

北京大学人力资源总监高层研修班



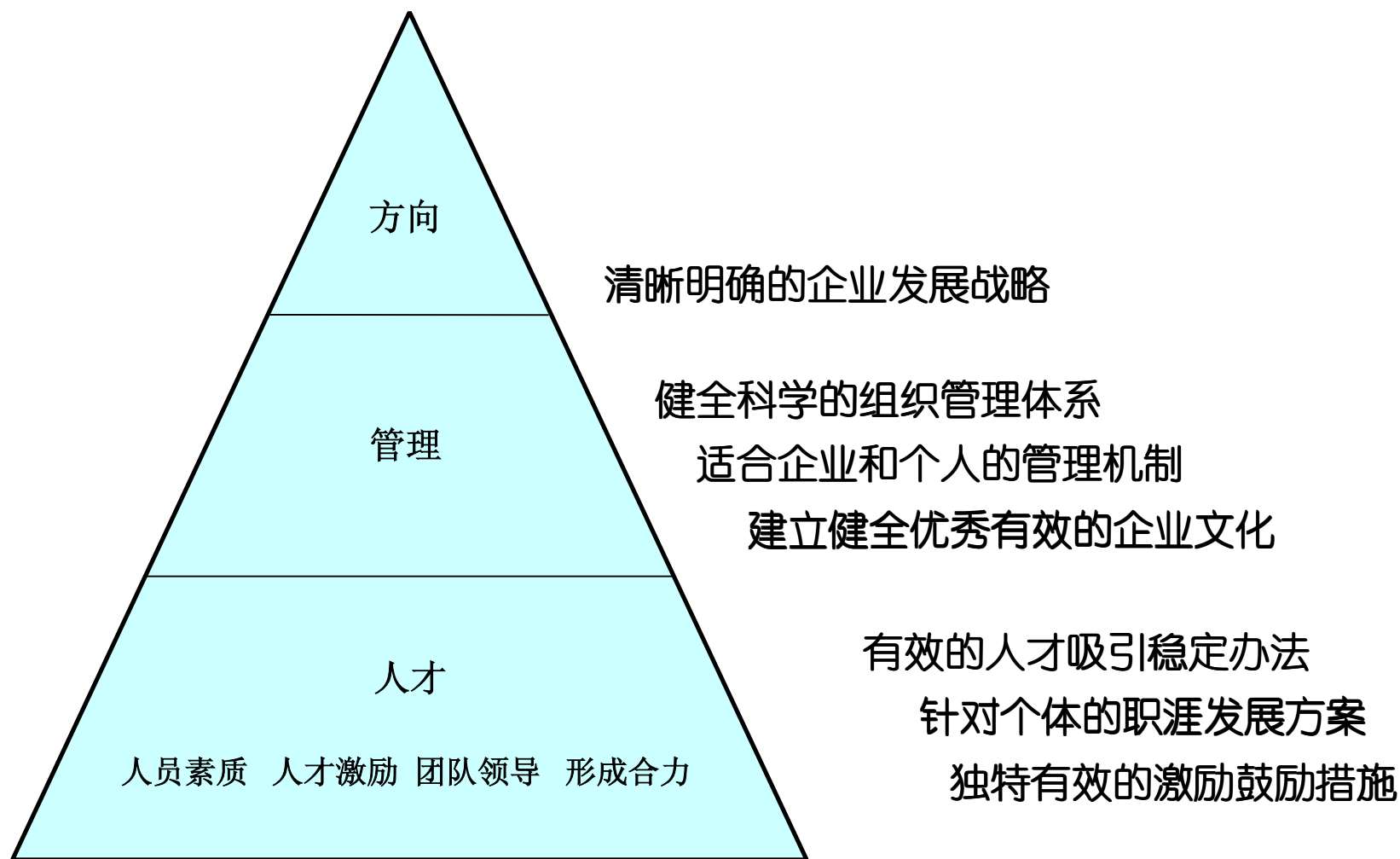
危机管理

授课内容



- 第一节 危机的概念、定义和分类**
- 第二节 危机管理的一般流程**
- 第三节 企业危机案例分析点评**
- 第四节 危机的预防和防范**
- 第五节 危机管理的方法和措施**

成功企业所必需具备的管理要素



成功企业的基本特征

- 明确的战略目标规划系统;
- 扁平的组织结构指挥系统;
- 严密的制度化的管理系统;
- 健全的人力资源管理系统;
- 严谨的成本控制监督系统;
- 合理科学的绩效管理系统;
- 全方位的双向的沟通系统;
- 明确有效的层级授权系统;
- 迅速的危机管理应变系统;
- 务实的企业文化管理系统。

危机的本质

“一个会引起潜在负面影响的具有不确定性的重大事件，这种事件及其后果可能对组织及其员工、产品、服务、资产和声誉造成巨大的损害。”
——巴顿 (Barton)

“就是超越常规的、突然发生的、需要立即处理的事件。”

“在日常生活中极少发生的，难以预料其发生的，必须立即处理的事件。因为人们准备不足，突然发生时措手不及，比如火山爆发、地震等自然灾害和国家元首遇刺、工人罢工等社会现象。”

恒古不变的真理是变

从美国911到美伊战争，从SARS事件到东南亚海啸.....近几年来，天灾人祸不断，危机险象丛生，环境剧烈变动，谁也无法预料，下一个灾难何时会发生？既然“突变”已经成为常态，那么面对随时而来的挑战，你的企业是否已做好准备？

心里随时准备面对与接受不平安的状况发生，随时准备应变，才是平安。中国人说“居安思危”、“未雨绸缪”，在安定中保持危机感，一旦发生突变，也能视作平常，从容处理。

案例：世界500强中，很多企业董事长的办公室里贴着醒目的标语：“离破产还有三十天！”

微软总裁：“离破产还有18个月”。

在巨变和危机中成长

所谓：“适者生存”，如果我们要在日夜变迁的大洪流生存，就必须牢记两个必要的原则：适应变迁、自我完善。

我们必须认识到：“变”是人生最常发生的一件事，也就是说：“宇宙和生命有一条不变的定律：一切都在变”。对于变，我们要有成熟的心理准备，不怕变、接纳变、迎接变。并且，我们一定不能太留恋过去的辉煌历史，更不要执着于无可挽回的东西而死抓着不放，也不要任何变迁中自怨自艾，甚至把自己封闭起来，自愿做一只井底之蛙。在自我调适中，我们要随时警惕、培养超前意识，完善我们的防范体系。

