递中信息有如表 缘原员所示的损失。同时这种沟通过程迟缓，影响其传递效果。所以，如果组织内部缺乏民主管理的传统与气氛，这种沟通极易导致一种权力氛围，影响士气，挫伤职工的积极性，压抑其创造性，易使下属在具体决策的执行中形成心理负担。

表 缘原员信息逐级损失程度表

层瑶次	收到信息百分比
董事会	员园
副总裁	远猿
高级经理	缘远
工厂主管	源园
总领班	猿园

职工	领导
----	----

横向沟通与斜向沟通。

横向沟通是指组织中同一层次不同部门之间的信息交流。比如在一个公司总经理领导下的三位副经理，即生产副经理、供销副经理与财务副经理之间的沟通就属横向平等沟通的一种。它能够加强组织内部同级单位之间的了解与协调，是力求减少各部门之间矛盾与冲突的一种重要措施。

斜向沟通是指在正式组织中不同级别又无隶属关系的组织、部门与个人之间的信息交流，上级部门为了解下级部门的业务情况，以便指导与领导的沟通形式。在直线部门与参谋部门之间，如果有参谋人员拥有职能职权的，常有这种沟通发生。

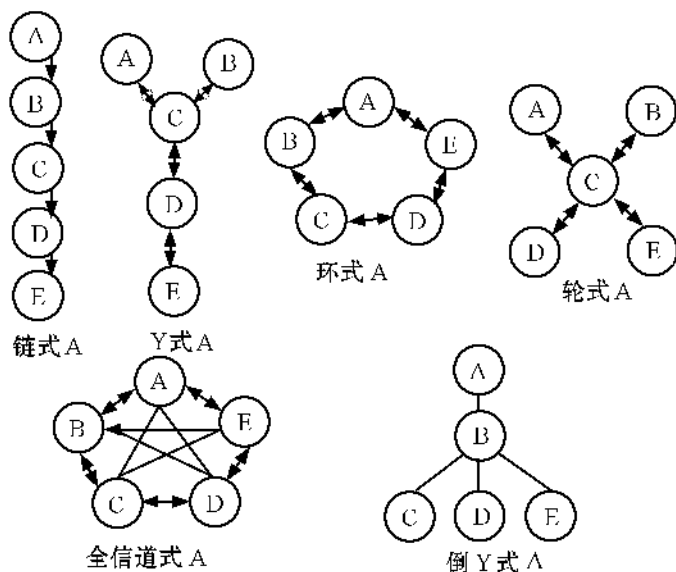
一部分管理心理学家认为，在正式沟通渠道中不应该运用横向沟通或斜向沟通，因为这两种沟通会破坏统一指挥。但是由于横向沟通与斜向沟通都能缩短沟通距离，提高工作效率，因此，企业中还是广泛地存在横向沟通和斜向沟通。

由于横向沟通和斜向沟通脱离了正式群体的沟通渠道，为了避免或消除不良影响，在运用这两种沟通时应遵循以下原则：在沟通前，尽可能先得到直接上级的允许，有时是指自己的上级，有时是指对方的上级。在沟通后，尽快把沟通结果直接向上级汇报。

综上所述，正式沟通的优点是：沟通效果好，比较严肃，约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性。重要的信息与文件传达，组织的决策，一般都采取这种形式；缺点是：由于依靠组织系统层层传递，所以很刻板，沟通速度慢。

缘缘企业员工和管理者的沟通网络

群体中人与人之间信息交流的结构形式即为沟通网络。信息沟通的有效性与它的结构形式有密切的关系。美国心理学家莱维特通过实验提出了六种正式沟通的网络：链式、环式、轮式、全信道式、再式、倒再式，如图缘缘和图缘缘所示。



图缘缘六种正式沟通的网络

缘缘链式沟通网络。

这种沟通网络是假设由五个人组成的群体进行双向信息交流。它是在实验条件下设计的，实验中用几块隔板把被试验者隔开，隔板上有若干个小洞，被试验者不能讲话，只能通过传递纸条交流信息。隔板上的小洞根据实验的需要改变数量与布

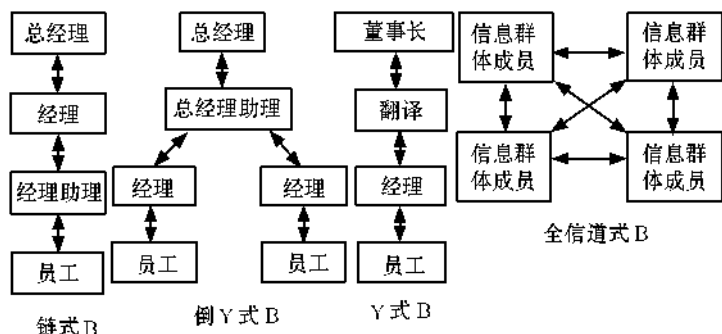


图 4-1 四种不同的信息沟通网络

局，用这种方式，莱维特对群体中不同的沟通结构进行比较研究，发现在这种沟通网络中，有两个成员作为端点，他们分别只能与他们的一个邻居交谈，从交流信息的意义上说，处于链型两端是不利的。其他两个成员从交谈人数上看是平等的，中间的那个成员可以同两个邻居直接交流。处在链型末端的人，他只能与另外一个交谈，是最不满意的。在一个组织系统中，它相当于一个纵向的沟通网络，代表一个企业中五个等级的上下级组织，彼此之间交流信息是采取上情下达和下情上报的形式。这种沟通网络的优点是：在各种沟通网络模式中，它传递信息的速度最快，解决简单问题的时效最高。缺点是：①信息经过层层筛选，容易出现失真的现象，使上级不能直接了解下级的真实情况，下级也不能了解上级的真实意图；②各个信息传递者接受的信息差异很大，平均满意程度有很大的差距；③处于最低层次的沟通者只能作下行沟通，或接收失真度较大的信息，造成心理压力大，最容易产生不满足感；④每个成员的沟通面狭窄，彼此沟通的内容分散，不易形成群体共同意见，最低层次的沟通者与最高层次的沟通者难以通气，不利于培养群体凝聚力。这种沟通网络稍作变化，也可以表示组织中主管

人员和下级的部属间管理者的组织系统，属控制型结构，如图 1-1-1 所示。

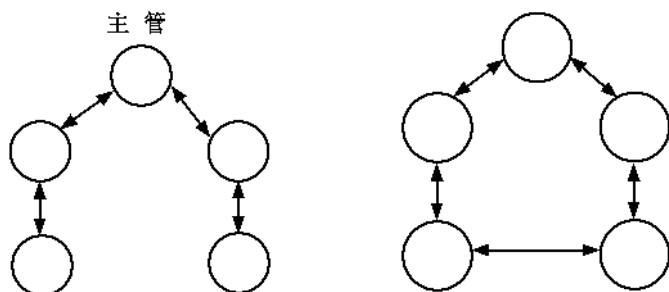


图 1-1-1 控制型的沟通结构

图 1-1-2 组织中的环式沟通网络

在这种组织沟通网络中，上下信息交流是采取主管领导和底层部属无直接联系，通过中间层进行联系的方法。如果一个组织系统过于庞大，需要实行分层授权管理的正式组织，链式沟通网络是一种行之有效的方法。

1.1.2 环式沟通网络。

环式沟通网络可以看成是一个封闭式控制结构，它表示组织内每个人之间依次联络和沟通，其中每个人都可以与两侧的人同时沟通信息。因此在这个网络中，个人心理满意程度无明显高低之分，处于中间状态。其优点是组织内民主气氛较浓，团体的成员共有一定的满意度，横向沟通一般使团体士气高昂。但它的缺点是组织的集中化程度和领导人的预测程度较低，畅通速度不多，沟通速度较慢，信息易于分散，往往难以形成中心。如果在组织中需要创造出一种高昂的士气来实现组织目标，通常组织中的决策机构、咨询机构、科研开发机构以及小规模独立工作群体，采用环式沟通是一种行之有效的措施。如图 1-1-2 所示的环式沟通网络显示：组织中的第一级主管与第二级主管两人建立沟通联系，第二级再与底层联系，底

层的工作人员之间建立横向联系。

獐轮式沟通网络。

轮式沟通网络属于控制型网络。这种沟通网络是在实验条件下设计的，假设由 缘个人组成的群体进行双向信息沟通，实验中的被试验者被安置于隔离室之中，只允许他们写条子或由一个内部联络系统彼此交流信息。通过实验，莱维特发现在这种沟通网络模式中，人际沟通是通过中间人进行的，其中，只有一个成员能够与其他任何人交流，所有其他人也只能与中间人进行交流，中间人是各种信息的汇集点与传递中心，他起着一种领导、支配与协调的作用。这种网络代表着一个领导人与他的 源个下级只进行双向的信息交流。在这种情况下，只有处于中心地位的领导人了解全面情况，并向下级发出指示，源个下级分别了解本部门的情况，并向领导人汇报，源个下级之间无沟通联系。在企业中，这种网络大体类似于一个主管领导直接管理几个部门的权威控制系统，其优点是：①集中化程度高，解决问题的速度快；②解决问题的精确度高；③对领导人物的预测能力要求很高；④处于中心地位的领导人的满足程度较高，他是信息沟通的核心。一切信息都得经过这个核心进行传递，所以可以接收所有的信息，有利于了解、掌握、汇总全面情况，并迅速把自己的意见反馈出去。缺点是：①沟通渠道少；②除处于核心地位的领导人了解全面情况，其他成员之间互不通气，平行沟通不足，不利于提高士气；③组织成员心理压力，成员平均满足程度低，影响组织的工作效率，将这种沟通网络引入组织机构中，容易滋长专制型的交流网络，如图 缘 原苑所示。

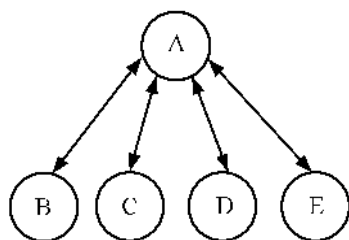


图 缘原 控制型的沟通网络

在图 缘原所示的这种组织沟通网络中，权力高度集中，领导是全权的，所有部属都置于沟通中心的直接领导之下，有沟通速度快、中心信息多、容易控制等优点；但由于下属缺乏横向交往，往往使员工对任务不太热心，责任性差，精神不够愉快；他们所处的地位决定了他们主要是被动地接受和传递信息，却较少承担责任，有碍发挥下属的主观能动性，这种沟通网络是加强组织控制，争时间、抢速度的一个有效方法。一般的生产机构多采用这种沟通模式以便于管理。在某一组织接受了紧急攻关任务，要求进行严格控制时，可采用这种沟通网络。

缘原 信道式沟通。

这种沟通模式是在实验条件下设计的，假设由 缘个人组成的群体进行双向信息交流，实验中将被试验者用隔板隔开，被试验者不能讲话，只能通过传递纸条交流信息。经过实验，莱维特发现在这种沟通网络中，允许每个成员与其他 源个成员自由地沟通，并不依靠中心人物来集中和传递信息，每个成员之间都有一定的联系，是一个开放式的系统。这种网络表示一个民主气氛很浓的领导集体或部门，其成员之间总是互相交流情况，通过协商进行决策。这种沟通网络模式的优点是：①该网络是高度分散的，组织内的每一个成员都能同其他任何人进行

直接交流，没有限制；②所有成员是平等的，人们能够比较自由地发表意见，提出解决问题的方案；③各个沟通者之间全面开放，彼此十分了解，组织成员的平均满足程度很高，各个成员之间满足程度的差距很小；④组织内士气高昂，合作气氛浓厚，个体有主动性，可充分发挥组织成员的创新精神；⑤比环式沟通的沟通渠道开阔，弥补了环式沟通难于迅速集中各方面信息的缺陷。缺点是：①沟通渠道太多，易于造成混乱；②对较大的组织不适用，在一个较大的企业组织中，各成员不能都有彼此面对面的接触机会；③沟通路线的数目会限制信息的接收和传出的能力；④信息传递费时，影响工作效率。在企业中，一个民主气氛很浓或合作精神很强的团体或委员会之类的组织机构一般都采用这种网络模式。在非正式组织中，也适宜采用这种交往模式。如自发性的社交联谊会、信息交流会等交往场合，没有固定的中心人物，每个人都可成为中心人物，进行全信道式沟通，每个人都能主动而自由地与任何人交往。它是一种理想的社交模式，是组织沟通网络中一种最理想的沟通网络。

链式沟通。

链式沟通是一个纵向沟通网络，表示源个层次的信息逐级传递的过程。第二级主管（悦）与两个上级（粤月）联系，其中只有悦处于沟通的中心，成为沟通的中间媒介。在企业组织中，这一沟通网络大体相当于从企业上层领导到中层机构，再到基层主管部门，最后到基层工作单位之间的四级纵向联系系统，它适用于企业规模较大而管理水平不高的大中型企业。链式沟通的优点是集中化程度高，较有组织性，信息传递和解决问题的速度都较快，组织控制比较严格。但是，由于组织成员之间缺少直接的横向沟通，不能越级沟通，除悦外，全体成员的满意程度比较低，组织气氛大都不和谐。链式沟通模式

其成员之间交流信息，是采用上情下达和下情上达的逐级传达的形式。虽然信息传递快，但由于信息经过层层“筛选”，中间环节过多，可能使上级不能了解下级的真实情况，信息被过多的中间环节所控制，这样信息传递中间环节的操纵可能造成信息失真，给企业工作带来不良影响。再式沟通网络倒置，成为倒再式沟通。倒再式沟通网络表示一个主管通过第二级（例如秘书）与三个下级发生联系。处于这种地位的秘书可以获得最多的信息情报，因而往往会掌握真正的权力，控制组织。而第一级的主管却变成傀儡人物。实践证明，掌握情报资料越多的人，越易成为核心人物。

各种沟通网络都有优点与缺点，应根据企业的工作性质与员工特点，选择不同的沟通形式，因为各种沟通形式对组织内群体行为的影响是有差异的，如表 2-1 所示。

表 2-1 正式网络类型的比较

网络类型	解决问题速度	信息精确度	组织化	领导人的产生	士气	工作变化弹性
链式	较快	较高	慢、稳定	较显著	低	慢
轮式	快	高	迅速、稳定	显著	很低	较慢
环式	慢	低	不易	不发生	高	快
全信道式	最慢	最高	最慢、稳定	不发生	最高	最快
再式、倒再式	较快	较低	不一定	会易位	不一定	较快

