

企业如何做好危机管理？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__E4_BC_81_E4_B8_9A_E5_A6_82_E4_c123_289258.htm

近半年来，中国的巨能钙、创维集团、中航油等一系列企业都遭受到危机的重创；眼下，宝洁、肯德基、麦当劳、立顿红茶一大批洋品牌又遭遇到了危机的“黑三月”。这些频频发生的危机事件，分明预示着中国企业“危机多发期”已经提前到来。众多的企业在危机中倒下，只有少数企业能摆脱危机而变得更加强大。长期如履薄冰、诚惶诚恐行走在危机边缘的企业家、经理人也许更有深切的体会，此“危机多发期”论绝不是盛世危言。危机起因 企业危机可分为两大类：一是企业外部环境变化引起的危机；二是企业问题的自行爆发或被暴露所引起的危机。第一类危机基本属于市场和经营方面的危机，这些危机都是有规律可寻的、可预测、可控制的，企业有多种可供选择的成熟应对方案，一般采取正面的、公开的、市场化的应对方式。第二类危机，即企业自身问题引起的危机，如产品质量问题、不规范操作问题、人事问题、资金问题、信用问题、甚至违规违法等，近几年来正成为危及企业生存的主要因素。如安然财务丑闻直接导致安然倒塌，“苏丹红”事件使众多企业包括肯德基这样的国际企业受到很大影响。危机防范 任何企业都不敢说自己没有问题，现在没有过去有，过去没有将来也会有。别人的危机也可能导致你的危机。一个企业如果一点危机感都没有，那么它必定只剩死路一条。对比一下登陆中国的洋品牌和我们国产品牌的危机意识，首先单凭各自的危机管理系统，跨国公司通常比我们要健全

得多；可由于他们来到了一个企业综合实力相对较弱、危机管理也相对落后的中国，往往就产生一种轻视懈怠的心理。宝洁这次危机就是一个典型。他们大概从来没想到自己的质量会有问题，所以他们才敢对中国人吹嘘：“连续使用28天，肌肤年轻12年，细纹减少47%”。这种鼓吹如果在前些年，中国的消费者很可能只有一味被其牵着鼻子走的份。然而，宝洁没有想到，有朝一日，它竟不止一次地成了中国消费者的被告。对此，一向肆意驰骋于中国市场的宝洁首先感到意外，继而有点愤然，而最终不得不向中国消费者低头认错。一个企业要飞翔，就要准备降落伞。如果企业是一个数字，那么，好的危机管理如同数字前的“1”，其它都是“1”后面的“0”。没有前面的“1”，后面的“0”再多，也是“零”。危机管理危机处理无非“疏”、“堵”、“沉默”三种对策。不论是哪种对策，危机处理者首先必须及时发现危机爆发点，并控制好爆发点，为危机处理留出余地，为改进工作留出时间，给“亡羊补牢”提供机会。如何发现和控制爆发点？关键在于敏感、迅速和平时资源积累。敏感反应。对任何可能引起危机的蛛丝马迹要保持敏感，麻痹是危机管理的大敌。保持敏感性的关键在于全员危机意识、信息感知网络、穷尽列举所有危机。迅速行动。一旦发现苗头，马上采取措施，尽可能把火苗消灭在基层、消灭在萌芽。避免火势蔓延、减少损失和处理成本。平时积累资源。平时付出一滴水，危难时就会有大海。危机处理需要动用各种关系渠道，国际大公司和政府经常委托专门公关机构，而我国企业基本依靠企业内部个别人的个别关系去救急，把希望寄托在一两个所谓的实力人物身上，既不愿外包给专业机构去做，自

己又不系统地投资建设危机处理管道，危机爆发时，可以“不惜一切代价”，但平时却不做任何资源积累。对外学习。每个企业遇到的危机，几乎都有前车之鉴。但悲剧总是在不同的企业反复重演，原因在于大部分企业不重视，不研究，不善于从其它企业的危机中吸取教训，认为大火不会烧到自己头上。其实，别的企业的危机就是本企业最及时的预警，他人处理危机的办法就是本企业最好的借鉴。企业不可“以身试危”，要善于对外学习。几乎所有的危机都会对企业造成伤害，没有危机管理战略的企业也许能逃过一两次危机，但只有制定并实施了危机管理战略的企业，才能减少和战胜所有危机，使企业变得更加成熟和强大。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