在巨变和危机中成长

科学技术越来越发达，社会生产力越来越进步，利益群体越来越多元化，目标对象构成越来越复杂，信息传递越来越快捷，地球越变越小。因此，任何一点风吹草动都可能使企业陷入危机。如何成功地处理危机是每个企业不能回避的问题，也是每个企业必须正视的挑战。

应变能力是一种根据不断发展变化的主客观条件，根据事物的发展变化，机智果断的随时调整领导行为的能力，是复杂的现代企业管理活动对一个领导人的素质提出的一条起码的要求，也是确保领导一个组织、组织一个活动是否能获得圆满成功的一个先决条件。

应变能力是在长期的学习和训练过程中，逐步培养和积累的。

你准备好了吗？

社会常见的危机种类

危机：从突变、意外中演变而来



企业常见的危机-1

1. 产品危机：产品或服务有质量或性能有问题及缺陷，导致市场、客户和品牌的危机发生。

案例之一：1993年，中华鳖精也借着当年马家军的田坛神话着实火了一把，险些制造出暴富神话来。后来《焦点访谈》记者实地暗访，发现偌大一个鳖精厂仅有一只鳖，而且还养在后院的池子里。那成箱运到市场的鳖精产品只不过是红糖水。此节目一出，鳖精保健品成了过街老鼠。

案例之二：“俞兆林”在2002年 还有2亿资产，并被评为上海名牌产品和上海市著名商标企业，但2003年在将广告费从每年2000万元提高到5000万元的同时，却没有重视产品质量，结果因中消协对俞兆林公司保暖内衣的质量提出疑问，引发退货和大幅降价的风潮，巨额广告费覆水难收，造成资金链断裂，对公司造成重创。

2003年度企业危机举例

品牌	事件
罗氏	“达菲”风波
富士	“走私”丑闻
格力	“内讧”事件
家乐福	“进场费”风波
麦当劳	“消毒水”事件
CECT手机	“中国种的狗”事件
长虹	海外“受骗”风波
丰田	“问题广告”事件
SONY彩电	“召回”风波
红牛	“进口假红牛”危机

2004年度企业危机举例

沃尔玛：“拒建工会事件”

耐克：“问题广告”

普华永道：“白领怠工事件”

朗讯：“行贿丑闻”

杜邦：“特富龙事件”

家乐福：“毒芥兰事件”

默克：“回收万络事件”

宜家：“产品召回事件”

肯德基：“禽流感事件”

安贞华联：返券作弊遭声讨

伊利：独董风波未平

金龙鱼：自作聪明惹众怒

创维：丢车换帅重开张

巨能钙：使尽解数难回天

金正：万平被拘万事休

2005年度企业危机举例

- 1、哈根达斯冰激凌蛋糕
- 2、广东潮安果脯
- 3、松下手机
- 4、维他奶
- 5、星巴克月饼
- 6、永和大王油条
- 7、可比克薯片
- 8、三鹿酸牛奶
- 9、南方高科手机
- 10、索尼数码相机

——《中国3-15年度报告》

企业常见的危机-2

2. 市场危机：由于市场环境发生变化、竞争对手营销能力加强或者企业自身的营销能力下降导致危机发生。

案例介绍：2003年，正当彩电业在庆幸“春江水暖鸭先知”之时，以“国际产品，回到中国”自居的“乐华电子”却轰然倒地。而直接导致乐华兵败的是就是一场暴风骤雨般的“渠道改革”。

2002年5月，被称为中国家电企业第一场渠道革命的创举在乐华正式启动。改革的主题就是“砍掉分公司，实行代理制”。原有乐华彩电的各地分公司改为营销管理中心，职能十分明确：给代理商提供技术支持和售后服务；提供品牌支持；提供大型促销方案的策划和指导实施等

实际上，乐华的改革方向并没有错，据称一旦渠道变革成功至少可以给乐华彩电的生产销售节约近7个百分点的成本，这对于普遍利润率不足5%的国内彩电企业来说，实在是诱惑太大了。但是，在一个“重病号”身上动手术，风险和代价是沉重的。正是这场冒进的渠道变革，造成此后半年乐华彩电销售收入大幅锐减，并引发债务等系列危机，最终被TCL纳入囊中。

企业常见的危机-3

3. 战略危机：由于资金、投资、购并、体制、债务、供应、股市或多元化等其他重要决策失误等方面的原因导致危机发生。

案例介绍：1993年，“太阳神”的营业额高达13亿元，市场份额最高时达63%。当年，“太阳神”接连上马了包括房地产、石油、边贸、酒店业、化妆品、电脑等在内的20多个项目，在全国各地进行大规模的收购和投资活动，短短两年间，“太阳神”转移到这些项目中的资金高达3.4亿元。但不幸的是，这些投资全部打了水漂。1995年底，“太阳神”在香港上市后，股价直跌，1997年亏损1.59亿元，股价一度跌至港币9分左右。“太阳神”因其投资失误带来的危机导致其从此日暮西山。

企业常见的危机-4

4. 媒体危机：因媒体曝光，或媒体报道失实，使企业声望、名誉、品牌遭受严重考验，从而发生危机。

案例之一：三株口服液的兴衰。

案例之二：2002年3月14日，《南方周末》头版刊登了《脑白金真相调查》一文，史玉柱和脑白金再次成为消费者关注的焦点。《真相》一文对脑白金的功效、广告称提出了质疑。在这场危机中，史玉柱始终没有在媒体上乱讲话，而是采取低调的方式将脑白金的问题推到民营企业需要宽容的社会形象等方面，给人一种受了委屈的感觉，平息了这场危机。

企业常见的危机-5

5. 法律或政策危机: 遭遇政策调整或法律上的障碍, 从而导致危机发生。

案例介绍: 1998年4月, 美国辉瑞公司的新药“伟哥”在中国上市。沈阳飞龙集团总裁姜伟发现知名度极高的“伟哥”并不具有法律商标意义。8月17日, 沈阳飞龙向国家工商局商标局申请注册了“伟哥”商标, 并将其研制的性保健药品“开泰胶囊”冠以“伟哥开泰胶囊”进行销售。凭借轰动的新闻效应, “伟哥”上市一个月内取得了良好的销售业绩。但国家药品监督管理局于1999年3月底和4月15日两次发文, 要求各地药品监督管理部门依法查处沈阳飞龙生产的劣药“伟哥开泰”, 沈阳飞龙被勒令停销和停产。

随后, 沈阳飞龙起诉国家药监局, 称其两个具体行政行为严重违反了相关法规, 侵犯了其公司财产权、经营权和名誉权。2000年11月17日, 北京市高级人民法院做出终审判决: 药监局认定伟哥开泰胶囊为“劣药”不当。这标志着沈阳飞龙集团戴了1年零7个月的“劣药”帽子终于摘掉了。但是沈阳飞龙试图借伟哥重新起飞的梦想却因这场飞来的政策危机而破灭。