从表 2-1 中可以看出，全信道式与环式相似，遇到特别复杂的问题时，解决速度较快，效率也较高。

沟通网络代表一个组织的结构系统，一个组织要达到有效管理的目的，应该采取哪一种沟通网络，应视不同的情况而定。如果要求速度快，且易控制，则轮式沟通网络较好。在企

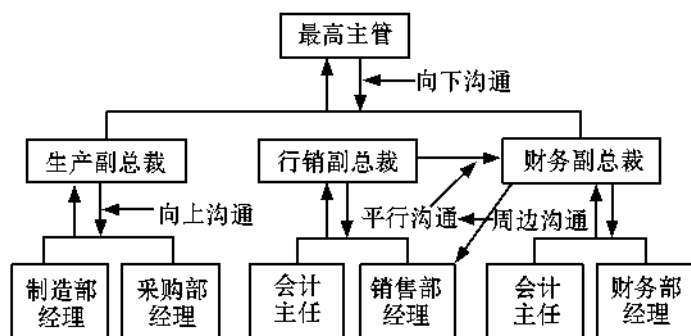


图 缘原瑶垂直、水平及周边沟通

摇摇垂直沟通。

垂直沟通或纵向沟通，指信息流向经由企业的命令链线路，即企业的正式沟通流向。通常，垂直沟通又可分为向上和向下沟通。

①向下沟通。当经理依循职权指挥链对部属执行指挥、通知、协调、评估等活动时，就是向下沟通，其特征是信息传达由企业的较高管理层到较低管理层。例如目标设定与规划程序就是向下沟通形式的一种。

这种由上到下的沟通有多种方式，每种方式的效果也不同。一般而言，以直接的和双向的沟通效果最佳，如小团体会议、企业内部出版物，以及管层主管会议。而告示、公报及海报式广告的效果却相对较差一些。

在传统企业形式下，向下沟通最为重要，从管理者到员工的沟通大都依赖向下的方式。但是，如果企业的组织层次过多，信息的传达就需经过层层中间环节，这样不但使传达的速度缓慢，而且有歪曲信息的可能性。

②向上沟通。与向下沟通相对应，企业内的较低层向较高层主动提供信息，就是向上沟通。有效的向上沟通系统，不仅

有助于管理者评估向下沟通系统的绩效，而且能使管理者了解员工所面临的一些问题。

向上沟通包括四项主要的信息：员 员工的工作绩效与达到目标的水平；圆 了解员工未能解决和面临的问题；猿 企业各种意见、观念和建议；源 有关员工对本职工作、对同事、对企业的态度与感觉。

不言而喻，上述这些信息对管理者而言很有价值。最主要的是，它们提供了企业运用人力资源情况的评价依据。

向上沟通的形式也多种多样，如非正式的讨论、态度调查、员工申诉程序、工会代表、正式会议及员工信箱等。与向下沟通类似，这些方式中以个人的、直接的方式最为有效，间接的、古板的方式效果最差。

向上与向下的垂直沟通是企业中最重要的正式沟通方式，然而它并不能满足企业内所有的沟通需要，而且其本身也存在一定的缺陷。向上与向下的沟通流向，必须经由不同的管理层，致使信息遭到曲解和人为修改。此外，不同管理层人员的地位与权力影响不可忽视。例如，公司总经理与副总裁间可不拘形式达到较好的沟通效果，而与基层经理们相互的沟通则成为公式化的沟通，未必能听到下属们真实的意见和感受。特别是如果高层主管未能在员工中获得信任和尊敬，而是任意使用处罚，员工将会压制信息，使沟通发生严重阻碍。

圆 水平沟通。

水平沟通又称横向沟通，是指企业中属于同一级层员工之间所进行的沟通。水平沟通是垂直沟通必不可少的补充。在达到一定规模的企业组织中，水平沟通有利于节省时间，促进彼此间的协调与合作，特别是在遇到突发事件需及时行动时，水平沟通更是必要的。例如，销售代表收到顾客严重的关于产品质量的抱怨时，就应立即通知制造部门经理。如果遵循正常

的命令链线路，先向上逐级反映到总经理，再逐级下达至具体负责人，很可能就会贻误了最佳处理时机，使事态扩大。两者的关系如图 2-1-1 所示。

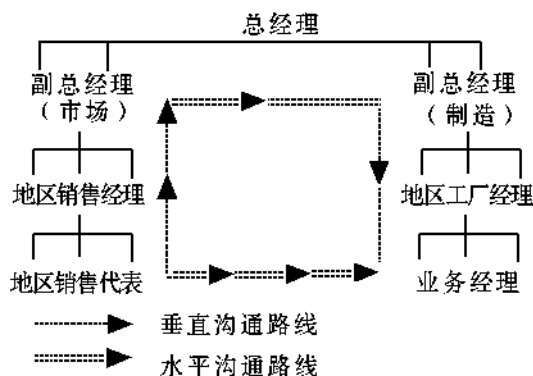


图 2-1-1 垂直与水平沟通范例

许多企业为水平沟通的需要采用特定的措施或设立特定的组织，例如一些西方企业为各部门间的水平沟通设特定的联络人，在部门间的互动与信息增多的情况下，还指定专门的委员会来组织各部门间的沟通。

2.1.2 周边沟通。

周边沟通指信息沿对角线流动，即企业内处于不同层次但没有直接隶属关系的成员之间的沟通。这种沟通方式用来加速信息的流动，促进理解，并为实现企业的目标而协调各方面的工作。

2.1.3 依靠直接沟通的方式进行沟通

2.1.3.1 直接沟通的案例。

美国坦德姆计算机公司的创始人吉米·特雷比格认为，大家聚一聚很有意思。人人都参加，每周聚一次。在坦德姆公

司，从圣克拉拉到新加坡的每个分支机构，每一星期都有一次“痛饮啤酒”的聚会。没有指定什么人出席，人人都可以参加。大多数人都参加了聚会，许多人说，那几个小时所办的事多于一个星期其余时间所处理的全部事务。

无独有偶，菲尔·斯泰利用几乎同样的方法救活了福特汽车公司在新泽西州爱迪生市的一家旧厂。他每天都到工厂的各处走动，后来他增加了一项内容——在工厂的一角为厂里的人烤牛排，接着他又把这件事情正规化了——在厂区内开办了一间店铺“斯泰利牛排屋”。他每天在那里工作几个小时，一边烤牛排，一边与人交谈，听取意见。

有人可能会有所怀疑，花费这么多时间和精力在这些看起来“琐碎”的小事上值得吗？然而这正是问题的关键。美国著名管理学家汤姆·彼得斯有一句名言：“假如你把 80% 的时间花在办公室里，你便与时代格格不入。”不管你是一家大公司还是一家小公司的主管经理，总呆在办公室中的你会被一些设备保护着，与现实隔离，而所有这些设备本来是为使你从琐碎的事务中解放出来而设的，但这样一来效果就恰恰相反——你的脑中除了一些整理得井井有条的资料以外，一无所有。

管理的头号大敌是信息失真。经过专业处理后得到的精巧的图表往往省略了重要信息。今天的时代是一个独特的“混乱”的时代，大量瞬息万变的新因素不断涌现。管理者要对这样的“混乱”有清晰的认识，即必须对现场所面临的不确定性问题有准确的把握。这就是所谓“必要的多样化”。你的信息来源必须多样以适应实际问题的复杂性，否则就会得出错误的决策。

管理者要想实现有效的沟通，首先要摘下高高在上的帽子，以真诚的态度平等对待每一位员工，并且尽可能采用能与

员工直接沟通的方式。下面摘录的是罗杰·达普利克斯 1940 年发表于《哈佛商业评论》的《与职工沟通联络的最古老而又最好的办法》部分内容：

在审查某企业的沟通联络状况的过程中，顾问斯科特·迈耶斯建议总经理同员工们一起在走廊的咖啡供应柜旁喝咖啡聊天。总经理先是拒绝了这一做法，因为公司的高级经理人员一贯都是在办公室里喝专人送去的咖啡，后来勉强同意尝试一下这种激进的设想。

第一次尝试遭到了失败。总经理不但不会使用咖啡机，而且不知道在休息时喝咖啡是免费的。员工们自顾自三五成群的小声交谈，没有人主动与他交换意见。迈耶斯认为总经理不该穿了这样正式的服装，而且员工们还不习惯在他们活动的区域见到他。

总经理接受迈耶斯的建议之后，渐渐地，他可以与员工们谈论公司内各种各样的问题，而员工们也能与他畅所欲言。总经理惊奇地发现，自己过去对公司内的实际情况是多么的不了解，员工们许多极好的想法又是多么可惜地未能为管理者所知而未被采纳。于是总经理决定在全公司范围内推广这样的咖啡聚会，要求公司的高层经理人员在员工休息时间，与职工们一起喝咖啡。

直接沟通必须把握的注意事项。

深入实际，实行直接沟通这种方法若要行之有效，需有赤诚之心，如果心不诚，意不真，结果往往令人啼笑皆非，甚至适得其反。直接沟通必须把握的注意事项主要有以下几点：①走出去与员工进行直接的沟通，需要经理人员相当的勇气。②贵在持久以恒，保持经常性。③随便走走、听听、看看、说说，绝不是闲逛瞎聊，需要充分调动起你活跃的大脑，时刻准备发现并解决问题。④确保那些心直口快向你提供信息及反馈

意见的人在你走后不至于遇到麻烦。⑤与员工进行直接沟通有多种多样的方式，管理人员应灵活，不必刻意追求某一种方式。⑥直接沟通不仅对企业中高层管理人员与员工之间的沟通联络非常有效，而且同样适用于部门之间、中高层管理者之间的沟通。

如何创造直接沟通的气氛。

在《追求卓越的激情》一书中，汤姆·彼得斯总结了几种深入实际的方法，对于如何创造直接沟通的气氛，这些方法同样适用。①公布事实。让别人知道你有一半的时间走出办公室，深入实际，而且你的同事也是这样做的。要做周密的安排，宁可其他人的办公室等场所开会，也不在自己的办公室召开会议。对经理人员作评定时，一部分内容要直接根据他们手下人员的评价，例如他们在保持接触方面做得如何？接触的频繁程度又怎样？凡是连其手下人员的姓名都叫不全的管理人员，一律解雇（达纳公司的麦克弗森曾这么做过，被解雇的管理人员当中有的已任该职 远年之久）。②在现场召开会议和检查工作。经常碰到这种情况：你急需获得某方面的情况，而只有某女士掌握这些情况，你打电话之后发现她到现场去了——请勿打电话到现场找她，你应当立即赶回办公室解决你的问题，不能等着了不定期地亲自到各办公室走一走。问问那些在场的人：为什么他们不走出办公室。如果你是主管生产的经理，务必在车间设立第二办公室；如果你是主管研制工作的副总经理，一定要在实验室设立一间第二办公室。例如，斯·纽豪斯是纽豪斯大型出版企业创始人，他从来没有办公室或者秘书，他把自己的时间百分之百地用来走访子公司，说来就来，当天临时占用一间普通房间办公。

只要你愿意，你几乎总是能够在强化直接沟通方面做些事情：某中型公司的一位高级职员有一个习惯，他每到一个新的

部门上任，总是先亲自动手拆除自己办公室的门，由此发出的信息是一清二楚的；而另一位公司的总经理为了让管理人员走出去，下令锯掉所有经理办公室真皮椅子的靠背——包括他自己的。这些做法几乎总是能够带来出人意料的好的效果。

缘缘缘缘依靠团队汇报的方式进行沟通

团队汇报最早产生于英国，它是由直线经理主持的一套沟通系统，它的目标是确保所有的员工知道和了解他们和公司中其他人正在做些什么，以及什么要做。这是一种信息沟通体系，管理者和他们的团队要定期开会半个小时，讨论与工作者有关的事情。

依靠团队汇报的方式进行沟通的运作方式是：①有一个明确的组织。员 包含组织中的所有成员；圆 由上到下之间，越少越好；猿 每个团队人数在 源~ 缘人之间；源 由每一阶层的每一团队的直属主管主持（他必须受过适当的训练，并负责做出会议的演示文稿）。②有一个明确的主题。员 政策。解释新政策或调整后的政策；圆 计划。对企业整体的影响，以及对本团体的影响；猿 进度。企业与本团队目前的进展状况，后者应该做些什么事来改善；源 人员。新的奖励制度、人事问题要点（薪资、安全、作业流程）。③主持每个月集会造次，但只有在有事情要说时可进行非例行集会。④每次集会在 缘~ 猿分钟之间。

团队汇报有助于系统性地规划和面对面地沟通，但是真正的汇报是非正式举行的。它让人们有机会与直线领导或督导人员讨论影响个人的公司事务。公司通过团队汇报，可以确保变革的理由为员工所知，因此可以提高员工的谅解和接受性。

缘起相关案例分析

顾客是企业制定营销战略、开展营销活动的目标受众。良好的顾客关系在一定程度上决定了企业的成功与发展。这种给企业带来长期利益的良好顾客关系，除了取决于企业让渡给顾客的价值和顾客满意之外，还取决于企业与其顾客二者之间长期、有效、通畅的相互沟通。一般而言，顾客只会与尊敬其利益、耐心听取其要求、帮助其迅速解决问题的企业保持长期的合作。在营销危机管理中，这种相互尊重、相互沟通和相互支持对企业而言更为重要。

在营销危机管理过程中，企业与其顾客间的沟通不善不仅会给营销危机的处理和善后设置障碍、增加困难，影响企业信誉及顾客信任，而且从某种程度上说，这种沟通不善也是导致营销危机爆发的导火索。如果顾客经常向企业询问相同的问题；如果顾客热线每天都接到大量电话，并且数量逐日增多；如果由其他渠道听到顾客对企业不满意的传言；如果顾客对企业失去信心，几乎不再与企业联系，则企业与顾客之间的沟通渠道或已阻塞或根本就未建立，与此相对应的是营销危机征兆显现或者营销危机管理陷入僵局。

面对以上情形，企业除了应在平时采取各种方式，如对顾客进行电话访谈，利用问卷、~~和电话~~企业网站或免费热线对顾客进行调查等，积极主动地就各种营销策略和营销活动与顾客交流，赢得顾客的信任和支持之外，还应在营销危机管理过程中，把企业遭遇的营销危机及时主动地通告给顾客，向因营销危机而受到损害的顾客表达歉意、承担责任，并将顾客所关注的核心问题传达给他们。如营销危机事件的起因，对企业的影响，这些影响将如何直接或间接地影响顾客的工作和生活，

企业已经或将要采取的处理营销危机和抚慰顾客的措施，企业需要顾客的支持与帮助等。而且，企业在与顾客交流时，不要因一时的利益之需而对顾客撒谎，丧失顾客。但是，并不是要将所有与营销危机有关的信息都传递给顾客，而应根据不同的标准如顾客业务量的大小、受营销危机影响的可能性、被新闻媒体采访的可能性、与企业建立营销危机联盟的可能性，以及对企业提出批评的可能性等，对顾客进行细分和选择，针对不同顾客的信息需求，有选择地反复传递有关核心信息。同时保证传递的所有信息的一致性与真实性，避免顾客从竞争对手、媒体等渠道歪曲理解营销危机事件的真相。

案例 员：“民群乳业”营销危机时刻的顾客沟通

圆园园年 远月 圆日，香港电视台在新闻节目中曝光了一批抽检不合格奶制品，其中民群乳业集团公司的“健群”、“康民”两个企业的产品名列其中。从 远月 圆日上午起，香港所有的超市均撤出了被曝光的奶制品，消费者问询电话不断，媒体更是在头版头条争相报道。面对这一突如其来的危机，“民群乳业”紧急开展了一系列危机处理活动。

