

企业危机管理 不应该被动地等待 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_8D_B1_E6_c123_289401.htm 危机是公司生活周期的天然的组成部分。不可预测性无疑是商业经营的本性。因此，不可能有一种能够适合所有危机状况下快速恢复的方法。危机是公司生活周期的天然的组成部分。不可预测性无疑是商业经营的本性。每一个敏感的事态都是不同的，每一个公司都有其独特的性质、产品和结构，因此，不可能有一种能够适合所有危机状况下快速恢复的方法。尽管如此，在有效处理公司公共关系方面出现的紧急事件时，还是存在一些贯穿其中的永恒不变的主题。在危机管理中首要的是如何预防危机的发生。然而遗憾的是，在许多情况下，很多人不过是“事后诸葛亮”而已。有备无患的危机管理战略 当公司的CEO发现自己已经是癌症晚期，生命只剩下几个星期的时候，这家公司就会陷入危机。除了即将失去领导人之外，公司还会面临没有任何计划中的继任者的窘境。根据美国联邦证券法的规定，公司必须向华尔街证券界通告这一消息，可是一旦通告，公司就会面临丧失投资者的信心和投资力度的危险。如果公司有危机委员会，这些非常实际的烦恼是可以避免的。该委员会的职能就是定期对公司的弱点作出准确而真实的评估。委员会至少每月召开一次会议，仔细研究公司在遇到任何能想到的紧急事件时应当如何反应。讨论应该是坦率而且机密的。委员会成员应该包括从普通职员到高级主管的各类人员。第一线的职员由于每天直接面对客户，往往能比高级职员更早地发现危机的征兆。但一定要确保危机委

员会的每一个人都是可以信赖的，不会到处乱讲机密。危机委员会可以针对各种潜在的危机情况进行问答练习，并把练习的全程录制下来。在每个录像的开头应该是委员会的某个成员描述一个可能会发生的危机场景。在这里，我们举一个高速互联网服务公司的示例场景：“今天早晨10：45，发生了一次7.1级地震，影响了公司的网络，大约有90%客户的互联网服务已经被断开。当地震袭来时，公司的12个雇员受伤，一些大型的服务器掉落损坏。其中一位雇员情况危急，正在慈善医院抢救。”事先，委员会的一名成员要把这些情况写下来，并且一直保密。在描述完场景之后，打开摄像机，公司的发言人(公关顾问或CEO)就应该坐在摄像机前的椅子上。委员会的其他成员扮演记者，轮番向发言人激烈地质问这次危机的情况。询问的时间持续10~20分钟，要涵盖这次危机的各个方面，也要问到公司各方面的一般性问题。这一切完成以后，所有委员会成员坐下来一起观看录像，并且提出各种建议。建议刚才的发言人处于这种尴尬境地时该怎样更好地回答问题，以及怎样利用自信而热情的肢体语言来增加发言的可信度。危机的避免和先发制人的方法 不要过于自信 当公司的某个人在媒体面前过于抢眼、过于自信时，危险可能就在身边。当你开始刻意把自己打扮成媒体的宠儿，而不是专心经营公司的时候，事态可能就会发生逆转，媒体开始进行一些对你不利的报道，于是就触发了一场危机。每个记者都希望能报道出其他人忽略的重要事情，也都希望自己的报道是新奇而独特的。假如每个人都在赞美你，那么迟早会出现一位记者对这件事或对你有不同看法，而这导致的结果就是一篇观点截然相反的报道。制定适当的方针政策 通常

情况下，备受攻击的公司应当采用的最好的防御方法，就是提供证据，证明当前的事态并不是该公司造成的，公司是这个丑闻的受害者而不是始作俑者。举例来说，我曾经合作过的一家公司震惊地发现，它的一名员工因为涉嫌用办公室的计算机进行网络色情交易，而被FBI(联邦调查局)的密探逮捕了。该公司曾清楚地明文规定，不允许职员利用公司的计算机和传真传播色情资料；还对员工们使用电脑的情况每半年做一次检查(而那些有嫌疑的犯罪活动正好发生在两次定期检查之间)。由于公司有记录，所以可以证明自己根本没有介入这件事。这些政策帮助公司确保了自己的清白。

牢记间接关系原则 间接关系原则是指，假定以30人为一组，那么其中肯定有一个人认识记者或者本人是记者的亲戚。因此，一旦知道公司秘密的人超过了30个，那么肯定会有一位记者通过某种方式知晓这个秘密。一位优秀的记者可以把别人稍微透露的一点细节变成一整篇新闻报道。当你的公司陷入某种危机，事件就很可能变得众所周知，这时自己主动发布这个新闻对公司会比较有利，但是切记，你的声明中一定要包括公司准备调查和解决这个问题的计划。杜绝违背公众利益的行为

任何一次表面上看来很小的违背公众利益的行为，都有可能导致一次危机。如果你的公司看起来像是在做非法的事情，那么许多人就会把这件事往最坏的方面去想。例如一个政客在竞选活动中接受了一位开发商的竞选捐助，随后这位开发商又接到了一份几十亿美元的国家项目合同，那么这两件事就会被一起报道出来。这个政客和这位开发商都将陷入公共关系危机，甚至这位开发商很可能以后再也难以获得国家项目的合同了。

使用自己公司的产品 假如一个作为可口可乐公

司代言人的电影明星，被一个小报记者拍到他正在喝百事可乐，那么这样的照片肯定会见报。报道会告诉大家这个产品不过是徒有其名而已。然而许多前沿技术产品被推进市场之后，公司的高级职员还不能完全了解它们的性能，就更别说使用了。如果你是一家销售带摄像头手机的公司的CFO，你就应该了解这些手机的具体使用方法以及公司现有的现金数额。使用自己的产品，会使你在其他人之前了解产品存在的问题。

增加监管力度 如果你是一家上市公司的管理者，你一定要确保那些负责实现分析家预测目标的销售人员没有同时兼任审计工作。你要确保公司的会计事务毫无差错，而且不能简化审计程序。准确是你的首要目标。在2002~2003年发生的财会丑闻中，像安然和泰科这样的公司，都隐瞒了自己的开支并且夸大了公司能够承受的底线。到了2003年中期，一些公司因为急切希望避免这种丑闻，采取了低估利润的方法，但同样带来了调查和惩罚，因为他们没有给投资者们提供准确的信息，而投资者们需要根据准确的信息做出明智的投资决定。

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