企业常见的危机-6

6. 自然灾害或社会因素等突发事件导致的不可抗力危机。例如：自然灾害、战争、恐怖活动、宏观政策调整或外交风云、金融风暴、经济危机、政权更迭等重大事件等。

案例：2003年的萨斯危机，2004年的禽流感危机。

在SARS期间，众多企业销售额都大幅下降。但是很多企业并未坐以待毙，而是积极公关，从危机中获利。联想捐赠1000万元支援抗击非典，海尔在黄金时段高频率播出“抗击非典”公益广告，体现了在国难当头时，作为“企业公民”的良心和责任感，从而赢得消费者的信赖。

企业常见的危机-7

- 1. 企业高层或董事会不测事件、突然死亡、大换血;
- 2. 核心员工突然辞职、集体辞职、不辞而别、竞争对手恶性挖人;
- 3. 刑事、民事案件: 刑事犯罪、刑事诉讼、吸毒酗酒、被拘留、偷盗、车辆违章、绑架、勒索、自杀事件;
- 4. 劳动争议、上访、信访、举报、检举揭发内幕;
- 5. 客户投诉、媒体曝光、政府机构检查发现严重的质量等问题;
- 6. 治安、动乱事件: 员工矛盾、个人冲突、纠纷事故、打架斗殴;
- 7. 谣言、小道消息、传单、匿名信、诋毁他人的邮件、打油诗;
- 8. 怠工、罢工、毁坏机器设备、偷盗公司财产或个人财物;

企业常见的危机-7

- 9. 企业财产安全事故、被盗、设备被故意毁坏;
- 10. 精神疾病或重大疾病发作、传染病爆发、流行病、食物中毒、各类中毒事件;
- 11. 政府部门突查、抽查（卫生、质量、消防等）;
- 12. 公司机密泄露、丢失重要文件、源代码丢失;
- 13. 工业安全事故：停电、停水、停气、安全事故、人身伤亡事故、伤残、死亡、车祸;
- 14. 各类社会团体或机构强行摊派、索要财物、化斋、刁难、罚款;
- 15. 其他突发事件导致或演变的危机。

危机的基本特点

- 危机指使企业遭受严重损失或面临严重损失威胁的突发事件。这种突发事件在很短时间内波及很广的社会层面，对企业或品牌会产生恶劣影响。
- 1. 意外性: 危机发生的具体时间、实际规模、具体态势和影响深度，是难以完全预测的。
- 2. 欲望性: 在处理危机的过程中，都有明确的目的性和欲望性。
- 3. 聚焦性: 突发事件受到高度关注。
- 4. 破坏性: 不论什么性质和规模的危机，都必然不同程度地给企业造成破坏与损失。
- 5. 模糊性、复杂性: 需要认真分析。
- 6. 紧迫性: 如果不能及时控制，危机会急剧恶化，因此可供做出正确决策的时间有限。
- 7. 两面性: 任何事物都要一分为二。

危机演变的四个阶段

一切事物都处于运动、变化之中，都有其产生、发展、灭亡的过程。企业危机也有其自身运动变化的规律性。

1. 危机孕育期 ——星星之火

在这个阶段，各种对企业不利的信息源正在形成，犹如星星之火，有各种征兆和苗头，一旦发现很容易被扑灭，但遗憾的是，往往很容易被疏忽。

2. 危机爆发期 ——大火猛烈

在这个阶段，危机信息开始传播，危机已经暴露，但是只要及时反应，是可以控制住的。

危机演变的四个阶段

3. 危机扩散期 ——火势蔓延

火势顺风以燎原之势蔓延。由于媒介和公众的关注，危机成为社会舆论关注的“热点”和“焦点”，公众和媒体出现信息“真空”，谣言四起，危机爆炸式扩散，呈现失控状态。

4. 危机消失期 ——大火熄灭

通过利用各种手段对事件进行处理，此时信息得到最大限度的披露，企业逐渐走出了公众及媒介的视线。危机处理得当的企业从此走上复兴之路，而处理不力的，或者死灰复燃，或者从此无力回天，走上衰亡之路。

危机管理是企业管理的的重要环节

意外或突发事件往往难以预计，这些会引起潜在负面影响的、具有不确定性的突发事件，如果处理不当，随时可能会演变成危机。危机不但影响企业运作，公司和领导人的声誉和诚信都会蒙受沉重打击。

危机是任何一个公司无法避免的。《危机管理》一书的作者Steven Fink所做的调查发现，80%的《财富》500强公司的CEO认为，现代企业界面对的危机，就如同死亡一样，是不可避免的事。有55%的被访者认为：危机严重影响了公司的正常运转，而危机困扰公司的时间平均历时8周半。

危机，无论你是否愿意，总是要发生。面对客观存在的危机，每个公司必须有一套应对危机的办法。如果掌握了危机管理的原理与技能，当危机来临的时候就会临危不乱，在危机中大显英雄本色，您的企业会在危机关头超越竞争对手，化危机为生机、为转机、为机遇。

危机处理能力

危机处理就是针对威胁企业组织中生命、财产与业务的不可预期的事件作出系统化的响应，并针对威胁企业组织中财务与业务稳定之任何事件作出正式的响应。

具有危机处理能力的领导人才，一定具有忧患意识，能够从表面“平静”中及时发现新情况、新问题，从中探索新路子，善于总结经验；对所遇到事物、工作，不因循守旧，能够倾听各方面的意见和建议，认真分析，提出设想和方案；对已取得的成绩，不满足、不陶醉，能透过成绩找差距、挖隐患。

最高级别的经营管理能力

危机处理能力能充分反映领导者的个人素质。

优秀的领导人，其非凡的应变能力，往往就表现在对一些复杂的“突发事件”和“非规范问题”的果断处理上。从复杂的计划的修定，到生死攸关的政治斗争的处置，从微妙的外事活动的安排，到举足轻重的经济谈判，无一不需要有机智的应变能力和危机处理能力。

随机应变的能力和危机处理的能力，能使一个人在纷繁复杂的领导活动中，有意识地使领导行为和决策方案与客观环境相适应。

人的应变能力和危机处理能力，是建立在科学判断基础上的原则性和灵活性的高度统一。

危机管理的理念

- 观念一：
每一位部门经理首先是“第一负责人”。
- 观念二：
危机管理的核心是保护生命、维护企业名誉。
- 观念三：
危机管理的关键是及时即时化解危机转危为安。
- 观念四：
危机管理最重要的工作是提前做好预防或防范。