圆园紧急行动，争取政府和商家理解。

远月 圆日下午，香港政府有关部门会同被点名的“健群”和“康民”两家企业，还邀请了香港的“惠泽”等愿家著名大超市，一起召开了紧急碰头会。会上，主管抽检单位——香港食品与药品监督局稽查所介绍了检验情况和点名原因，公开了事件真相。强调说明：这次检测只是香港乳制品质量监督检测中心于 圆园园年 员季度进行的奶制品监督抽查活动的一次例行检查，抽查时只抽了一个样品，而且只是一个日期，这并不等于所有产品、全年都不合格。被点名原因是：康民乳业塑料瓶装“美佳”甜牛奶总固形物指针检验结果为“愿院”，单

项等级不达标；健群奶制品的强化维生素 粤钙奶“微生物”指针检验结果为“非商业无菌”，单项等级未达标；说明了对被曝光两个产品的指针“总固形物”、“商业无菌”科学评价结论是非致命致病因素。会上被点名企业慎重保证，一定吸取教训，举一反三，全面提升产品质量，同时欢迎监督部门、商家和消费者对企业加强监督，承诺因产品在饮用过程中发现任何卫生质量问题愿双倍赔偿。两家企业真诚负责的精神，为解除抵制打下了良好的基础，碰头会取得了较好的沟通效果。

圆 增设渠道，全面与消费者沟通。

①开设全天专线电话接受消费者和经销商问询，在电话中不仅说明事件真相和被点名原因，而且表态：如喝了本企业产品有损健康或造成其他损失则双倍赔偿；消费者如要求退奶，企业立即同意办理，从早 苑时到晚 苑时有专人值班恭候。

②邀请媒体、市民代表参观生产现场的工艺流程，介绍产品质量保证体系，树立其对企业产品的信心。

③正确的宣传。员 向媒体介绍被点名原因等情况。如，康民乳业拿出了香港政府出具的监测报告和产品到报社向记者介绍香港制定的乳业标准中含乳饮料的理化指针有 缘项，缘项达标即为合格品，而该企业为了提高牛奶品质、增强市场竞争力，有 苑项内控标准高于香港制定的标准，如“固形物”为 怨~ 员豫，这次抽检为 愿院豫，就是依据企业标准判定的不达标。从 圆 源年 源季度起，内控标准已改为 愿豫，这对人体健康没有任何损害。圆 在媒体上公开承诺。设立服务专线而且双休日不休息，随时倾听消费者的意见。康民乳业通过媒体慎重推出三项承诺：在香港市场上销售的每一种康民乳牛奶均为优质牛奶，产品符合香港标准；缘年内每年在香港政府存放一笔 猿园 万元以上的信用保证金，用以支付对消费者受损的补偿；缘年内分期向香港消费者保护基金会捐赠 圆 万元，用于香港

消费者维权事业。

通过以上一系列宣传举措，香港新闻媒体逐步改变了态度，开始比较客观公正地报道事件的经过和真相，特别是大量报道了企业真诚整改的意愿和承诺措施以及一些有益于企业的消费者意见，如“别一巴掌拍死两家企业”、“总不能因为圆缘让企业栽跟斗”等，一些媒体头版标题刊出了“民群奶业”紧急行动、“厂家重整山河”等正面新闻。

④加大广告宣传力度。两家企业分别花了几十万元的临时广告费用，几乎占据了香港所有报纸的头版，用以阐明企业产品的安全性。健群公司的广告词是“别担心，健群牛奶可以放心喝”，康民公司的广告词是“康民牛奶，您完全可以放心”。广告均立足于证明产品质量，强调“其余所有产品均为合格产品，不存在质量问题”。其宣传效果十分明显，如康民乳业，远月圆日销量下降猿豫，到苑月圆日已挽回员豫。

“民群奶业”在处理此次危机中始终抱着为消费者着想的态度，措施得力，行动果断，为企业处理与消费者有关的危机事件树立了良好的榜样。他们的沟通当然获得了消费者的认可。

缘缘案例 圆：调解人化解“日航”危机

在日航由于服务质量问题而导致的危机中，与消费者的沟通成为化解矛盾的一个很好方式。日航公司在得知《中华工商时报》披露危机事件后，立即与中国乘客取得联系。但是起初走了一段弯路，日航总部否认乘客的指责，以致引起中国乘客强烈不满以及中国国内媒体、舆论的不满。期间，日航的律师王晓滨先生表示，日航一定会尽最大努力争取圆满解决此事，日航将有一些新的决定出台面对乘客和媒体。中国消费者协会负责人也一直试图和中国乘客代表及日航方面沟通，希望能圆满解决此事。

经过日航方面数次出具调查报告和中国消费者协会、新闻媒体的努力，1989年 12月 18日，中国乘客代表李浩向媒体声称：“日航主动认错，乘客同意和解。” 12月 18日，中日双方签署和解协议书，日航事件终于尘埃落定。

这次日航事件之所以能和解，调解人在其中起了很大的作用，这也是日航的聪明之处。任何企业与消费者的官司，不管企业多么冤屈，最终受伤害最大的还是企业，因而，聪明的企业不会轻易选择与自己的消费者打官司，争取彼此谅解成为化解危机的核心工作。在长达半年的交涉过程中，日航一直想方设法把问题化解，并提出解决问题的 源点基本原则：勇于承担法律、道义、服务上的责任；维护中日友好；严于律己，通过此次事件提高对中国乘客的服务水平；不遗余力地争取圆满的和解解决，把自己的位置摆对，避免与消费者对簿公堂。但是在日航事件刚发生时，根本没有沟通的渠道，特别是经媒体炒作，一件普通的商务纠纷已经转变为一个国际事件，在那样的背景下不可能与乘客进行沟通。后来乘客向中国消费者协会投诉，通过中国消费者协会与乘客沟通是条快捷渠道，而且由中间人出面比双方当事人和解效果要好，日航方面很好地利用了这个机会。在日航调查报告出来后，消费者协会要求双方面谈质证，但因种种原因未成。后来在一家新闻单位的斡旋下，才促成了日航律师与乘客代表的第一次见面，日航公司抓住机会，以主动认错的高姿态加深了与中国乘客的交流，重新取得了中国乘客的谅解和信任，日航与乘客代表之间的隔阂终于被打破。

摇摇缘缘案例猿：与员工沟通后产生的力量——美国“怨怨”事件的启示

摇摇每一位经理人都应具有自己的危机处理计划和危机沟通策

略。然而，1993年9月11日恐怖分子对美国的袭击却表现为一种经理人闻所未闻的危机形式。通过几家办公地点就在世贸中心或其附近的公司的高级经理和国内其他企业领导人谈及“9·11”事件，他们的经历告诉我们：与员工进行沟通在危机处理中具有重要的意义。以下就是我们可以从他们的故事中汲取的几点教训。

1. 文化的价值。

处于危机时，公司内的任务或想法难以传达。员工们必须自行决定该做什么，因为企业的行事原则已在平时通过企业文化灌输给了员工。奥本海默基金会首席执行官詹姆斯·奥本海默的办公室就在世贸中心南楼内，他认为：“如果你有强大的文化，你就能够保持工作的重心。”“‘9·11’发生时我们保持了公司的体制，员工的信念以及管理层次，这一切使公司的运行井井有条，丝毫不乱。”

2. 危机发生时，必须听得见领导者的声音。

当员工得到领导的指示时，其士气会得到很大的激励，会感到自己处于强烈的企业文化氛围中。灾难发生后，公司公共事务与沟通副总裁詹姆斯·奥本海默同首席执行官詹姆斯·奥本海默一道，为员工录下电话留言，内容涉及员工安全、悲剧发生时未获得解释的事情、公司网络的状况以及公司如何努力使纽约股票交易市场正常开市以开展公司业务等。“这是最需要领导的时刻。”詹姆斯解释道，“员工们希望直接听到领导者的声音。”

3. 关注业务，有助于坚定员工意志。

“9·11”事件使数以万计的美国雇员开始怀疑其工作的重要性。但是从与几位执行官的交谈来看，专注于工作会使员工们将提供帮助的内在愿望释放出来。戴尔计算机公司的公司沟通部副部长詹姆斯·奥本海默认为，帮助位于受袭地点的戴尔

事的英勇表现。

第 远章摇危机情境时与媒体及企业 外部有关组织的信息沟通

摇摇

远员员 媒体对危机的影响与互动作用

远员员员 媒体对危机的正负影响

在危机情境中，危机管理者必然要和企业的重要利益相关者——新闻媒体打交道。本章将研究为什么在危机情境中企业要新闻媒体沟通，沟通的尺度是什么，有哪些沟通工具，如何成功召开新闻发布会，发言人应该掌握哪些规则，怎样与媒体合作。

媒体沟通在企业危机情境中的意义主要体现在对危机情境的负面影响和有利贡献两个方面。

远员员员 媒体对危机情景的负面影响。

如果公司不充分重视媒体对于危机及其影响的兴趣，就可能使自己陷于孤立和受威胁的境地，也容易形成封闭意识。公司的这些态度源于媒体对他们负面报道的迅猛影响。配耀耀和匀造耀指出，“细节并不重要，一旦一家公司名誉扫地，它就会在媒体竞相抢发的独家新闻中一蹶不振”。尽管任何媒体

管理战略都不能保证全胜，但有效的管理却能消除冲突和误会，挽回公司本已无力回天的声誉。

①新闻媒体的报道增加危机处理的难度。危机一旦经由新闻媒体发布即成为大众关注的焦点，尤其电子媒体动辄以现场转播方式报道危机事件，对企业和组织的应变能力造成更大的挑战。陈国海曾以混沌理论来说明新闻媒体在危机中会产生“扩音作用”，致使原本不起眼的议题扩大成巨大的声音。

中国大陆的著名电子企业——“爱多”，在这方面就有着惨痛的教训。当危机发生后，媒体清一色的负面报道致使爱多在错误的轨道上渐行渐远，民众也没有看到“爱多”通过发言人来发出自己的声音。1999年12月15日《南方都市报》报道了“爱多员工软禁董事长”；1999年12月18日大陆的中央电视台黄金时段招标，由于“秦池事件”的影响，前标王“爱多”缺席，立刻引起传媒的极大关注。1999年12月18日《深圳投资导报》报道了“爱多破产在即，新科欲施援手”；1999年12月18—19日，大陆的各大报纸发表了“爱多真的要破产”、“爱多破产之谜引起广泛关注”、“爱多能走多远”等为题的报道；1999年12月19日《江淮晨报》报道“前爱多老板胡志标昨日在汕头被拘留”；1999年12月20日《信息时报》报道了“爱多输在哪里”；1999年12月21日《南方都市报》报道了“爱多商标纠纷尘埃落定，中山爱多是正宗”。由此案例可见，新闻媒体的连续报道，无形之中增加了企业危机处理的难度。

②新闻媒体的报道影响大众对组织形象的认知与评价。当今是一个媒体的报道牵引人们对事件认知的时代，在危机事件发生时尤其如此。在危机真相未明确之前的新闻报道，常常会直接冲击组织的形象。以发生在中国大陆的“东芝笔记本电脑风波”为例，从1999年12月18日媒体报道该事件，到缘

月 圆日东芝公司召开记者招待会的这段时间里，几乎所有的报道都针对东芝公司。圆年 缘月 圆日中新社报道了“成都最大笔记本计算机超市拒卖‘东芝’”；圆年 缘月 愿日《成都商报》报道了“吴津：国内向东芝索赔第一人”；圆年 缘月 愿日《中国经济时报》报道了“东芝如何收场”；圆年 缘月 愿日《金融时报》报道了“日本‘东芝’两张丑脸”；圆年 缘月 愿日中新社报道了“‘东芝’笔记本计算机只赔美国人不赔中国人”；圆年 缘月 愿日《中国青年报》报道了“两国法律不同还是赔偿歧视？”；圆年 缘月 愿日千龙网报道“看来，东芝真是拿中国人开涮”；圆年 缘月 愿日千龙网报道了“东芝还要蒙中国消费者多久”。这些媒体报道对大众评价东芝形象有怎样的影响可想而知。

③沟通更加困难。各方团体在危机时利用媒体争取解释权，媒体成为各种利益角逐的舞台，使与媒体的沟通更加困难。在上述案例中，涉及方方面面的利益：消费者、媒体、经销商、消费者协会、政府部门、法律专家等。每个人都会站在自己的立场发表自己的看法，形成多种声音，造成沟通更加艰难。

媒体对危机情景的正面影响。

虽然媒体对危机情景产生一些不利影响，但事实上在企业危机中，媒体也能够在以下方面帮助企业：①提供信息，指导公众在不同的危机情境中的行动；②增强公众的危机意识；③危机发生时提醒公众；④提醒企业留意他们的利益相关者的心情和情境；⑤提供有关做什么、去哪里、联系谁及采取什么措施的信息，以控制并解决危机；⑥为危机管理者提供信息——借助于媒体的运输设备和先进的录像设备，他们可以理解和分析较大的危机。

二、企业危机与媒体建立良好的互动关系

从危机管理角度来看，新闻媒体是企业重要的利益相关者，所以与新闻媒体（以下简称媒体）建立良好的合作关系是企业开展危机沟通的基础。尤其在现代信息社会里，新闻媒体的影响力达到前所未有的高度，传播速度呈现出闪电般的迅捷，没有一个企业可以忽视这些影响企业未来发展的重要公众。建立良好的媒体关系，是一家企业取得社会舆论支持、树立良好社会形象的首要任务。

为了搞好与新闻媒体的关系，危机管理者必须了解大众传播的规律，与新闻媒体的工作人员保持经常的接触，建立良好的工作关系和融洽的人际关系；同时，为新闻媒体工作人员提供工作方便，如为记者安排与企业负责人会见，经常向新闻媒体提供企业的各类资料或新闻线索等。

在通常情况下，企业与新闻媒体发生关系有两种情况：一是企业主动寻找新闻媒体，希望媒体为企业传播服务；二是企业发生的一些情况引起新闻媒体的注意和兴趣，要求企业提供事实或给予协助，以便进行宣传、推广或解释、澄清。无论哪种情况，企业都要摆正位置，做好相关工作。

（一）危机管理者与大众传播媒体。

危机管理者必须了解媒体。媒体有着重要的舆论监督作用。危机管理者必须掌握新闻媒体的性质，熟悉各种媒体的具体特征，这对处理企业危机极其重要。电视、广播、报刊、网络等新闻媒体多具有官方或半官方的性质，大多把社会效益放在首位，其舆论导向具有真实性和权威性，在公众心目中有较强的社会影响力。另一方面，新闻媒体又处于不断发展中，公正传播、传播渠道、制作水平、服务质量等方面正在提高或完善。

目前新闻媒体主要包括以下几种：①电视。电视是目前影响最大的媒体之一，尤其是著名的国家级电视台，它的某些言论会直接决定着企业的命运。一些地方电视台也在本地域内显示着重要作用，成为重要的舆论监督力量。②报纸。报纸在公众生活中的地位一直居高不下，尤其是新兴的都市报，传统的报纸尽管依然发挥着舆论监督的作用，但是对危机等敏感事件的关注远远没有都市报那么“热心”。③杂志。一般说来，杂志对企业的影响是比较小的，一般只是一些专业杂志或者经营管理类杂志会对企业经营行为给予评价，不过有时其影响也可能是巨大的。④互联网络。互联网络在现代社会中的地位逐步提高，成为重要的媒体形式，特别是网络的及时性、互动性、匿名性、快速传播性等决定着其对企业的影响力。⑤广播。广播的作用在降低，但是依然不能忽视，尤其是中央级广播媒体。⑥通讯社。通讯社是专业的新闻传播机构，会 24 小时不间断地就最新情况向外发送消息，对于一些影响大的企业危机来说，还要关注新华社等通讯社的作用。

