

危机管理：在“火警”鸣响前进入安全地带 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_8D_B1_E6_9C_BA_E7_AE_A1_E7_c123_289141.htm 7月14日消息，戴尔公司承认，该公司部分计算机系统中使用的电容存在缺陷，可能会导致电容顶部鼓起甚至爆浆。而早在2002年，中国台湾的部分配件厂商就曾就遭遇过电容危机。由于特定型号的铝电容无法达到质量要求，最终导致全球大量PC被回收。自那以后，经常有用户向戴尔客户服务部门反映，他们的主板也存在类似的电容问题。用户反映的问题主要集中在OptiPlex GX270系统上，一位用户表示：“在我们购买的61台OptiPlex GX270系统中，有11台出现了问题，其中仅本周就发生了三例。” 戴尔方面承认在部分OptiPlex SX270和GX270计算机系统的主板上发现了可能存在质量问题的电容。但只是少数计算机系统存在问题，但生产于2003年4月到2004年2月间的OptiPlex SX270和GX270计算机系统都可能存在这一隐患。戴尔称，电容问题并不涉及安全和数据丢失问题，该公司将密切关注事态的发展，并努力解决出现的问题。这是一个危机四伏的年代，各类危机在不时地发生着。而危机的构成则又是五花八门的，外部有经济危机、自然危机、并购危机和科技进步所可能带来的危机，而内部则存在着安全生产危机、产品质量危机、劳资纠纷危机、战略危机、文化危机、财务危机和法律危机，等等。于是我们看到，光明乳业、谢瑞麟珠宝、高露洁牙膏、哈根达斯蛋糕、宝洁SK-II，一个个企业在充当着“扑火者”的角色，并为此付出代价。卓跃咨询就撰写《考验：危机管理定乾坤》一书与著名电视人方宏

进先生沟通时，他强调指出，最高段位的危机管理高手是企业或组织内部和外部都察觉不到的，他们通过直接或间接左右组织的规划和策略，预先规避了组织可能发生危机的风险。也许当人们不断议论某某一帆风顺是因为运气奇佳的时候，那些化风险于无形的人或策略反倒被忽视了。实际上，几乎每一次危机都绝非空穴来风，或多或少存在着一些事前的征兆可以被我们搜寻到，即使东南亚海啸，也同样潜存着先兆。更多的时候，我们可能对这些征兆见怪不怪，熟视无睹，从而给危机的爆发留出了时间和机会，使得危机爆发了。那么，企业如何做才能在危机爆发之前将其消灭和控制住，而不至于总扮演救火队的角色，到处“扑火”呢？显然危机的识别和避免机制的建立至关重要。危机的识别卓跃咨询以为，作为企业危机的管理者，可以从如下几个方面去搜集、发现和识别可能存在的危机：一、时刻关注和分析国家宏观经济环境。要重点着眼于国家重大经济政策的出台、国家领导人就经济的重要讲话、工业生产总值、经济增长率及增长曲线变化、景气对策信号、景气动向指标、金融市场的变化等。由于经济因素会影响市场松紧程度、市场规模大小、可资利用的资源多少、市场获利能力的高低以及市场区域分配和走向。波导是较早宣布涉足汽车产业的企业，后来发现整体环境与市场预期差距较大的时候，抽身而退。而奥克斯则没有意识到此点，加之自身驾驭能力不济，待到汽车梦猛醒的时候，已经是官司缠身，为短暂的“汽车之旅”付出了昂贵的代价。二、关注行业走势及竞争对手动态。时刻关注行业走势和法律法规的出台。专家学者、行业协会及竞争对手对整个行业的未来走向是如何预期，与企业目前的走向是否

一致？目前行业及企业的问题焦点都聚集在哪些领域和方面？竞争对手都有什么样的新品发布？替代品发展如何？上下游合作伙伴是否有背离的可能？比如现在一级城市市场，冰箱朝着大容量、对开门、高档次方向发展，那么企业要具有敏感的把握度。像海尔刚刚推出的4万元的冰箱，无疑具有“卡位”的形象引导作用。再比如，苏宁、国美家电连锁企业在同城之间开展竞争时，往往死死咬住对方，视对方的促销策略相机而动。

三、时刻关注和收集媒体信息。传媒是一面镜子，更是一个危机快速传播的通道，因此时刻保持对媒体的关注和研究对危机的识别和预防具有非同寻常的意义。现在的传媒可以分为传统的电视、电台、报纸、杂志媒体和互联网媒体。这些媒体是搜集企业危机信息的重要渠道来源。通过这些媒体，至少我们可以了解企业在读者心目中的形象如何？公众对企业的产品和服务都存在什么样的反馈和抱怨？有没有负面的或不同意见的报道？政府发布的新政策走向是什么样的，对企业是利好还是利空？当创维黄宏生被拘事件被媒体报道出来后，创维方面不回避，随时收集媒体信息，满足任何媒体了解信息的要求，起到了良好的引导和公关的嘴用。苏泊尔一直被“特氟隆”危机困扰而疲惫不堪，最后索性不回答媒体的任何提问和质询，这显然不是明智之举。而金正危机被爆发后，企业面对危机无所适从、没有任何作为，最终加快企业灭亡。

四、利益相关者信息反馈。利益相关者是与组织生存和发展息息相关，它包括投资者、客户、顾客、员工、供应商、渠道商、政府执法检查监督者等。利益相关者对组织的日常运营、生产管理、产品质量、市场营销、企业形象等方面的任何抱怨、建议、警告都应该引起危机

管理者的足够重视，它们的信息反馈往往是危机发生前最重要的渠道来源。比如多数企业每年都会举办经销商恳谈会，VIP会员联谊会、供货商的招标会等，企业绝不能认为都是走过场，这个时候往往是搜集建议和危机信号的信息最佳时机。

五、敏锐捕捉组织内部潜在信息。根据一项危机产生根源的调查显示，85%以上的危机是由组织内部原因引起的。捕捉组织内部潜在信息可以从如下方面着手：（一）组织财务数据分析。有这样几个财务数据需要引起组织决策层和危机管理者高度重视，即组织的资产负债率、资本结构率、市场占有率、销售增长率、各项指标的环比和同比增长率、库存周转率、新品开发和老品淘汰率、应收帐款比率等。号称中国最大民营企业的德隆集团之所以坍塌，一个很重要的原因即财务出了问题。其实，德隆的财务问题很早就暴露了出来，只是管理层基于自我膨胀的私欲，乃至侥幸的心理而没有作根本性的调整。用唐万新的话则是“我每天都在应对危机”！

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com