危机管理的理念

1、在企业所涉及的各种资源中，最重要的资源是人，员工是企业最宝贵的资源；在公司各项管理活动中，人的管理是位于所有管理中最关键的内容。

2、危机管理就是协助各级管理人员全方位管理员工和部门出现的各类危机，以人为中心进行管理，深层次发挥管理职能，当好高层管理者的助手。

3、危机管理的领域包括对危机的判断和评估、危机的处理、危机的预防、危机的转化等管理，危机管理重视员工与公司的共同利益，注重“双赢”，重视提高危机意识，建立危机防范体系。

危机管理的目的

危机管理是指应对危机的有关机制：企业为避免或者减轻危机所带来的严重损害和威胁，从而有组织、有计划地学习、制定和实施一系列管理措施和因应策略，包括危机的规避、危机的控制、危机的解决与危机解决后的复兴等不断学习和适应的动态过程。

在某种意义上，任何防止危机发生的措施、任何消除危机产生的风险的努力，都是危机管理。但我们更强调危机管理的组织性、学习性、适应性和连续性。

危机管理就是要在偶然性中发现必然性，在危机中发现有利因素，把握危机发生的规律性，掌握处理危机的方法与艺术，尽力避免危机所造成的危害和损失，并且能够缓解矛盾，变害为利，推动企业的健康发展。

危机管理的目的-1

1、预防与控制危机。危机如同SARS一样，预防与控制是成本最低、最简便的方法。企业应根据经营的性质，识别整个经营过程中可能存在的风险，并从潜在的事件及其潜在的后果追根溯源，排查出其滋生的土壤，然后进而收集、整理所有可能的风险并充分征求各方面意见，形成系统全面的风险列表，从而对这些可能导致危机的原因进行限制，并针对性地练习内功，增强免疫力，以达到避免危机的目的。

2、建立危机管理体系。主要是建立应对危机的组织、并制定危机管理的制度、流程、策略和计划，从而确保在危机汹涌而来时能够理智冷静，胸有成竹。

危机管理的目的-2

3、解决危机。主要是指通过公关的手段阻止危机的蔓延并消除危机。如建立强有力的危机处理班子；有步骤地实施危机处理策略；制止危机给企业造成的不良影响，尽快恢复企业或品牌形象；重获员工、公众、媒介以及政府对企业的信任。

4、在危机中发展。危机管理的最高境界就是总结经验教训，让公司在事态平息后更加焕发活力。INTEL公司前CEO 安迪·格鲁夫曾这样说：“优秀的企业安度危机，平凡的企业在危机中消亡，只有伟大的企业在危机中发展自己。”

5. 实现企业的社会责任。作为社会的一员，企业卓有成效的危机管理，将促进社会的安定与进步。但是如危机处理不当，将成为社会的负担，并带来不可估量的危害。

危机处理的核心

危机从管理的角度来讲，是量变到质变的过程；而从传播的角度来看，则是由少数人知道到多数人知道的过程。

大家都不知道的危险不是危机，它只是潜在的危机。只有当企业员工、消费者、公众、媒体、投资者、债权人、供应商以及经销商都知道了，并且被各种因素和途径夸大了危险，导致混乱和恐慌，才成为危机。

危机一旦发生，我们需要做两件事：

1. DO RIGHT。即正确地处理，以减少或避免损失。
2. SPEAK RIGHT。即正确地传播，客观理性地告知公众，以减少或消除恐慌。

正确地处理，是危机管理的前提；而正确地传播，则是危机管理的核心，向谁传播、传播什么、怎样传播是危机管理是否成功的关键。

DO RIGHT

- 1) 凡是有损于当事人社会形象的事不能做;
- 2) 当具体实际的利益与维护社会形象发生冲突时, 应该毫不犹豫地舍弃具体利益;
- 3) 处理危机事件的方法措施应该光明正大, 不能弄巧成拙, 进一步损坏社会形象;
- 4) 当事件只涉及具体利益时, 应该立即将其与当事人的社会形象明确区分开来, 不让其与社会形象挂上钩; 如事件涉及到或损坏了社会形象, 则应该以马上修补社会形象为主目标展开系列针对性的公关行动;
- 5) 平时就应该围绕良好社会形象这一中心梳理、细化危机管理体系, 设立、完善必要的危机管理组织结构, 并且将危机管理分层次、分类别具体分解、落实到人员、岗位责任人上去管理, 形成较完善的危机管理系统;
- 6) 对各种可能发生的危机事件, 事先应该由责任人做好两到三个可能的预备方案, 并且交由危机管理委员会审查批准, 必要时还要进行“消防演习”。