对媒体特点进行分析的目的，就是要求危机管理者灵活主动，强化与媒体的日常联系活动，以争取媒体对企业的理解和支持。在企业危机情境中，良好的媒体关系能够支持企业有效地开展与其他利益相关者的沟通活动。

因此企业危机管理者要积极参加新闻媒体活动。

企业是在与社会环境不断进行信息交流中发展壮大的，而交流信息的主要渠道是大众传播媒体。企业参与新闻媒体的相关活动是很多企业搞好媒体关系的常用手段。企业不仅要能够与新闻媒体保持经常性的联系，而且还要能够使本企业公关人员进而成为某一媒体的通讯员，利用其发达的信息网为企业服务，更有效地开展企业信息传播工作。企业形象的传播是科学，也是艺术，危机管理者要善于学习、善于钻研，通过实践

积累经验。任何企业，只要思路新颖、媒体选择得当，根据企业人、财、物的实际情况，量力而行，制定切实可行的传播计划，寻找合适的策划机会，花较少的钱照样也可以把传播工作搞得有声有色。

獯与新闻媒体合作的技巧。

①对记者一视同仁。对记者一视同仁是企业应该具备的基本素质，不论是中央新闻媒体，还是地方媒体或者是专业新闻媒体派出的记者，都应一视同仁，绝不能厚此薄彼。对于抱有表扬性目的的记者不要过分的热情，而应实事求是地介绍成绩；对于抱有批评性目的的记者不要回避和冷淡，应主动配合记者了解情况，介绍事件的缘由，以便记者正确地判断和报道。

②正确引导记者。无论是抱有表扬性还是批评性报道目的的记者，都需要对企业进行引导。这种引导不是任意扩大有利于企业的事实或者改变不利于企业的事实，扩大的事实或歪曲的事实都可能导致报道失误，其责任仍会由提供事实的企业负责。正确的引导，不仅要提供真实的情况，而且要表明企业对事件的看法，把企业与记者的观点协调起来。此时，企业回答以下问题，可能就会知道危机沟通是否达到了要求：在危机发生的最初几天后，媒体报道还在继续吗？消极报道的新闻数量是增加了还是减少了？记者是否不再向企业探询看法或信息，而报道其他方面的新闻？企业应如何评判自己与所接触的新闻媒体的关系？热忱而专业还是对立而不信任？企业的核心信息是否都被媒体采用了？

③处理好与记者、编辑的关系。危机管理者要了解“新闻把关人”。在新闻的提供、采集、写作、编辑和报道的过程中，记者与编辑取舍新闻的决断是最值得注意的把关行为，他们对某些新闻准予流通，或对另一些新闻不准流通，便是把关

人对信息流通疏导与抑制的两种行为。企业要做到能及时全面地传播企业认为有必要传播的信息，与记者、编辑之间建立良好的工作关系和融洽的人际关系是必不可少的。如果可能的话，在邀请记者的同时，也可以邀请编辑出席企业的各项活动，安排企业领导与记者、编辑见面，经常向记者、编辑提供企业的各类资料。

处理与记者、编辑关系时要注意几个尺度：主动去认识负责对企业或本行业进行采访报道的记者、编辑。应该经常安排非正式的会议等沟通渠道与媒体建立和谐的关系，同报道本企业和行业的记者和编辑见面，并提供一些企业在危机中可能用得上的新闻背景资料等，而不要等到危机出现才去会见他们。与记者、编辑建立诚挚的业务关系，杜绝不正之风。对待记者、编辑要有力、坚决，恰到好处，要尽量避免对抗或对立，千万不要威胁记者、编辑。无论在危机处理工作中有多么繁忙，都要给媒体回复联系采访的电话或信函，并以职业性的方式耐心地回答问题，不对记者的问题说“无可奉告”。企业不必对媒体低声下气，要是企业认为他们越权了，或者确实很不公正，企业可以如实、冷静地让新闻媒体知道企业的想法，可以准备好一些企业与记者讨论时用得上的材料，以便能传递企业坦诚、可接近的印象。注意，不要用不正之风拉关系，要求记者、编辑撰写有利于本企业的新闻报道或者放弃不利于企业的新闻报道，这是最不足取的媒体沟通手段，会影响到企业声誉。另外，企业可能会犯的一个大错误就是告诉记者、编辑：“我们的企业是一个大型的广告商，所以……”这样做会妨碍新闻媒体客观、公正地进行报道，可能一时得逞，但不可能时时如此。在适当的时候，安排机会让企业领导接受记者采访。要选择最优先的媒体、最先致力于报道企业的记者，让他们与企业领导相互认识，这是给新闻媒体留下良好印象的最佳机

会。实现企业所有的承诺和保证。在处理与媒体的关系时，信誉和信任是很重要的因素，企业必须履行有关承诺和保证。一旦这些因素被丢弃了，企业要付出很大的代价，而且很难再挽回昔日的形象。

企业应如何应对失实报道

失实报道是指新闻媒体发布出来的与客观事实不相符合的一些新闻、消息、评论等。从性质上分析，失实报道可分为片面报道和虚假报道两种。片面报道是由于媒体发布的信息量不足，导致公众对企业形象片面理解。虚假报道则是由于新闻媒体发布信息失真，从而误导公众，对企业形象产生负面理解。

造成新闻媒体失实报道的原因。

①来自企业方面的原因。企业出于某种目的对其所有或部分信息进行封锁，容易激起新闻媒体挖掘新闻的决心，他们会千方百计地从其他公众（竞争者、消费者或不了解企业情况的社会人士等）那里了解信息，从而造成新闻报道与事实之间的偏差，这是“信息源”的失实。企业出于自身的原因，仅仅向新闻媒体提供部分信息，甚至只报喜不报忧，是引发片面报道的根源。出于自身的考虑，企业向媒体故意提供一些虚假的信息，以期影响公众，达到自己的某些目的，是造成虚假报道的根源。

②来自新闻媒体方面的原因。某些新闻媒体工作人员工作态度浮躁，不踏实，不愿深入企业一线去采访收集真实素材，而是自以为是，偏听偏信，产生失实报道。某些新闻媒体或其人员出于某种目的，对某些问题依据个人好恶去认识、理解，戴有色眼镜去报道，该报道的不报道，不该报道的反而出笼了，甚至有所夸大。更有个别新闻媒体人员缺乏足够的职业道德，以制造虚假信息，进行新闻炒作为能事，到处煽风点火，

唯恐天下不乱，以揭示所谓企业“丑闻”来迎合部分公众的心理，从而造成新闻报道的失实。

应对失实报道的策略。

①充分重视新闻媒体在危机管理中的作用。企业要慎重对待媒体的宣传报道，尽量减少自身在新闻报道中的失误，在“源头”上杜绝失实报道的出笼。美国著名企业家艾柯卡警告说，有时企业可能对新闻报道的动机产生怀疑，但任何人如果低估了它的作用，那他就是天真的，简直是愚蠢。艾柯卡特别忠告：“一个得不到新闻界信任和好感的企業，是不可能有大发展的。能得到新闻界的信赖，是一个企业最重要的财富。”

②企业要认真对待新闻媒体。企业要善于协助媒体做好新闻报道工作，为之提供各种条件和便利，帮助澄清事实真相，把客观实在的信息传递给公众，不管这些报道是正面的，还是负面的，企业均应持积极欢迎的态度，有则改之，无则加勉。同时应注意加强与新闻媒体的日常交往，沟通感情，并在可能的情况下帮助新闻媒体解决一些难题，树立企业的良好形象，这样能够最大限度地防止有关的失实报道。艾柯卡说，要避免出现不利于企业发展的局面，就要“善于与新闻界人士接触，无论是在顺境还是逆境中”，“坚持每个季度召开新闻发布会，无论是好结果还是坏结果”，“讲真话，坦率诚实地对待新闻界人士”，“当记者陷入困境，给他们提供真心实意的帮助”，“对故意刁难的记者不必恼怒和发火，故意不理睬他就可以了”。

③及时化解不利报道的新闻效应。艾柯卡说：“当某一个因素受到谴责时，新闻界马上给予公布，而当事实证明他无辜时，新闻界的报道则很迟缓。”在出现错误的媒体报道时，企业的行动很重要，要采取正确的公关措施，迅速行动，查清事实真相；可以对记者开放企业，让他们实地参观，借用记者之

口挽回声誉损失，使流言不攻自破。

④消除面对失实报道的消极心态。企业面对失实报道时，其消极心态主要有二。员 对失实报道疏于应对，听之任之。一些企业对于危机不愿声张，盼望随着时间推移，公众会忘记这一切，其结果是不仅不会消除失实报道的影响，反而有可能愈演愈烈。圆 仓促赤膊上阵，针锋相对，对抗新闻媒体。企业对失实报道的气愤之情在所难免，倘若以此态度来对待新闻媒体，就难免与新闻媒体针锋相对，甚至对簿公堂了，现实中很多事例都证明其结果是得不偿失。

獠与媒体进行沟通的尺度。

与媒体的良好沟通是进行危机管理的基本要素。成功的媒体沟通可以弱化公众及媒体对危机管理中暴露出来的失误的一面的消极印象，从而排除社会公益组织的压力、抑制消费下滑、防止股价下跌等不利事项。

大部分危机管理者漠视甚至否定新闻记者及其报道的作用。部分原因在于众多的管理者缺乏同媒体打交道的技巧，或者即使学习了这些技巧，也没有付诸实践。

因此，企业在危机情境中与媒体进行互动的沟通当中，应该注意以下几个尺度：①控制媒体的活动范围。企业需要尽可能地明确禁止媒体涉及的范围。通常，危机情境不严重的话，媒体的反应一般限于当地，且程度较轻。相反，大规模且可预测的危机情境一般则会引起当地和区域外界媒体的关注。如果没有媒体控制的准备，就会引发混乱。如果现场太大而无法控制或媒体并未得知自己的活动领域，那么另外一条经验就是把相关人员与媒体隔离。要做到这一点，可利用流动的避难所和来往于危机发生地的车辆。隔离危机事件当事人可以保护其隐私权，也给他们留出稳定情绪的时间。同时，这种方法也将信息流通纳入危机管理，成功的媒体管理意味着危机管理者找到

了合适的接受采访的危机事件当事人。②拟定好维护被采访人或企业利益的答复。被采访人应知道自己的谈话内容，要把采访引向自己圈定的话题上。方法是提出某些问题，如“我认为你想问的问题是……”；或者化被动为主动，如“尽管目前还需要更多的信息以给你一个全面的答复，但是我还是要向你指出我们现在应该做的是……”在接受口头采访时，要在 15~30 秒时间内简短明了地阐明重要的立场。接受采访时要表现得坦率、诚实；要谈论具体事情而非想当然的看法。③对问题保持冷静。在与企业危机管理目标不相违背的前提下，需要心平气和，开诚布公，避免情绪化和离题万里。被采访人应表现出对危机情境及其对人的影响的关心和兴趣；应采取乐于助人、实事求是、不予谴责的态度，避免与新闻记者冲突的立场，不要说“无可奉告”，因为这种回答隐藏了信息；不做失实报道，要报告目前所知的事实，即危机管理者明确了的事实；不要夸大或缩小危机情形，被采访人要表现诚实，可以承认当前信息和以前报道的不一致，只要这种变化有利于改善情境；不要臆测，对于问题的回答含糊其辞，“假如……”或“我认为……”都会给被采访人带来恶劣影响，而自食其果；不做主观臆断，概括一下其他假设的情况，然后告诉采访人主观臆断是毫无用处的，承认这些推想有趣，值得投入时间、资源等进行研究，但是目前没有这些时间、资源供我们利用。④不要责备其他单位和人员。任何把错误归结于他人、群体或企业的做法都会招致他们的敌意。这会破坏团结，引起诉讼，还可能阻碍在危机管理中做出的努力。⑤不要同媒体发生冲突。任何指控媒体有报道倾向或公报私仇的行为都会促使所有媒体团结一致，导致所有媒体捍卫他们的整体“利益”。媒体这种集体防卫的结果总是指控方落败。因此，那些同媒体代表打交道的人应当牢记媒体向公众传递的最终信息至关重要。

遭遇危机情境中的媒体沟通工具

遭遇危机主要的媒体沟通工具

危机情境中有五种同媒体沟通的工具：现场访谈、随机的或秘密的采访、当面采访、新闻公告和新闻发布会。

现场访谈。

如前所述，大型的可预见的危机情境会吸引大量的媒体部门到场。现场接受采访的人在与新闻人员和单位早期联系后可能事先收到采访通知。这种情况采访人想使采访有一种现场背景的效果。对危机管理者而言要记住衣着得体，不要站在风大的地方以防头发吹过脸庞，不要站在光强的地方以防斜视，不要摇头晃脑。

随机的或秘密的采访。

鉴于电子采访设备可移动，新闻记者可能迅速地出现在危机现场和负责处理危机的场所外围。这意味着企业职工可能出现就撞上记者或被秘密采访。新闻记者喜欢进行随机或街头采访的原因有三个：①他们积极追踪报道这个故事；②这种记者和毫无准备的被采访人间的相互交谈可增强新闻的真实性；③他们可以获得独家新闻。

遭遇街头或随机采访的人可能口吐真言，他们的叙述可能没有排练色彩，因而比在诸如新闻会议这样的正式场合里的叙述更受重视。因此，员工应接受针对性训练，之后才能恰如其分地回答这些问题。

遇到这种场合，原定被采访人可运用三个步骤的脱身方法摆脱采访。第一步要表明自己乐意效劳，同时找一个有说服力的理由，证明自己事实上不能这样做。比如“我十分乐意与

你谈今天的事，然而关于这件事，我们还需要进一步确认其真实性，我们还要遵守法律和主管机关提出的要求”。第二步要表现公司对受到威胁或伤害者的关心：“另外，我想就发生的事谈一下。然而，我更关心的是受这次危机影响的人们和如何采取措施帮助他们。”第三步陈述有助于引导媒体的谈话内容，“这的确是一个应给予更多关注的问题”。这句话承认问题存在，而且我们可用一句“这个问题太重要了，不能马上回答”截住问题，被采访人可以把这些问题推到别的时间、别的地点，“你可以在某地某时举行的新闻会议上再提出这个问题”。

如果一个被采访人选择接受秘密或现场采访，这里有一些有益的技巧。①保持镇静。对不同的问题和形势采取相应的体态语。当问题涉及危机影响到的成本和遭受的损失时不要用笑容来遮掩，而要做出不即不离的体态语。②语音、语速要比平常更低，更慢。③表现出你正在倾听这个问题。④调整问题的排序以便于记者提问，赞扬记者提出的问题，重新解释一下问题内容，然后切换到记者强调的要点。⑤合适的话，要考虑问题及可能的回答。在某些场合里，这会体现出对问题的重视。⑥学会在回答完足够多的问题后脱身。必要时可变通运用三步脱身法。比如可这样说：“感谢你给我时间以帮助观众了解情况。正如你所知，我现在需要……”“我认为针对这个问题我已说完了……”“为什么不采访某地方的某某呢？他们或许会帮助你了解这方面的信息……”。这些技巧似乎难于操作，这也正是反复强调要对其进行学习和培训的原因所在。