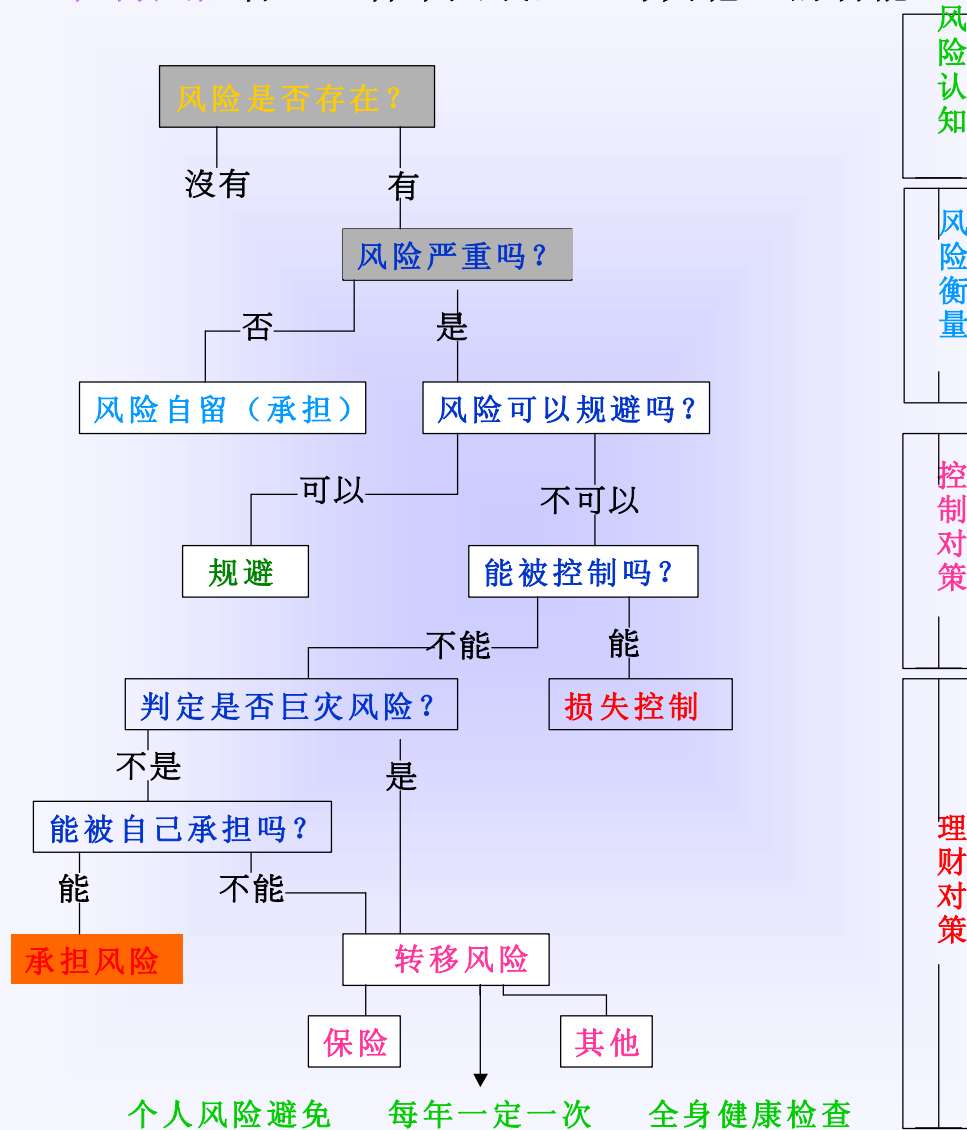
SPEAK RIGHT

在危机处理时，以下一些言论或行为是不妥当的，是有损于当事人的良好形象的：

- 1) 声称“任何企业或个人都可能会发生同类事件”；
- 2) 声称“事件的发生是由于供应商或什么别人的原因”；
- 3) 声称“此类事件属于不可抗力”；
- 4) 不直接、简明扼要地阐述自己在为处理事件具体做什么，而是说一些不传达任何有效信息的废话；
- 5) 面对媒体和公众时态度不严肃、不诚恳，表现出不耐烦或怒气冲冲；
- 6) 事件发生后显得不温不火，似乎对事件造成的损失和影响漠不关心、若无其事；
- 7) 嘴上说在处理，但行动上迟迟不见动静；
- 8) 在处理危机事件时，显得手足无措，不知如何是好；
- 9) 态度强硬，在没有做调查之前，就一再坚持：“是别人弄错了，自己根本没有问题”；
- 10) 面对媒体或公众，发言混乱，出现前后矛盾或多个声音。

危机讯号识别

任何风险管理（含个人或企业与其他）的功能



首先，要认清危机，仔细判断、确认情势发展，愈紧急的事，愈须在发生初期做好研判，以最坏的打算去思考因应作法，并拟出详细应变方案。譬如，当宣布因为SARS将暂时隔离疑似病人时，你的公司高层管理者是否警觉事态可能相当严重？是否激活危机小组？是否建立了一套针对本企业的危机处理标准程序？

突发事件--危机的先兆

突发事件可以理解为：①潜伏的危机；②生死成败的紧要关头。

危机的形成，往往有一个或长或短的过程，并且以某一事件为契机，而突发事件往往是危机的前兆。

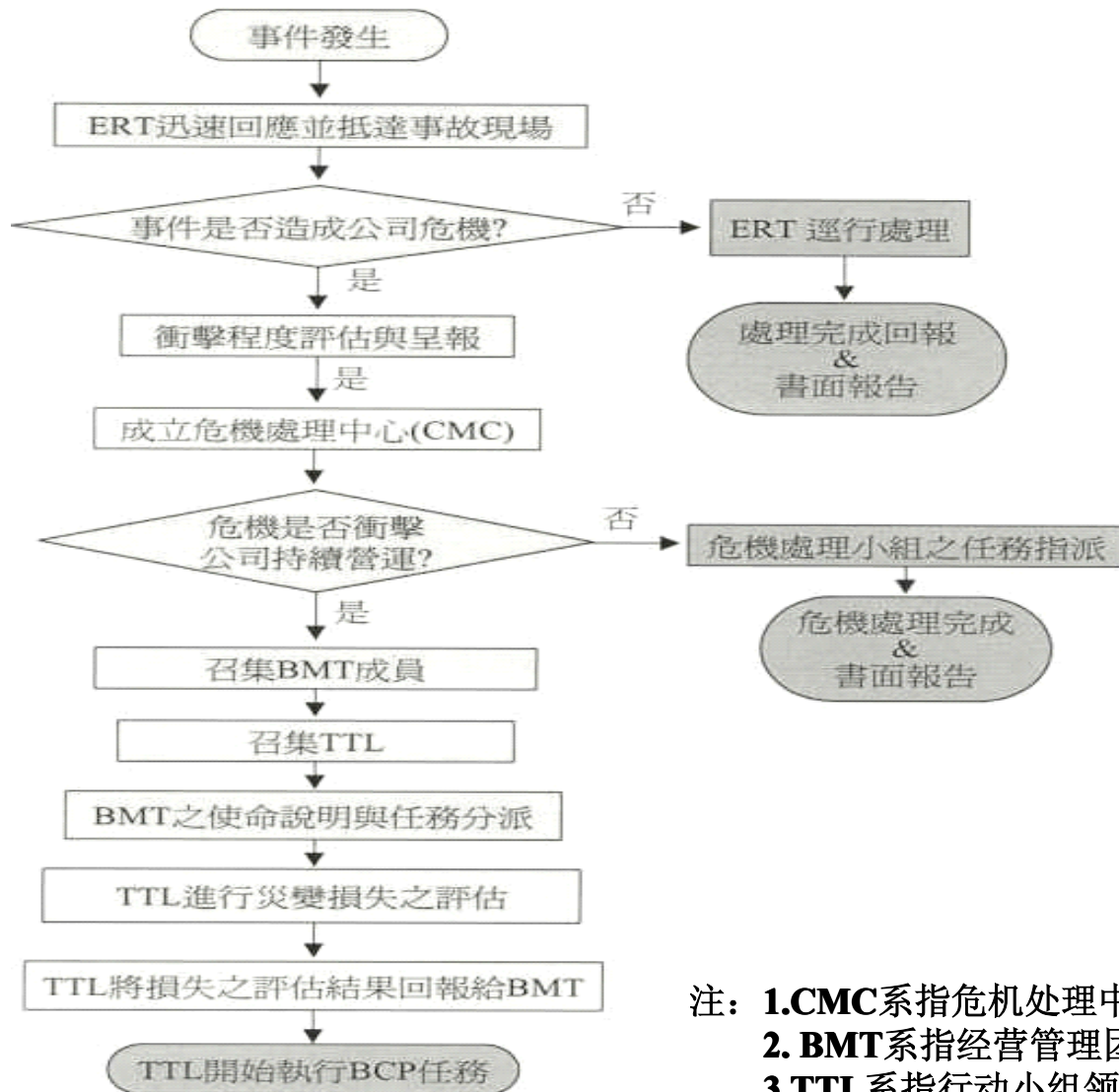
突发事件并不直接等于是危机，如果控制得力，突发事件往往在形成危机之前就已经被化解。但是如果忽视甚至熟视无睹，危机就一定会发生！

危机的化解--及时应对

突发事件及危机并不完全是无法预测和把握的，因为突发事件总是通过偶然的、独特的形式出现，只要职业经理人具有高超的领导能力，善于透过偶然性发现深刻的必然性，并善于运用领导艺术，机敏地处理突发事件和突发事件带来的危机，那么突发事件和危机是可以把握和避免的。

上海盛大公司于2004年1月登陆纳斯达克成功上市。盛大总裁陈天桥在2003年10月接受记者采访时称：“我现在80%的时间和精力是用来应付各种各样的风险，而不是像公司成立初期花这么多时间和精力钻研业务。我当的不是CEO，而是首席风险官CRO（Chief Risk Officer）。”

防范对策预案



企业事先做好准备，制定危机管理的应急预案，其中注明各式可能发生的风险及危机发生时的行动指南，并提出完整解决方式与步骤，一旦遇到危机出现，都能参照风险应急预案书中的指示维持企业灵活应变的弹性。即使其它紧急事件，也能借鉴标准步骤，顺利因应。

- 注：1.CMC系指危机处理中(Crisis Management Center)
2. BMT系指经营管理团队(Business Management Team)
3.TTL系指行动小组领导人(Tactical Team Leader)

危机管理团队

危机管理团队（或小组或委员会）并非只是人事部或公关部或其他特定部门或特定人员的职责，而是各个部门、所有部门的联合责任。

一个有效的危机管理团队应包括决策层负责人以及各个部门的主管（如公关部、人事部、保卫部、财务部、技术部等），还可以聘请公关专家。

员工关系负责该团队的协调组织和管理。

危机管理团队的职责

- 1、管理及处理所面临的危机。
- 2、维护和保护员工和访客的生命与安全。
- 3、维护企业之商誉。
- 4、使股东信任、使员工信任、支持受危机影响的部门或人员。
- 5、激活每个已经确定的意外事故的应变计划。
- 6、维持员工之间与部门/小组之间的沟通。
- 7、维持政府、媒体、客户及股东的外部沟通。
- 8、通过决策和资源分配将对企业的冲击减少到最小。
- 9、制定防范措施并经常监督检查。

危机管理计划

超前决策、精心策划、先行仿真全面的危机管理计划以便在危机真的来临时能够从容面对，不至于措手不及地去打无准备之仗。

- 危险品的存放地点
- 完全设备的存放地点
- 消防设备的存放地点
- 消防系统的水源
- 危机现场的出口及路况，不能通行的道路
- 人员集合点及急救中心
- 危机毗邻的社区情况
- 危机波及的区域
- 急救车辆及人员安置
- 危机可能恶化的区域
- 计算机网络安全
- 实体安全
- 危机通信
- 灾难复原
- 高可用性物资、备用金
- 对媒体的新闻发布
- 应急预算预案的审批
- 测试测试再测试
- 制定书面计划
- 制定预防措施的几个方案

危机执行程序

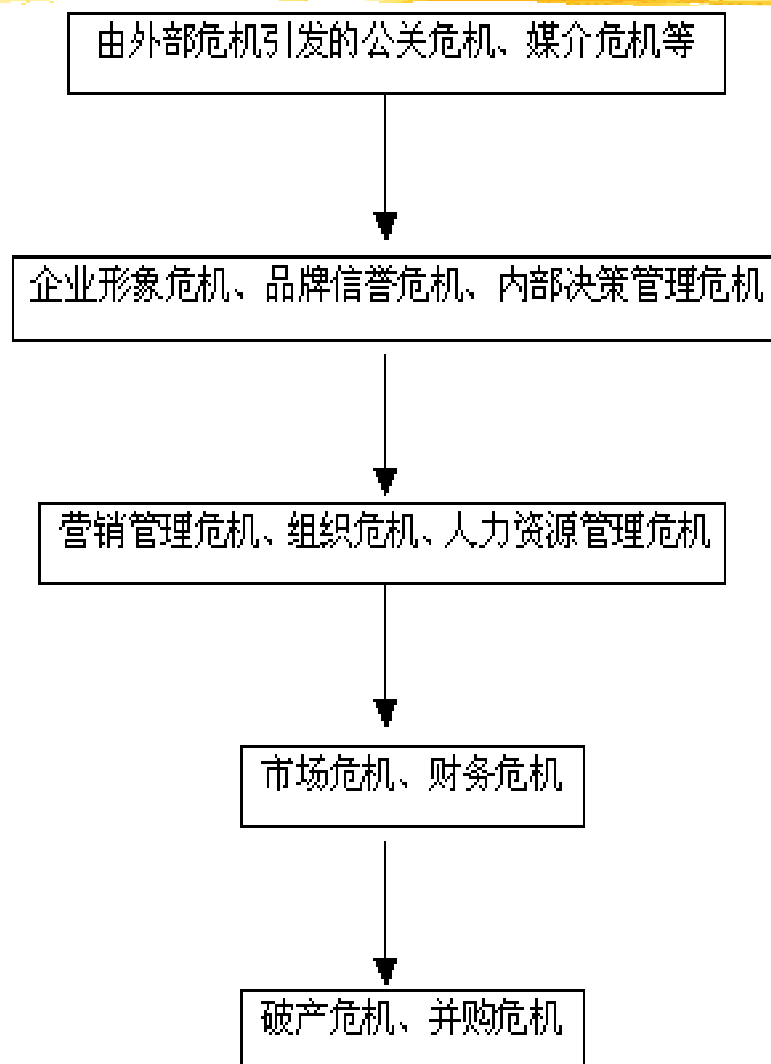
当我们把所有危机的处理程序思考清楚，也做好妥善安排之后，接下来，就必须由所有人共同配合，按照既定步骤执行。否则一切都是空的。