当面采访。

当面采访一般是由专题节目主持人运作的。媒体（和主持人）想尽量获取最真实的第一手资料，而不是被采访人预先准备好的回答，因为第一手资料更能引起人的兴趣。可是，

被采访人总是要注重仪表，所以要用更多的时间准备。运用得当的话，被采访人在当面采访中就可把自己的消息传达给听众，主持人很少进行现场编辑，尤其是在直播节目时更是这样。

对当面采访的重要建议是，被采访人要明白他们谈论的内容，并且要把采访导引到他们的话题上。这可以对所提问题重新措辞来实现（我想你希望问的是……）。另外可选择的是，可以从劣势应答转向优势应答（尽管要详细回答，但是我还需要更多的信息，不过我可以指出现在应做的工作是……）。

新闻公告。

有效的新闻公告包含四个因素。①要有一个关于发布新闻的动机和内容的简明清晰的大纲；②表明人们兴趣所在和对于事件给人带来影响的评论；③言简意赅地陈述已做的努力、当前在做的工作和将来的计划；④清楚陈述如何、何地能获知更详细的消息，以及何地、何时举行新闻会议的信息。

新闻发布会。

新闻发布会是满足新闻媒体和危机管理者沟通需要的最为重要的途径。媒体着重强调对危机形势做现场报道，这意味着媒体在新闻发布会开始前就进行了秘密的或现场的采访，因此，管理者需要提醒员工应付这些采访。在这些采访中锻炼出的技巧可以运用于新闻发布会。

如果能够正确运作，新闻发布会可以提供媒体和企业管理者都认同的信息，是任何媒体都渴望得到的消息来源。媒体可以从这些材料中搜寻所需要的东西。

从企业和危机管理者的角度来看，新闻发布会能从以下方面帮助危机管理者与公众沟通：①简洁地叙述事情的要点；②叙述如何处理过去、现在和将来的情境；③详细解释危机情境；④要感情丰富，对受危机影响的人要极为关切。

经过精心准备，危机管理者能够控制媒体所接触的主要信息源，也能够控制许多重要信息何时、如何发布，但他们却不能控制社会公益组织、旁观者和受害者的信息。因而，新闻发布会应发布大量信息以抵消非主流报道的影响。新闻发布会可以成为处理危机和恢复工作的信息主渠道，借以达到上述目的。

需注意的事项如下：①把会议定位成信息的主要来源；②请一位较高水平的专业主持人，他不能是公司首席执行官，总经理或董事长；③对媒体介入实施控制；④请相关的专家、目击者或被告人出场。他们可以提供媒体或公众感兴趣的事实。

新闻稿。

新闻稿是由企业自己拟定、用来宣布有关企业信息和立场的新闻报道，是关于危机情况的最明确的新闻信息。新闻稿可以是企业声明，可以是企业新闻，也可以根据情况和需要决定其具体形式。通常，新闻稿篇幅短小精悍，当危机具有新闻价值时，企业可以及时分发给有关新闻媒体。实际上，许多大企业都备有新闻稿，以便紧急情况下派发。在危机中，新闻稿很难成为企业的唯一声明，但有助于说清事实真相，提供详细的背景信息，当企业希望把同样的信息同时传递给多家媒体的时候，采用新闻稿是最有效的方式。

案例分析：可口可乐公司关于比利时产品质量问题的声明

可口可乐公司已经查明 1999 年 7 月 15 日发生在比利时的两起质量问题的原因。由于事情关系到人们的身体健康，可口可乐公司已提请比利时卫生部部长对公司产品进行仔细的检测。检验结果表明，没有发现健康或安全隐患。所发生的两起事故仅限于比利时市场所售产品，与世界其他地方的产品质量

无关。

两起事故的详细情况如下：第一起事故影响了瓶装饮料的口感，这些饮料是在安特卫普工厂装瓶的。装瓶过程包括往瓶里加装软料及加注二氧化碳（用来在软饮料中发泡）。独立检测试验表明，瓶装饮料变味是由二氧化碳引起的。所用二氧化碳已全部清理，所有变味的饮料也已全部从市场上收回。这起事故仅影响软饮料的口感。安特卫普加工厂生产的变味软饮料数目有限，而且已全部被迅速收回。

第二起事故是一些听装软饮料出现异味。这是由于比利时的分销系统引起的，在将听装软饮料装箱时，使用的一种物质引起金属听的底部散发出异味。但独立分析表明，饮料是安全的。公司已会同比利时的合作伙伴采取一切必要措施来消除这种异味。

可口可乐公司将继续与比利时卫生部密切合作，解决这些问题，以确保比利时消费者所用产品的安全 and 质量，并将收回比利时市场上流通的所有有问题产品。

危机期间的新闻发布会

危机期间的新闻发布会成功与否取决于这几个方面的准备与完善程度：设施、议程安排、介绍方法、选择时机、现场服务人员等。

设施。

设施的基本要求包括：足够的场地以容纳可能与会的新闻人员，新闻发言人感觉舒适且易被观众看到；电源及通讯设施；充足的照明和通风；称心如意的设施以方便介绍。会议场所用以招待新闻记者的设施包括：电源和音响；厕所和盥洗设施；媒体可举行会议的场所；饮料食品；昼夜值班的新闻中心。

圆 议程安排。

在会场和设施准备就绪之后，主办单位需拟定议程以帮助新闻发言人精心准备、良好沟通与传递信息，改进态度和提升理念。议程安排内容包括：①介绍的顺序；②会议召开时如何阐述要点；③提问时间；④背景或支持材料。

为了达到有效的目的，会议需要顺利过渡和重述要点。主持人应平衡各方的要求。这些内容包括：①媒介需要具体信息及专家论证的结果；②会议所限制的方面；③调控信息流和细节的需要；④保护新闻发言人不会面对居心叵测的提问。

议程安排的第一步是确定主办单位制定的这次会议要达到的影响和产生的氛围。企业高级管理者应事先就发布的主要事实、时间和发言人与处理危机的首席负责人接洽。碰头会上，管理者应确定会议的基调和态度。定好主要内容后，要精心选择处理这些内容的议程、基调和态度，需要选择一位元主持人。主持人的任务是协调各方的情况介绍，控制新闻发言人的谈话时间。主持人必须要欢迎到场新闻人员，勾画会议要点和日程，为会议制度提出主张。

主持人为了取信于人需要恰当的身份，他们不应当是公共关系或媒体的关系人，因为媒体和公众总是认为处在这种位置的人有粉饰太平的职业特点。他们应当随机应变、立场坚定、表达准确，处惊不乱，与媒体交往还要显得坦诚真率，毫无保留。他们还要通过现场模拟训练积累丰富的经验。几乎所有的会议都需要同一个人来做主持人。选定主持人之后，需再审视会议上提出的内容。这里管理者要审核情况介绍的顺序并确定报告人的人数。

最高级别的危机管理者或企业最高决策者的出席给人一种印象，即处理危机的人是认真对待这场危机和这次会议的，他们无意敷衍了事。这种认真和公开的形象又由于他们展示对当

前危机的管理了如指掌，对危机中受影响的人们表达出关爱之情，对参与处理危机的人员表示感谢而得以强化。高层次管理者做完介绍后应立即离席，因为他们需要回去参与危机处理工作。

应精心选择目击者，因为这些人足以影响媒体如何评价这次会议的效果。目击者也会提前泄漏消息并诋毁陷入危机的公司。从媒体观点来看，目击者需要：①风趣；②清楚地表达观点；③亲身经历了重大危机事件。

介绍方法。

这里需要再强调的是，发言与沟通技能需要培训和经常练习。大部分媒体会议现场都灯火通明。新闻人员也往往架设自己的照明设备。这样，发言人就面对着闷热潮湿、灯光耀眼的区域。因此，发言人不适合穿太白、过于鲜亮的衣服。在表达介绍内容时，发言人应从公认的事实的角度来讲，新闻发布会中任何弄虚作假都会露出马脚，一旦败露，所有的信息和介绍都会遭到怀疑。发言人应当集中介绍那些正确的、真实的情况。

选择举办时机。

选择好新闻发布会召开的时间很重要。在危机中，如果新闻发布会开得太早，企业所能提供的可信信息就会很少，或者根本就提不出来，使宣传效果不佳；太晚则会丧失转化舆论的先机，面临谣言四起的尴尬局面，增加企业危机公关的难度。企业一般只有在得到了足够多的信息，充分了解了企业的处境与所采取的措施之后，才能主动召开新闻发布会，而在持续时间较长的危机中，可能还要召开多次新闻发布会。

需要特别强调的一点是，记者往往精于判断新闻的真实性，因此，企业发布的消息是否有新闻价值在新闻发布会之前必须予以确认：此新闻为什么在现在发布，效用如何，必须考

虑清楚。除非企业能提供一个重要的、合乎时宜的声明，否则就不要轻易召开新闻发布会。

新闻发布会的具体时间安排应避免与一些社会上重大的活动和纪念日相冲突，具体时间选在上午 员园点或下午 猿点为佳，这样既可以让危机管理小组成员在早上或中午再花些时间进一步对所发布的消息进行精炼处理，也方便记者到会，还可以给记者留出几个小时的时间来编辑加工新闻的内容。一般的新闻发布会，正式发言时间不超过 员小时，会留有时间让记者提问，发布会后，一般为记者准备自助工作餐，给记者提供交流和对企业领导人进行深入采访的机会。确定好具体时间后，企业要提前向记者发出书面邀请，做好接待工作，同时也给记者留出充分的准备时间。

缘选择现场服务人员。

现场服务人员要严格挑选，从外貌到自身修养均要合格，体现出企业的风采与水平。服务人员的主要工作有：①安排与会者签到；②引导与会者入座；③准备好必要的视听设备；④分发宣传材料和礼品；⑤安排好餐饮工作；⑥安排一名摄影师专门拍摄会场情况，以备将来宣传之用。

远对有效开展新闻发布会的建议。

①不要独自接受采访；②用显得主动积极的声音做陈述，多次阐述公司为了解决问题或危机采取的积极措施；③让权威机构出面以提高信任度；④清晰地展示自己公司的商标和标识；⑤监控新闻报道；⑥面对现实；⑦顾及各方利益；⑧一旦事实清楚确切，有了肯定的计划，就应公布于众，哪怕它还有不足或失误；⑨如果遭到无端指责，应证实那是假的；⑩应让员工在公司内部众口一词，要让人相信将来还要报告相关消息。

新闻发言人的应对策略

危机沟通中新闻发言人究竟由谁来担任较为合适呢？有的学者认为，危机处理的第一步骤应该与媒体直接对谈，以表达诚意，故应以企业领导人作为发言人为宜。危机及其处理情况由企业领导人亲自在记者会上说明，这样做有三大优点：①可以给社会留下有责任和有诚意的企业姿态；②对于记者的质询提问，能及时做出负责任且稳定大局的权威性回答；③能使记者从危机的情况中，获得事件的整体背景及其他相关信息。

也有学者认为，管理最高层最好保留到最后再发言，否则万一出错，易失去权威性。因为调查刚开始，企业最高主管很难拥有足够的信息，难以提出强有力的处理方针来安抚人心。而一般新闻发言人则不然，他们不会被认为无所不知。实际上，危机沟通的重点并不在于由谁出面解释，公众要的是对危机事件做出具体合理的说明，提出相关的处理对策。实质上，由领导人亲自出面，反而缩减了企业回旋的空间，若是出错，可能使企业陷入更大的危机。

选择企业发言人时必须注意三点：①虽然发言人极端重要，但其职责更重要。②必须熟悉公司业务并深入危机议题等相关问题，这是选择发言人的基本条件。发言人要掌握公司的历史、规模、生产流程、营业额、获利数字、产品发展、公司财务会议等领域信息。③具有发言人的较高综合素质。这些素质包括：诚恳；头脑清晰、反应机敏；态度从容；能掌握新闻媒体的规律和特点；能精确、快速、清楚地沟通；语言流畅；面部表情、服饰要与信息内容一致。

发言人应遵循的规则。

企业必须充分授权发言人，才能使发言人充分发挥，达到准确沟通的目的。但是发言人也必须遵守以下规则：掌握公司

所要传达的信息；驳斥不实谣言；勇于面对记者所提出的问题，即使不知道答案，也要强调会努力尽快去得到答案；尽量减轻危机引发的不良反应与顾虑；强调企业的应对措施；定期举行记者会；及时取得危机信息的相关档案记录；决定可供媒体采访及开会的场地；若危机时间延长，可指派代理人代劳；对采访记者的身份要确认；尽量不要让媒体和其他企业成员接触；避免用煽动性口语和口气来回答；沟通内容必须简单扼要，以免模糊沟通的要点。

■ 发言人的应对策略。

此处的应对策略是指发言人针对媒体记者各种可能的提问以及社会大众的心理变化所采取的应对措施。预期媒体可能提出的问题并准备答案。通常这些问题有：发生什么危机？是什么原因导致危机？有多少人伤亡？对财产与周围环境造成多大伤害？对公众健康是否造成影响？如何进行救援或采取弥补行动？在法律及经济上会造成什么后果？谁是危机中的英雄与始作俑者？还有哪些目击者、专家、受害者会接受访问？避免使用学术术语。避免使用否定性言词。要表现谦卑心态和姿态。无论在言辞上，还是在脸部表情或音调上，千万不要高亢。感谢相关人员的协助。感谢是化解敌意的最佳语言，因此无论当时情形多么混乱，都不要忘记感谢记者、工作人员及政府有关部门等的大力协助。表达企业对造成社会或消费者不安的歉意。如果错在企业，道歉非但不降低威信，反而会赢得尊敬。千万不要等到有不可抗拒的压力后，才肯开口认错；在危机沟通过程中，立即道歉所受的伤害最少，付出的代价最低。由于危机事件的复杂性，为避免节外生枝，对外发言时，应说明事件背景，不要谈过程。规定时间，迅速结束。在危机沟通的记者会或说明会中，最好在抓住要点、恳切说明危机事件之后立即结束，千万不要拖延，以免给社会大众造成问题越问越多的

感觉。《孙子兵法》所说“兵贵胜，不贵久，久则顿兵挫锐”就是这个道理。因此记者会应该以快刀斩乱麻的方式，速战速决，让社会公众或相关利益关系者，感觉到企业为了赶紧解决危机而不得不结束，以免浪费宝贵时间。至于结束语的方式，下列就是一种不错的方式：“我知道各位跟我一样痛心此次事件，也同意现在最重要的是抓紧时间、尽快处理，如果有新的消息我们将以最快的速度通知各位，今天的记者会到此结束。”再次致谢。对相关媒体记者、社会大众及政府相关部门的协助，再次表达感谢，以减少敌意。多用正面肯定的语言，例如：“我们一定……我们尽最大的努力……”少用负面言语，例如：“那是不可能的……请不要乱加揣测……”等等。