案例：1987年旧金山大地震，当时包括水、电、瓦斯都告中断，救灾行动虽然立即展开，但路上的交通灯全部停止运作，也没有交通警察指挥。所有市民都惊恐万分，急于赶回家或离开城市四处避难，但整个旧金山市却没有因此交通混乱或瘫痪。因为市民在没有灯号指挥时，一律依照遵守 yield right（右方车辆先行）的规则，大家都顺利的到达目的地。

动态时实调整

“危机管理”的概念与“项目管理”有相似之处。

危机管理是指企业在危机的事前、事中和事后所采取的预控、处理以及恢复等措施的总和。危机管理包括从宏观角度用辩证、发展的观点看待危机，从微观方面用积极的态度克服危机之害，寻求危机之利。危机管理的关键在于整合企业所拥有的各种资源，采取各种方法，化解或者转嫁危险，使企业遭受的损失最小化，进而寻求并抓住机遇，从危机中振兴。



案例借鉴总结

一个企业或组织对其危机管理活动进行的改进，主要是根据在危机处理过程中发现的问题和总结的经验来进行的。

回顾典型突发事件的发展过程，是危机管理中重要的部分，但大多数决策者都会疏忽。惟有透过事后检讨，将经验按照流程作业标准完整的保存整理下来，将头端的问题确认到尾端单项事件的执行方法，以及事后检讨详细记录下来，发挥知识累积的力量，才能让历史不再重演。

轰动一时的危机事件都是管理决策、管理行动或者不行动、不作为的结果。大部分危机是可以避免的。警惕性是首要的。实践证明，制定危机预防计划以避免危机的爆发，制定危机管理计划以便在危机无法控制时妥善解决危机，危害化解到最小。

危机预防的意义

- 1、危机真的来临需要处理时，已经是事倍功半了。
- 2、“预防”花费的时间要比“处理”多，但费用花得少。当危机没有来时，一个公司差不多只花1%的预算在危机预防上即可，当危机四伏时，要花5%的预算经费，然而当危机果然来临时，你再去处理，就要花天价了。因此，花一元钱预防危机，要比日后花10元钱处理危机更有效、更有价值。
- 3、对员工进行居安思危培训，强化危机意识，提高对于危机事件发生的警惕性，提高员工防范和处理危机的能力，广而告之很多巨大的灾难性的危机都源于小的疏漏。

危机预防方法

- 1、找出可能的危机，把他们先写下来并界定清楚（例如，对于一个软件技术公司来说，很大的危机是技术机密外泄）。
- 2、把会导致危机的各种原因都写下来（例如，重要员工离职、另一种技术后来居上、别人盗取技术并给予改进、猎头挖人等）。
- 3、发生危机后可能出现的情景、后果、灾难状况都写下来。
- 4、对以上几个方面的每个原因、状况做整合分析，以科学化的风险评估（PRA—Probabilities of Risk Assessment）来评估各种危机状况的发生几率。
- 5、研究怎样分别来预防、监控并消除（PDC——Prevention, Detection, Correction）。（例如，签署保密协议、制定保密制度和奖惩制度、严格要求员工不得对外透露任何业务信息、进行保密培训和演练、销毁所有过期文件、侦察及防止员工离职、对计算机实施监控、检查过滤员工电子邮件、邮局信件和监听监查电话、取消员工接触重要资料的权力、推行日志制度等）。

危机迹象识别

识别危机就是主动的去寻找危机。比如员工管理中，核心技术骨干跳槽可能会由以下几个方面产生：

- 1、他是否对他的**待遇**满意？
- 2、他是否有**工作成就感**？
- 3、他是否在工作中**自我发展**、提高能力？
- 4、他在公司是否有良好**的人际关系**？
- 5、他是否感到公司对他与别人是**公平**的？
- 6、他是否认为在公司的**地位**与他对公司的贡献成正比？
- 7、他是否对公司发展和个人在公司的发展充满**信心**？
- 8、他是否有机会与上级和平级**沟通**、交流？
- 9、他是否能得到公司和员工的**关心**？
- 10、他是否**认同**企业的管理方式、企业文化、发展战略？
- 11、他是否有可能因为结婚、出国留学、继续深造等**其他原因**离职？

人力资源危机防范的主要方法

- 1、劳动关系管理（打官司、仲裁）
- 2、解聘管理（劳动关系解除、裁员、跳槽分析、离职管理、离职面谈）
- 3、奖惩管理（表扬先进，惩罚落后）
- 4、情报管理（内外情报信息的收集和反馈）
- 5、冲突管理（部门之间、员工之间、上下级之间、总部与办事处之间）
- 6、危机处理（及时处理各种纠纷、意外事件和天灾人祸）
- 7、沟通管理（加强和保证内外沟通渠道的畅通无阻）
- 8、社团管理（非官方的群众组织、工会组织、俱乐部、协会等）
- 9、健康管理（管理健康、风气健康、身心健康、精神健康）
- 10、投诉管理（及时处理员工申诉，最大程度地解决员工热点问题）
- 11、企业文化管理（倡导和推广企业文化和企业核心价值观）
- 12、激励管理（如何留人留心、调动积极性、愉快工作）

劳动关系管理

几个原则：

- 1、尽量避免官司；
- 2、懂得法律程序；
- 3、言谈话语注意；
- 4、及时请示报告；
- 5、重在防范预防；
- 6、力求实现双赢。

员工离职管理

(一) 辞职一般的处理过程及注意事项

(二) 集体裁员前一个月需要向当地劳动监察大队通报。

(三) 解除劳动合同前需要有明确的政策和程序
(惩罚的分级、工会的确认、离职面谈、平时考核记录等)。

员工跳槽的主要原因

- 一、 企业制度不规范，管理不善；
- 二、 同事、上下级人际关系不协调，不满直接领导；
- 三、 工资收入低，福利差；
- 四、 不受尊重、没有民主管理；
- 五、 个人才能无法发挥，升职无望；
- 六、 同工不同酬，分配不公；
- 七、 不喜欢企业的运作方式和固有体制，升职论资排辈；
- 八、 在企业内缺乏领导重视和成才的人文环境；
- 九、 人才过剩，能力埋没，无个人发展的空间；
- 十、 无法得到更富于挑战性的工作。

留住优秀员工的思路

1、事业留人：

工作有干头，有奔头，人才就会越干越有劲头，自然就不会产生走的念头，同时也能吸引更多的有识之士加盟。因而发展事业，拓展领域，不断创造出与高素质人才相适应的、知识与科技含量高的岗位，对于吸纳人才和稳定人才是至关重要的。