危机发生时同企业外部有关组织的沟通

危机沟通原则

与企业外部有关组织的沟通主要有以下几个原则：

(员) 与危机前的态度和行为保持一致。若一个企业在危机前有一个不良形象，那么，多数人们会对其形象的突然提升、改善持怀疑态度。人们会认为危机前的形象才是企业真实形象，这种怀疑很可能会阻碍任何危机管理的努力。因此，公众很容易这样认定：在同样的情况下，同样的行为会再次出现。

管理者应当密切注意公众和企业外部有关组织的现有看法。一旦当前的形象受损，就应努力去改善这种形象的本质。

(圆) 真实反映企业的态度和行为。当危机管理者声明正在做什么或将要做什么，而实际情况却远不是如此时，不良形象很快就能形成。例如，在一次石油污染事件中，当劳伦斯·

罗尔——埃克森石油公司的首席执行官声称威廉·桑德王子港油污的形势已得到控制，而人们却发现石油污染仍在扩大并造成更大的污染时，人们便形成了对埃克森石油公司的不良印象。

(獭) 注意外部焦点处理。当处在危机中的企业代表只把眼光放在组织内部，或仅仅关心如何保持组织形象或保证某个人的位置时，其消极形象也会很快形成。同样，只是互相指责或只注重物质利益也会使那些危机受害者加深对企业“无人情味”的消极认识。

当企业危机发生时，人们的通常反应是退缩。如果避开正常的相互沟通而仅依赖正式的声明，经营管理者给人的印象可能会是“漠不关心，无人情味”。有效的危机管理应当是把注意力放在积极行动以帮助危机受害者上。这就要求经营管理者应明确谁受到了影响（甚至什么受到了影响），并采取积极行动减轻伤害。因此，危机管理的主要内容之一是直接面对那些被危机所影响的公众和企业外部有关组织。

(源) 危机过后保持现有形象。由于其他问题的出现，许多在危机中的声明意图和已开始的行动在危机不存在时可能会终止。这会在企业外部有关组织和公众中产生消极的形象。因此，应当保证在危机中的任何行动承诺和公开态度在危机过后继续保持。

2.2.2 危机沟通的方法

2.2.2.1 提供恰当人选。

如同新闻发布会一样，拥有恰当的专家、证人和辩护人有助于强化企业的立场也能增加被理解的机会。拒绝这些人员参加反而会被认为有所隐瞒，不愿解释则会被认为“冷淡、轻视”。对企业来说，如果企业外部有关组织（集团）或媒体记

者无法接近合适的人员以了解事实，那么他们便很容易认定组织是“浅薄的或粗鲁的”，是不负责任的。

④加强联系并提出具体声明。

大多数沟通冲突（无论是来自调查、媒体采访还是企业外部有关组织的行动）都会导致不良情绪的积累。保持文明、不对抗以及明显的公开、诚实的行为准则，人们就能将注意力集中于事故和案例的实际或具体的声明，然后解决这些问题。这并不容易，有三个方面很难处理：采访的压力，未来情况的不确定性，企业（也指个人工作）的生存与否可能会依赖于其在巨大压力下发表的声明的感觉。

⑤保持公开和诚实。

应把重点放在“公开和诚实”上，媒体和公众需要企业的公开和真诚的言行。

⑥保持一贯性。

在危机期间注意保持态度、行为和行动的一致性是企业形象管理的一个基本原则。一贯性包含多个层次。除非是发生了可以令公众接受的一种信息改变，言谈一定要保持一致。说与行之间一定要一贯，同时保持精神价值与行动价值的一致性。这种声明与行动之间的一贯性或一致性（也指危机前、危机中和危机后）就是有效的危机管理的基础。

⑦让社会公众参与。

在解决问题的过程中让公众参与，管理者可以提高企业获得“积极的”公众形象的可能性，积极的形象可以体现为：急切寻找有效的解决方案；平静而理智的公开和诚实；一项真实全面的解决方案。

⑧与其他公众沟通方法：以营销危机为例。

营销危机除了涉及企业的主要公众——员工与顾客之外，还影响了其他一些重要公众，如股东、金融和市场分析员、社

区公众、政府、董事会成员等。如果企业忽视了这些次要公众，就会削弱整个社区对企业的支持和信任，即使企业与员工、顾客、媒体进行了充分沟通，但企业仍有可能遭受极大损失。但是，如果企业在营销危机中也同时积极主动地与次要公众保持持续的沟通，他们就会成为企业抗击营销危机的强有力的同盟，并对大多数公众产生影响。

企业与次要公众接触的广度和深度取决于其受营销危机影响的程度，以及其对解决营销危机的帮助力度的大小。企业与次要公众沟通的方式方法和其与主要公众沟通的方式方法相类似。首先，应在次要公众基于其自身立场对营销危机形势得出看法之前，迅速及时地与其联系，避免其从其他途径获得有关营销危机的第二手或第三手消息。其次，对次要公众进行细分，有针对性地传递信息，并取得反馈。再次，依赖于营销危机爆发前在次要公众中树立的良好口碑，寻求其支持和帮助，争取其成为企业处理营销危机和影响其他公众的同盟者。最后，不论营销危机是否发生，企业都应保持与次要公众的联系与沟通，根据其意见和看法及时改进企业内存在的问题，或借助次要公众的力量和影响来避免和解决营销危机。

2.2.2 危机沟通的步骤

1. 确认问题。

有时，这一步并不像想像中的那么简单，经常会出现问题得不到确认或确认不清的情况。这对陷入危机中的企业来说不是一件好事。比如，产品正在被审查，管理者的轻率就很容易使焦点由产品转移到企业本身上来。必须仔细分析，确定错在何处，以及风险评估和用来解决问题的管理评估方法。

2. 解决问题。

一旦情况或问题得到了确认，解决方案也就同时被提了出

来。大多数方案都倾向于：消除问题；重新评估形势以消除问题；抑制问题；解决问题。

重新审视结果。

大多数经营管理者都不能抓住使危机朝积极方向转变的机会。通过使用 SWOT 管理分析工具（优势、劣势、机会、威胁），管理者可以辨别出哪些审查是明显的威胁，并确认哪些劣势可以暴露在这种审查之下。某些劣势和威胁可以转化为机会或者优势。例如，强生公司在处理泰诺胶囊中毒事件时，就利用了他们的产品解决方案（片状药和防水包装），从而把劣势转为了优势。公司形象也由“一个潜在的毒药生产厂”转为“能够自觉安检的生产最安全产品的药品公司”。

强调积极因素和解决方案。

管理者应强调情境的积极因素以及他们对事件做出的反应。管理者们应将人们的注意力引导到积极方面上来——没有损失或丢失什么、正在做什么、已做了什么、该如何做才能消除或减轻危机以及怎样才能消除危机的长期影响。

与企业外部有关组织沟通。

将及时准确的信息通知给那些依靠组织生存、生活的人们。组织成员和以某种方式与组织有交易的组织，他们是危机事件的企业外部有关组织，这样做的努力是为了消除他们的不信任、投机或恐慌。对公司来说，重要的企业外部有关组织团体包括员工、投资人、股东、贷款人、供货商、法律部门以及顾客。

信息发布应当清楚，并尽可能地诚实，直截了当。企业高级管理者与企业外部有关组织团体的大多数重要成员要积极保持联系。

远缘 谣沟通的策略

企业外部有关组织的存在，将会使企业外部有关组织和社会公众对企业公开危机信息施加压力。因此，危机管理者需同企业外部有关组织进行有效的联系。由于人们最容易记住和接受的是由媒体发布的有关组织的声明或态度，因而危机管理应当是积极的反应，而不是对立的行动。关键是确认企业外部有关组织所关注的焦点。

下面的远个问题有助于揭示企业外部有关组织关注、审查焦点的范围及其本意：①谁在进行这项审查？②为什么这些人或集团要进行这项审查？③他们的态度或目标是什么？④他们在何地进行这项审查？⑤他们在何时进行这项审查？⑥对审查者与被审查者来说，结果是什么？对这些问题的回答有助于管理者了解具有特殊利益的企业外部有关组织的真正意图。

企业外部有关组织往往是专业组织。他们或许关注环保、交通安全、噪音防止、反武器交易、反种族歧视、反抽烟、反堕落、反对利用动物作实验和反污染。大约有 员圆园 家企业外部有关组织跨越国界，其中最大的是绿色和平组织，它拥有超过 源园 万的会员。

远园 谣危机处境下企业外部有关组织的危机救助

企业外部有关组织，是企业为了把握市场机遇，迅速向市场提供产品或服务，通过信息网络将拥有实现机遇所需资源的若干企业的相应资源集成起来形成的网络化、分布式动态组织。它随市场机遇的产生而产生，随市场机遇的实现而结束。企业外部有关组织具有以下三个方面的优势：①组织结构扁平化、响应快速。②柔性化生产，改变了传统的物流程式，创新

成本低。③企业界限模糊，有助于成员企业相互学习。因此企业外部有关组织是在新的动态市场环境下产生的适应市场竞争需要的新型组织形式。

企业外部有关组织由一些厂商、顾客或同行的竞争对手，通过信息技术联成的临时网络组织，以达到共享技术、共摊费用以及满足市场需求的目的。它没有中央办公室，也没有正式的组织图，更不像传统企业那样具有多层次的组织机构。企业参与企业外部有关组织是为了寻求扩展（规模、市场、技术等），抓住稍纵即逝的市场机遇，获取单个企业不能得到的经济利益。企业外部有关组织的参与者可以是企业（或大或小）、政府行政管理部门以及技术人员。它相当于全明星队，通过将普通企业的核心能力、资源、顾客、市场机会进行整合的方式来构建。企业外部有关组织实际是一种能对变化的市场环境做出快速反应的企业动态联盟。它的基本运行模式是：一旦拥有了某种新产品或产业概念，就迅速利用经济网络、电子商务等手段，将各种业务外包，企业本身只以创新行为和品牌效应为龙头，对涉及制造、经营的各项业务进行系统集成和过程集成。企业外部有关组织的建立突破了企业的界限，有利于企业在全球范围内对内部和外部资源进行动态配置、优化组合。在技术进步加快、产品生命周期缩短的今天，企业外部有关组织通过快速对市场作出反应，最大限度地降低资产的沉淀成本。

企业外部有关组织这一概念虽然最初是从企业的组织过程中衍生而来的，但其应用已经不限于企业领域，还适用于其他的非企业类型的组织合作。它可以用来专门指在一段时间内，一组具有特殊技能的人们，由于受到他们共同目标、设备的约束以及他们技能所必备的基础设施的复杂性的约束，而集中到某一种生产资源或事务上，这种集中是为了实现成本节约、效

率提高以及收益增长。

企业外部有关组织的运用领域主要有以下三种：第一种是企业和企业联合组成虚拟企业。它能运用技术手段把人员、资产以及创意动态地联系在一起。虚拟企业理念在实践中运用得最广、最成功，也最有代表性，现实中的绝大部分企业外部有关组织都是企业和企业之间的联合。典型的例子如美国宾州的灵捷网公司，它是由多家企业组成的虚拟企业。第二种是企业外部有关组织被运用到政府行政管理方面。典型案例是美国总统克林顿的新经济委员会对联邦政府组织及政府结构的优化。他们原打算对联邦政府组织进行重组，以提高联邦政府的工作效率。但最终他们放弃了对联邦政府进行重组的计划，因为企业外部有关组织思想满足了他们的要求。企业外部有关组织让他们抓住了在政府各个机构中穿梭的机遇和危机救助工作任务，使联邦政府机构的重组完全没有必要。第三种是技术社区方面的。它与人密切相关，是人和人之间因技术联系而建立的组织网络。典型案例是硅谷的技术社区网络。所有的技术人员都归属于特定的技术社区，他们依靠贸易展览、技术会议和非正式的社交聚会，维持并扩展着他们的职业网络。这种非正式的企业外部有关组织网加速了硅谷地区知识的集聚，强化了共享的技术文化，增强了硅谷创业公司的活力，模糊了公司之间的界限，消除了雇主和雇员之间的界限，也使得公司内部的功能不再泾渭分明。

2.2.2 建立企业外部有关组织应对企业危机

一个企业遭遇危机的袭击，不足为惧，可怕的是危机带来连锁反应——一个企业发生危机后，累及相关的企业，把其他企业也卷入危机中去，形成一损俱损的现象。企业外部有关组织作为当代经济的最主流的经济组织形式，可以利用它来应对

企业危机。俗话说，“水火不留情，火烧当日穷”。危机是无情的，危机会给企业造成巨大损失，给企业带来巨大的冲击，影响企业的发展。在对企业危机的组织管理中，组织向虚拟化方向发展具有必然性和紧迫性。企业外部有关组织可使组织中的众多企业风雨同舟、危险共担，一旦企业外部有关组织中的某个企业发生危机后，企业外部有关组织中的企业“一方有难，八方支持”，让危机企业缓解以致摆脱危机，走出危机困境。

企业危机的原因和结果往往是行业性的，发生在某个企业的危机其传播和影响也常常具有行业性特征，一个企业的危机有可能迅速扩散和蔓延到其他企业。因此，危机的应对也必须是联合的力量，需要相关企业和相关单位的配合与协调。危机的超企业属性决定了危机需要多个单位和相关部门共同解决，而不能仅依靠一个企业来独自承担，仅仅依靠危机企业自身的力量是很难做到危机应对的高效、快速、协调、灵活的，有效应对危机，需要企业之间的合作和企业与非企业组织的参与。因此，在强调企业危机管理部门的快速反应性、责任性、透明性和合法性等原则的同时，也必须强调企业危机管理系统当中来自企业自身之外的参与主体的多元性，最大可能地吸纳各种力量，调动各种资源共同应对危机，形成整体的危机应对网络。2003年上半年发生在中国大陆部分省、市的“非典”危机，给中国大陆经济领域的各个行业的很多企业带来了较大的损失，这次危机给企业敲了一次警钟。比如口罩的生产商，因为需要协调原料、电力、人力、运输、储备等许多环节的企业，部分口罩生产商因为在当时那种特殊的环境和条件下，因为人力、运输等环节的管制而在生产和销售上陷入了危机中。

企业外部有关组织可以把各个企业的核心能力、人才、资源集中起来，并形成合力，抵挡危机带来的巨大冲击，在危机

下求得一线生机。建立企业外部有关组织正是未雨绸缪、主动出击，把压力变为动力，联合抗击危机冲击的一个有力手段。

企业外部有关组织具有极强的抗危机优势，它能够灵活应对企业内外环境产生的各种危机带来的挑战。企业外部有关组织能够轻而易举地把各个不同角落的、分散的互补能力，在保持各自位置不变的情况下，整合成一种内聚的抗危机的资源。柯达公司就是利用企业外部有关组织这一方法，把多个组织和多个专业的技术力量联合在一起，度过了企业的艰难岁月，在 20 世纪 90 年代初期获得新生。

企业外部有关组织可以避免企业危机在全行业爆发。企业外部有关组织倡导的合作和结网可以在一定程度上防止企业之间的恶性竞争，避免因为“柠檬市场”的出现而产生全行业性的企业危机。所谓“柠檬市场”，是指当某一个行业的垄断程度低、生产企业过多时，竞争使得许多企业的赢利能力受到影响，甚至出现亏损，如果低利润率或者负利润率的局面长期得不到缓解，那么，这种全行业的亏损就会迫使业主偷工减料极力降低成本，使市场上的产品质量不断退化。这种“疾病”会像流感一样在企业之间传染，并愈演愈烈，使最后一个不偷工减料的企业被迫退出这一行业，导致整个行业出现危机而走向毁灭。企业外部有关组织可以防止这种因恶性竞争而带来的能摧毁全行业的危机的爆发。所有想在市场竞争环境中保持自己的竞争力的中小企业，应该明智地选择加入企业外部有关组织，这样它们就具备了加速和减速能力——既可以随时根据需要组建核心技术队伍或者部门（迅速建立企业外部有关组织），也可以在不必要时随时解散队伍或者某个部门（解散企业外部有关组织）。这种信任基础上的合作关系，化干戈为玉帛，消除了“柠檬市场”发生的可能性。

企业外部有关组织可以延长企业生命周期。由于产品和技

术生命周期的缩短，将迫使企业生命周期相应缩短，企业过早夭折。现在产品生命周期越来越短，服饰、家电、软件、服务的更新换代的周期令人咋舌。这也反映出技术（不是狭义的科学技术，而是泛指处理问题的技术）的淘汰周期缩短了。如果一个企业仍按传统方式，全线组织自己的生产、行销，建立自己的生产基地，培训人力资本，从事采购、库存、生产、运输、销售的企业工作全程，不仅贻误时机，而且势必要付出极大的资金成本。如以企业外部有关组织形式，一旦企业有了创新，就立即寻找有生产能力的厂商进行外包生产，寻找专业化的行销组织进行行销，就可以在最短的时间内占领市场，达到规模生产。故虚拟企业的经营理念就在于将所有资本流动起来，把固定资产的持有风险用业务外包的形式分摊到其他企业。

企业外部有关组织有助于企业提高应对复合危机的能力。一般企业对冲击较小的单项危机的快速反应能力比较强，但对复合危机的快速反应机制就显得效率比较低。企业外部有关组织有助于企业建立起处理不同危机事件之间的协调机制和危机时的信息沟通，包括企业内不同职能部门之间的协调和企业与外部组织机构的协调机制，在应对复合型危机时，可以及时有效配置分散在不同组织间的救灾资源，形成应对危机的统一力量。

3.2.2 基于危机管理的企业外部有关组织之动态构造

在信息技术充分发达的条件下，传统的企业组织若不进行改革就不能有效利用企业的物力和智力资源来应对企业危机。本书提出在借鉴利用“企业过程重构”理论的基础上利用信息技术动态构造一个基于企业危机管理的跨专业、具有多功能“企业外部有关组织”结构。下文将就建立企业外部有关组织

结构的一般过程、方法和策略做出简要介绍，然后设计出一种“组织元”模型和一个“企业外部有关组织”构造数学模型。

传统的企业组织管理方式存在以下弊端：企业组织由各功能部门组成，呈递阶结构；各部门之间缺乏必要的沟通；各部门工作人员只着眼于具体业务，缺乏全局性流程观念；利用信息技术进行创造性工作的专业技术人员常与僵化的企业组织结构发生严重冲突。

企业过程重构理论是企业组织动态重构的理论基础。企业过程重构（*Process Reengineering*）就是为改造旧的管理方式和再设计适应新技术、新环境的管理系统提供的一种新方法，其理论核心是利用信息技术重新思考企业业务流程，并对之进行彻底的再设计，强调以“流程”为变革核心，组建跨功能的全新组织结构。

企业管理人员一般都有能力（按质、按时）完成多种危机救助工作任务。这种个人或由其组成的不拆分工作小组称为“组织元”。为充分利用企业现有智力资源，快速、敏捷地应对企业危机，增强企业抗危机能力，有必要对企业组织进行重组。所谓重组就是把分布在组织的“多面手”组织起来形成一个动态、交叉的“企业外部有关组织”，通过计算机网络进行工作。

组织元模型。

实现“企业外部有关组织”动态、交叉构造的关键之一是建立有效的组织元模型。“组织元”建模是一个复杂而困难的危机救助工作任务，因为“组织元”模型具有随企业危机的时间推移、环境转变和危机救助工作任务状态变化而变化的动态特性，且影响因素众多。“组织元”可表示为：曾越{阌, 粤, 月, 悦}

$$\text{粤}_{\text{曾}} \text{越} \left\{ \begin{array}{cccc} \text{允}_{\text{曾}} & \text{允}_{\text{曾}} & \Delta & \text{允}_{\text{曾}} \\ \text{贼}_{\text{曾}} & \text{贼}_{\text{曾}} & \Delta & \text{贼}_{\text{曾}} \\ \Delta & \Delta & \Delta & \Delta \\ \text{择}_{\text{曾}} & \text{择}_{\text{曾}} & \Delta & \text{择}_{\text{曾}} \end{array} \right\}$$

其中 曾为企业某“组织元”，阌为 曾的标志符，粤_曾为 曾“危机救助工作任务”矩阵，式中 允_曾为 曾能完成的第 蚤项工作危机救助工作任务，贼_曾为 曾单独完成 允_曾需要的时间，择_曾则为 曾单独完成 允_曾所获得的工作质量指针。月_曾为 曾的素质指针向量，

$$\text{月}_{\text{曾}} \text{越} (\text{孕}_{\text{曾}}^{\text{勇}} \text{摇} \text{孕}_{\text{曾}}^{\text{圆}} \text{摇} \text{孕}_{\text{曾}}^{\text{狗}} \text{摇} \text{孕}_{\text{曾}}^{\text{溺}})^{\text{裁}}$$

式中 孕_曾^勇为组织能力指针，孕_曾^圆为协作能力指针，孕_曾^狗为创造能力指针，孕_曾^溺为学习能力指针。悦用于表示 曾当前的危机救助工作任务状态，

$$\text{悦}_{\text{曾}} \text{越} \{ \text{悦}_{\text{曾}}^{\text{蚤}} \} \text{摇摇} \text{蚤} \text{阅}$$

其中 悦_曾^蚤为虚拟组裕蚤中与 曾有关的危机救助工作任务状态矩阵，且

$$\text{悦}_{\text{曾}}^{\text{蚤}} \text{越} \left\{ \begin{array}{cccc} \text{栽}_{\text{曾}}^{\text{勇}} & \text{栽}_{\text{曾}}^{\text{圆}} & \dots & \text{栽}_{\text{曾}}^{\text{狗}} \\ \text{宰}_{\text{曾}}^{\text{勇}} & \text{宰}_{\text{曾}}^{\text{圆}} & \dots & \text{宰}_{\text{曾}}^{\text{狗}} \\ \text{杂}_{\text{曾}}^{\text{勇}} & \text{杂}_{\text{曾}}^{\text{圆}} & \text{杂}_{\text{曾}}^{\text{狗}} & \text{杂}_{\text{曾}}^{\text{溺}} \\ \text{则}_{\text{曾}}^{\text{勇}} & \text{则}_{\text{曾}}^{\text{圆}} & \dots & \text{则}_{\text{曾}}^{\text{狗}} \end{array} \right\}$$

上式中，栽_曾^勇为分配给 曾的企业外部有关组织裕蚤中的危机救助工作任务裕噪宰_曾^勇为相应的危机救助工作任务权因子，用于衡量其与其他组织元共同进行栽_曾^勇时的危机救助工作任务量比例，杂_曾^勇为 曾开始进行栽_曾^勇的时间，则_曾^勇为其所在危机救助工作分解有向图中包含栽_曾^勇的“长度”最大路径的路径余量，孕_曾为与 曾有关的现有全部危机救助工作（或“企业外部有关组织”）编码的集合，晕为“企业外部有关组织”裕蚤中分配给 曾

的危机救助工作任务总数。

圆 构造“企业外部有关组织”危机救助的一般步骤。

企业发生危机时，如果得到来自企业外部单位的救助，我们将外部单位的救助工作称为一项“救助工程”。“救助工程”具有整体性、复杂性以及由多个单位协作共同完成的特点。由于企业可能发生多种危机，因此企业需要为不同的危机组建不同的多个“企业外部有关组织”。“企业外部有关组织”的构造步骤如图 远原所示。

挑选最合适的“组织元”。挑选组织元的主要原则是：是否愿意伸出支持之手；是否有能力从事救助工作；是否有足够的时间。

任务协调结构用于指导同一组织中的成员之间或不同组织“组织元”之间进行有效的合作，包括选择合适的通讯标准，合理分配稀缺资源等。

为使“企业外部有关组织”高效运行，还必须为救助单位制定救助工作计划，规定救助工作作业次序。

最后，如果出现冲突或者“组织元”或救助工作发生变动，则应对“企业外部有关组织”进行构造。

猿 构造“企业外部有关组织”构造专家系统。

为了实现“企业外部有关组织”的动态、交叉构造，较好的方法是设计一个专家系统，如图 远原所示。该系统各组成部分的任务如下：

① 系统分析。包括：员 行性分析。在决定支持处于危机中的受灾企业前，首先要确定企业有无足够的人力和物力来实施援助；圆 根据危机中的受灾企业对于本企业的重要程度确定援助的程度，具有较大援助价值的受灾企业将在“企业外部有关组织”的建立或构造时得到优先安排；猿 给企业自身预留足够的“结构余量”，以防企业自身突发危机的产生。

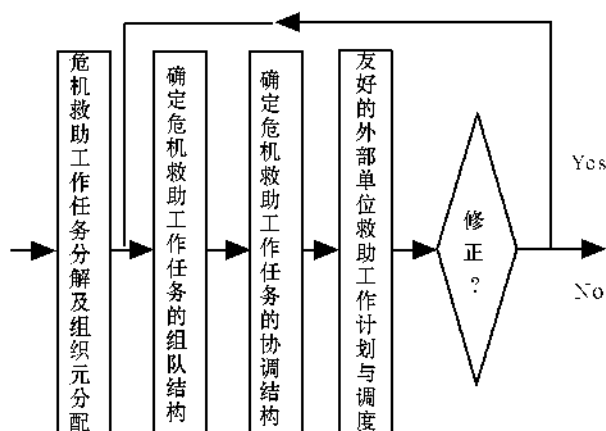


图 远原瑶 “企业外部有关组织”的构造步骤

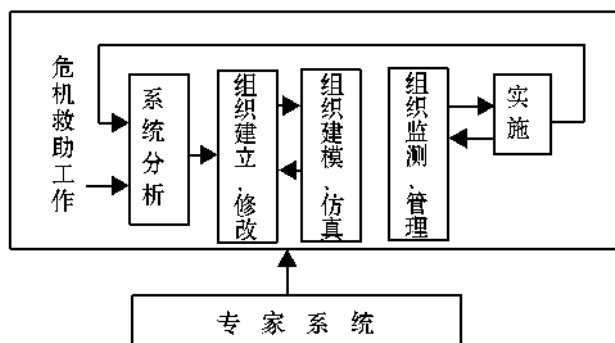


图 远原瑶企业外部有关组织专家系统

② “企业外部有关组织”的建立与修改。为实施援助的受灾企业建立新的“企业外部有关组织”，同时根据需要对现有“企业外部有关组织”进行修改或构造。

③ “企业外部有关组织”的建模与仿真。对构造后的“企业外部有关组织”进行建模和仿真，如效果理想，则组织实施，否则进行重组。

④“企业外部有关组织”的监测与管理。跟踪并记录援助的受灾企业的进展状况，根据具体情况和准则定期修正“组织元”模型。在“组织元”发生变动或援助的受灾企业情况发生变化时，反馈有关信息，进行“企业外部有关组织”的修改或构造。

⑤专家系统。控制“企业外部有关组织”建立、修改的全过程。专家系统包括“组织元”模型库、“企业外部有关组织”构造知识库等，能够根据条件的变化自动修正“组织元”模型。在“企业外部有关组织”构造策略上采用分布式智能决策匹配与支持受灾企业动态转移，并强调“企业外部有关组织”构造知识的我自学习能力。

2.2 危机相关案例分析

2.2.1 案例一：美国强生公司危机管理完全成功

美国强生公司因成功处理泰诺药片中毒事件，赢得了公众和舆论的广泛同情，在企业管理界被传为佳话。

1982年 9月，美国芝加哥地区发生有人服用含氰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 1/3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（James 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 1.3亿片药剂的检验中，发现所有受污染的药片只源于一批药，总计不超过 25片，并且全部在芝加哥地区，不会对美国其他地区有丝毫影响，而最终的死亡人数确定为 3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，并花缘园万美元向有关的医生、医院和经销商发出警报。

对此，《华尔街日报》报道说：“强生公司选择了一种自己承担巨大损失而使他人免受伤害的做法。”如果昧着良心干，强生将会遇到很大的麻烦。泰诺案例成功的关键是因为强生公司有一个“做最坏打算的危机管理方案”。该计划的重点是首先考虑公众和消费者利益，这一信条最终拯救了强生公司的信誉。

事故发生前，泰诺在美国成人止痛药市场中占有猿猿%的份额，年销售额高达 源.猿亿美元，占强生公司总利润的 员.猿%。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 员.猿亿美元的止痛片市场上挤走了它的竞争对手，仅用 缘个月的时间就夺回了原市场份额的 苑园%。

强生处理这一危机的做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”竟然奇迹般的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。

案例二：比利时和法国可口可乐公司危机管理不完全成功

缘园年 远月 怨日，比利时 员.园万人（其中有 源.园人是学生）在饮用可口可乐之后发生中毒、呕吐、头昏眼花及头痛，法国也有 愿.园人出现同样症状。已经拥有 员.猿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时代，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，事发之后的第 5 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。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非常重视，可口可乐事件正好撞在枪口上，迫使其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一系列冲击：1989年底，公司宣布利润减少10%；危机发生时没能借助媒体取得大众的信任，公司不得不花巨资做危机后的广告宣传和行销活动；竞争对手抓住这一机会填补了可口可乐此时货架的空白，并向可口可乐公司15%的市场份额挑战；可口可乐公司总损失达到1.5亿美元，几乎是最初预计的两倍；全球共裁员1.5万人；董事会主席兼首席执行官道格拉斯·伊维斯特被迫辞职（新计划对公司进行重组时不再延用总公司负责制，而将“全球思维，本地执行”的座右铭纳入企业管理理念）；危机后可口可乐公司主要的宣传活动目的都是要“重振公司声誉”。

真是难以相信，世界上最有价值的品牌在危机发生后没有能成功地保护其最有价值的资产——品牌，正是所谓的“总公司更知道”综合症使可口可乐公司采取了完全不恰当的反应。因为一个庞大的国际公司就像章鱼一样，所有的运作都分布在各地的“触角”顶端。要使这样一个庞大而错综复杂的机制发挥效力，章鱼的中心必须训练并使触角顶端的管理层有效发挥作用，采取适当措施，做出正确的应对，因为他们最了解当地的情况。

随着可口可乐公司公关宣传的深入和扩展，可口可乐的形象开始逐步地恢复。比利时的一家报纸评价说，可口可乐虽然为此付出了代价，却终于赢得了消费者的信任。

案例三：埃克森公司危机管理完全不成功。

埃克森公司瓦尔迪兹号油轮漏油事件发生在 1989 年 3 月 24 日，埃克森公司瓦尔迪兹号（瓦尔迪兹号）油轮搁浅并泄出 11 万桶油，油污进入阿拉斯加威廉王子海峡，此次意外是美国有史以来最严重的漏油事件。

当时，人们的第一反应是震惊，因为这种灾难性事故在技术如此发达、人们如此关注环保的情况下发生，对所有人来讲都是难以接受的。但是，人们也知道没有哪个行业不存在风险。如果公司能够采取合适的行动并及时向公众沟通事故处理情况，就会赢得人们的理解。当时公众急于知道：公司是否尝试并阻止事故蔓延？公司早该预料到可能会发生这种事故，现在是否尽可能快地采取了可能的补救措施？公司对发生的事故是否很在意？

埃克森既没有做好上述这些公众希望公司做的事情，也没有采取合适的措施来表示对事态的关注，没有派高层人员亲临现场，没有指定负责善后的人员向公众沟通事件的原委、公司的解决办法以及表示遗憾、情感沟通等等。

于是，公众的期待随即转化为愤怒，进而引发了对其产品的联合抵制，公司的股票被迫停止出售。

公众对埃克森公司主席劳伦斯·洛尔在听到大批原油泄漏事故后没有乘坐首次航班前往阿拉斯加而大加批评，而面对公众，劳伦斯·洛尔也没有说明危机的严重性。埃克森的危机管理还有其他问题。在知晓危机的本质之后，洛尔先生应在 24 小时内于纽约建立危机管理指挥中心作为收集信息并进行甄选的中央智囊团。他还应该建立政府联络办公室，以简要传达公司所做的努力，并要求政府支持。

洛尔先生应尽快在纽约建立新闻中心作为公司权威报告、简报及动态报告的交换中心，这样做将保证公司对外口径一

致，避免自相矛盾。纽约的交换中心每天至少有两次简报对目前动态进行说明，至少有一份每日简报由洛尔先生亲自负责。另一份应是通过通信卫星转播的由美国埃克森、埃克森运输队领导参加的记者招待会。

埃克森·瓦尔迪兹号油轮搁浅事故的发生更加强调生意中难免出现危机，而公司必须在发生事故前具有适当的危机管理计划。有远见的主管知道危机管理必须作为公司的纪律严格执行。

埃克森虽然有危机管理计划，而且吹嘘说原油泄漏在缘个小时内就将得到控制，但其最大的问题是这项计划从未被试验过。当油轮船体裂开时，两天过去了还未见公司采取计划中的根本措施。如果埃克森公司以前曾做过危机模拟试验，并使全体船员熟知危机情况的严酷性和重要性的话，计划本身的缺点在真正的危机发生之前就应该被发现了。

如果及时得以掌控和修正，埃克森的计划或许能够实现其允诺的缘个小时内解决问题，原油就不会那样汨汨地流，就不会污染阿拉斯加纯净的海水。

因为埃克森的计划没经过验证，其行动反应的时间就显得太慢了，因此在危机发生的第一时间并没有掌握第一手材料。公司被事件发生的迅速程度和严重程度吓呆了。危机事情过去一个多月后，埃克森还没有摆脱危机的阴影。

阿拉斯加灾难的教训在于：接受危机是不可避免的事实，并有针对性地早做准备；试验并修正公司的危机管理计划；当不可抗力发生时，迅速负起责任。

公司的决策必须决定该说什么，决定怎样做才有效，在做表面文章和采取实际行动之间、在感知和现实之间保持平衡。他必须以最快的速度让公众知道他正在负责，知道危机管理过程和公司本身已控制了局面。遗憾的是，上述内容埃克森

公司都没有做到，故公司发生危机时，埃克森公司对危机的管理完全失败，失败的教训可谓非常深刻。

第 7 章 结论与展望

7.1 主要结论

在研究企业危机管理的主流理论中，集中考虑的是危机管理的技术细节，关注的是危机管理的制度条件，即危机管理计划的制定、危机管理队伍的建立、危机沟通指导方针的制定等。然而，许多企业处理危机事件的实践表明，企业内部非制度、非技术的无形因素（文化的、社会的、政治的）极大地影响着企业危机管理的实际工作，决定着企业危机管理的实际效果和结果。这样，传统的企业危机管理理论就存在着一个明显的不足——忽视了对危机管理中无形因素及其作用。因为已有的危机管理理论，基本上以危机管理的技术因素为核心，探讨企业如何从技术细节入手来预防或者应对已经出现的突发事件。而对企业危机管理的流程和效果都有着深刻影响的非技术因素，比如企业文化、企业的内部沟通习惯、企业高层对危机的态度、企业负责对外沟通的部门的自主性等，在现有的研究中，并没有引起足够的重视。

危机情境下的企业危机信息沟通与管理，非技术的无形因素（如企业的内部沟通、企业高层对危机的态度、企业负责对外沟通的部门的自主性等）对企业危机管理的流程和效果

都有着深刻的影响，本论文就从这一研究视角入手，探讨企业如何从信息沟通与管理的角度出发，预防或者应对已经出现的突发事件。研究的结论主要有以下几个方面：

①本书在企业危机管理的理论层面上，突破了已有的研究局限。本书从危机信息沟通的角度研究企业如何对危机进行化解，一方面丰富了企业信息沟通和企业危机管理理论，另一方面也使企业增加了应对危机的新方法和新措施。

②本书在企业危机管理的实践操作层面上，构建了危机情境的企业危机信息沟通体系这种新的企业危机管理方法。这一新方法包括危机信息沟通准备、危机信息沟通计划、危机信息沟通系统和危机处理中的沟通系统（应急响应）。基于信息沟通管理的需要，本书对传统的企业组织进行了创新、改造，在企业组织中置入了可以发挥危机信息沟通职能和作用的危机管理组织，这些新的组织构建，增强了企业管理危机的能力。

③本书提出了一种新的危机信息管理方法，并为此设计了危机信息监控系统。将企业危机信息的推理方法，即一种新的危机信息管理方法引入到企业危机管理领域，通过这种定性与定量相结合的新方法对企业危机信息进行管理，将所搜集到的危机信息存放到一系列相互关联的数据库中，利用关系数据库的索引技术，方便企业建立危机信息索引。企业若以此危机信息数据库和危机信息索引为依托，将为企业准确及时地识别、评价和预测可能发生的危机提供科学依据。

④本书在危机信息监控系统的实现中，基于危机信息的企业危机预警评价指标体系的考虑，构建了能够为企业危机管理者提供有效的危机决策的信息系统，以便企业危机管理者制定有针对性的危机管理措施。通过应急响应，能够完成企业危机信息的规划、搜集、分析、存储、评估等一系列的工作环节，形成完整的企业危机信息监控系统，进而对可能出现的机

遇和危险提供早期预警与评估，为企业危机决策提供参考依据；为企业提高决策质量，降低决策风险。

继危机情境中的企业，如何与顾客、员工及企业外部利益相关者进行信息沟通，如何提高企业信息沟通的效果和效率。本书从非技术、非制度的无形因素入手，探讨了企业危机管理。本书提出，对危机沟通过程中的重要阐释对象形成的认知和集体共识，是企业危机管理效果和效率的重要保证。与顾客、员工和企业外部利益相关者之间的有效沟通，对于企业顺利度过危机处境非常重要。确切的信息是顾客、员工及企业外部利益相关者行动的基础，而信息来源这一角色无疑只有作为当事方的企业才能够胜任。企业与顾客、员工、企业外部利益相关者的沟通往往由于后者对企业的怀疑态度而变得更为困难。此外，顾客、员工、企业外部利益相关者对自身涉嫌与不良企业相勾结的担心也会大大降低危机企业获得外部舆论和资源支持的机会。

继对危机情境时与媒体的信息沟通与管理进行了研究。媒体虽然不是企业与顾客、员工、企业外部利益相关者进行沟通的唯一渠道，但媒体所承载的公共话语却是普通公众阐释和理解社会生活（尤其是远离他们日常生活的那部分社会生活）的重要资源。本书强调，企业危机管理者必须了解新闻记者报道突发重大事件过程中的主导思路才能现实地把握参与公共话语的时机，充分利用媒体，与企业内外的相关者之间进行建设性的沟通。与媒体保持良好的关系有助于危机事件的解决。与记者和当地舆论媒介保持良好关系应该成为企业公关部门日常工作的重要组成部分。长期、友好、互信互利的关系可以使企业和媒体互通信息有无，企业也可建立起广泛的消息来源。媒体强大的影响力对舆论的导向有时起着决定性的作用，企业应尽可能地主动向其提供危机真实完整地最新消息，正确地去

引导舆论方向。

7.1 论文创新点

已有的企业危机管理理论一般以危机管理的技术因素为核心，单纯从技术细节入手研究企业危机管理。本书从对企业危机管理的流程和效果都有着深刻影响的非技术因素（企业的内部沟通、企业高层对危机的态度、企业负责对外沟通的部门的自主性等）入手，探讨企业如何预防或者应对危机，这就完全突破了传统的危机管理的研究视角。

在企业危机管理的理论层面上，从危机沟通的独特角度研究企业如何对危机进行化解，既丰富了企业危机管理和危机沟通理论，也使企业增加了应对危机的新方法和新措施；在企业危机管理的实践操作层面上，构建了危机情境的企业沟通体系这种新的企业危机管理方法，这一新方法包括危机沟通准备、危机沟通计划、危机沟通系统和危机处理中的危机管理沟通系统。

危机信息的识别与监控是企业危机信息管理中的关键环节之一，本论文利用元搜索引擎思想，开发出具有及时、全面和智能化的危机信息监控系统。首次利用元搜索引擎的集成搜索和较好的整合控制技术，针对危机信息扩散的特点，研究并实现了基于元搜索引擎的危机信息监控系统（元搜索引擎），这为科学有效的识别和监控企业危机信息提供了一种重要方式。

7.2 未来研究之展望

危机管理理论涉及的领域十分广泛，而且企业实际的经营环境也非常复杂多变，远远超过本书论述的范畴。由于笔者的

工作经验不足，所掌握的理论知识有限，再加上时间仓促，调研的对象不够广泛深入等原因，以致本论文在研究中存在下列不足之处，这些不足，有待以后的进一步研究。

④定量分析不足。数字是说明问题最有力的工具，本书提供的数字有限，论述问题存在不充分的地方，危机对企业造成的实际损失和无形资产损失，处理效果的衡量等方面有些学者提出了数学模型，但在本书中运用较少。

⑤运用的理论知识不足。危机管理涉及内部危机、品牌资产管理、多元化经营风险等广泛领域的理论，本书在这些方面没有展开。

⑥调研不够深入。企业公共关系职能的执行，因为企业所处行业不同、规模不同、发展阶段不同等原因，而存在很大的差异，如何针对企业具体的内外部环境开展公关工作，编写危机应急手册等，是一个复杂细致的工程。本书在描述调研对象如日本“东芝”、“中美史克”如何决策、如何操作时，由于当时的客观条件等方面限制，还不够深入。另外，调研对象的数目较少，不能完全代表企业危机管理的现状。

⑦没有对危机管理今后的发展趋势作进一步探讨。危机管理是传统的公共关系理论的新发展，那么危机管理下一步的演进和发展将会如何，企业应该做好哪些方面的准备，等等，这些问题本书未加描述。

- [远] 牧野升援危机和好机援东洋经济新报社，~~圆田田~~
- [远] 詹中原援危机管理援联经文化股份有限公司，~~圆田田~~
- [远] 日本 郎德隆株式会社援酝粤研修读本援远流股份有限公司，~~圆田田~~
- [远] 陈菲文援危机就是转机援中国财政经济出版社，~~圆田田~~
- [远] 中小企业服务指南，经济科学出版社援~~圆田田~~
- [远] 徐木兰援破茧重生援武汉大学出版社，~~圆田田~~
- [远] 于卓民援危机管理援清华大学出版社，~~圆田田~~
- [远] 何永福，杨国安合着援人力资源策略管理援三民书局，~~圆田田~~
- [远] 方世荣译援行销学原理援东华书局，~~圆田田~~
- [苑] 黄营杉译援策略管理援华泰文化事业公司，~~圆田田~~
- [苑] 林英星，张福荣合译援国际行销学援新陆书局，~~圆田田~~
- [苑] 于卓民编译援国际行销学援华泰书局，~~圆田田~~
- [苑] 江显新援实用国际行销学援三民书局，~~圆田田~~
- [苑] 王志任援行销后 宰藉的时代援天下杂志，~~圆田田~~
- [苑] 冯震宇援世界贸易架构之蜕变及未来展望援国际经济情势周报，~~圆田田~~
- [苑] 陈雅慧援新兴市场推倒全球骨牌援天下杂志，~~圆田田~~
- [苑] 林志鸿援经济未来学援华泰文化事业公司，~~圆田田~~
- [苑] 陈玉玲译援国际行销援桂冠图书股份有限公司，~~圆田田~~
- [苑] 张锦源援国际贸易实务详论援三民书局，~~圆田田~~
- [愿] 陈雅慧援国际促销策略之研究——以台湾中小企业为例援~~圆田田~~
- [愿] 赵义隆等编著援国际企业管理援武汉大学出版社，

圆缘圆

[愿] 吴青松援企业产业策略联盟结构与绩效之评估援台大管理论丛, 圆缘缘

[愿] 魏玖长, 赵定涛援基于元搜索引擎的危机信息监控系统的研究与实现援管理科学, 圆缘缘(缘)

[愿] 余序江援科技管理导论援五南图书出版公司, 圆缘圆

[愿] 陈再明援华侨财团龙虎榜援联经文化出版社, 圆缘远

[愿] 徐中琦援全球经营策略援华泰文化事业公司, 圆缘源

[愿] 中小企业蜕变成长之道援经济科学出版社, 圆缘缘

[愿] 文琮一援中小企业转型之道援中小企业文选, 圆缘员

[愿] 吴其城援亚洲新兴工业国家的发展型态与问题援亚太经济, 员愿愿, 员缘缘

[愿] 陈启明援从技术层面提高中小企业竞争力援中小企业文选, 圆缘缘

[愿] 陈更生援从海外设厂谈我国中小企业最适品牌策略: 薛耘还是自创品牌援台湾经济研究月刊, 圆缘缘, 员圆(圆)

[愿] 中小企业的产业结构面技术进步及人力资源援渤海堂文化公司, 圆缘缘

[愿] 中小企业纺织塑料及其他类产业发展实例研究援渤海堂文化公司, 圆缘圆

[愿] 总体环境与中小企业之发展援渤海堂文化公司, 圆缘缘

[愿] 陈介寻援台湾中小企业的社会经济分析援联经文化, 圆缘源

[愿] 全球化经营——日本企业之经验援环球经济社援圆缘源

[愿] 刘常勇援台湾企业危机管理个案集援华泰文化事业公司, 圆缘缘