2、环境留人：

通过营造优良的人文环境与氛围留住人才。人文环境主要包括政治环境、工作环境、生活环境、人际环境等。环境宽松，人际融洽，氛围温馨，生活安定，心情愉悦，人才的创造潜能就能得到充分发挥，人才的工作热情才能持续长久。

留住优秀员工的思路

3、制度留人：

通过完善管理流程和制度来吸引和稳定人才是具有根本性、长期性和全局性的措施，可通过举贤任能制度、良好的沟通机制、培训进修的制度、目标管理的制度、公平的绩效管理制度和奖惩制度等予以实现。

4、感情留人：

通过情感交流和心理沟通，做到政治上爱护人才，工作上支持人才，生活上关心人才，人格上尊重人才，心理上满足人才。干部与员工用感情的纽带连接在一起，让每个人充分感受企业“大家庭”的温馨，员工一般是不会轻易离去的。

防范人事管理危机的思路

- 一、合理的工作目标规划
- 二、加强部门的团队文化建设；
- 三、职业生涯设计与管理
- 四、开发有效激励机制；
- 五、薪酬与业绩挂钩；
- 六、实施感情管理（EQ管理）；
- 七、规范管理者职业道德
- 八、建立公正平等的用人制度；

- 九、职位空缺或晋升应先内后外；
- 十、精神激励与经济鼓励相结合；
- 十一、部门实行民主集中制
- 十二、经常举行和参加各类培训；
- 十三、经常组织文体娱乐活动，加强凝聚力；
- 十四、解决员工后顾之忧；
- 十五、针对具体岗位实行有限的弹性工作制。

奖惩管理

- 使员工除了获得可以符合其技能和职能的工资之外，还要觉得受到特殊的重视和待遇；
- 合适的人、合适的岗位、合适的报酬；
- 改革宽松的绩效评估和工资增长制度，打破“大锅饭”、干好干坏一个样的历史惯性；
- 对工作表现差强人意的员工先给予改正机会和期限，仍达不到要求的一律末尾淘汰和清退；
- 强化公司奖惩条例和员工行为准则；制定、公布、执行奖惩制度、及时处罚违纪员工、落实到人。
- 定期评选“十佳员工”、“明星员工”、优秀员工、优秀主管、长期服务奖、特殊贡献奖、优秀人才奖、优秀建议奖、推荐人才奖、发明创造奖、热心公益奖……等等。

情报管理

- 1、注意收集竞争对手的信息和情报。
- 2、随时随地注意员工的情绪变化和反映。
- 3、密切注视和观察员工的表现和言谈举止。
- 4、一叶知秋、防微杜渐、力争在危机没有暴发之前就扼杀在萌芽之中。

组织危机征兆-1

1. 具有影响力的高层经理人员沉醉于过去，不思进取，没有破釜沉舟的勇气。

所以变化以及力主变化的人员都成为威胁或障碍。

2. 管理层的威信降低甚至遭到挑战。

3. 管理层不愿开发培训下属人力资源，因为害怕地位受威胁。

4. 员工不能或很少从自己的业绩中获得反馈。

5. 繁杂的官僚机构和管理系统阻碍了有效业务活动的开展。

6. 部门内部及部门间的冲突没有得到有效解决，而是出现升级。

7. 内部谣言不断，小道消息不断。谣言、传言、抱怨非正常地增加。

8. 新员工在组织中放任发展。进入组织的培训仅被看作是一件具体的事，而不是一个必经的流程。

9. 员工感到没有按业绩计报酬。

10. 大家对突发事件没有表现出应有的紧迫。

组织危机征兆-2

11. 员工新的想法或创新经常遭到管理层的压制。
12. 高管到处玩乐、挥霍公款，但还总“大声疾呼”下调工资和削减成本。
13. 管理层制定决策和实施决策的间隔太长。
14. 规则和流程经常公然失效，管理者对违规者也没有处罚。
15. 公司的目标不清晰或者高层管理人员的想法不一致，导致无所适从。
16. 相互扯皮，尽量少做事，不关心同事。
17. 岗位、职责不清晰或职能重叠重复。
18. 相对次要的决策都得高层把关，各级员工没有得到自己决策的授权。
19. 很少有赞扬，特别是高层经理的赞扬就更少，这样员工就会产生疏离和不受关注的感觉。
20. 公司中一个部门不知道另一个部门做什么，也懒得关心。

组织危机征兆-3

21. “运动式”的工作方法作为解决问题的主要手段。
22. 员工没有学习热情和自我发展的追求，不利于创新，特别是在经理层。
23. 培训课程没有根据学习的需要来开发，而且培训通常作为成本而不是作为组织的增值活动而被裁撤。
24. 辞职常造成管理层惊讶的感觉，此时他们才意识到应该早做这些人的工作。
25. 没有能力的人形成小团体，常在一起抱怨，使组织氛围紧张。
26. 优秀人才流失，剩下的人没有意识到没有人想要他们。
27. 业务节奏过快，过程中的很多努力和积极主动的精神产生的价值没有时间去总结提炼。
28. 相互责备的文化氛围阻碍了人们承担自己责任，每人都认为“那不是我的错”。
29. 经常按自己的想法招聘新人，如维持自己地位、对无知的担心、出于偏见。
30. 变革的想法总要遭到守旧者的大力排挤。

组织危机征兆-4

31. 组织中成功与业绩存在差距，成功的人未必很有业绩，而业绩好的人即不被认可也没有收到奖赏，因此他们也不可能获得成功。
32. 能干的人没有作出他们想做的成果和贡献，但却在竞争对手那实现了抱负。
33. 面对业绩下滑总怨天尤人，因为组织中弥漫着一种文化——即不论是整体的还是个体的，只要是没达到业绩目标，就一定是其他人的问题。
34. 高层经理离一线太远，大家根本不了解他。
35. 大量的时间浪费。
36. 大量的成本浪费。
37. 有的员工总是满负荷地工作，因为他们总被老板“信赖”，相反有的人却工作得很少，因为老板认为他们“不可靠”，不相信他们能做好事情。
38. 很多员工没有工作可做，经常是很少或干脆没事可做。
39. 员工争相追求自己的目标和个人利益，全然置于组织之上。
40. 关键业务未量化到个人身上，导致无人对结果负责。

组织危机征兆-5

41. 平时被大力宣扬的优秀员工一样要成为被裁员的对象，根本不考虑中长期影响。
42. 产品上、财务上的业绩显示较好时，使得领导人自满自得，认为公司没有危机，阻碍了进一步企业的升级和管理人员在能力等深层次问题上的努力。
43. 恶意电子邮件满天飞。
44. 组织结构和岗位设置使论资排辈大行其道，所以真正的接班人计划或者凭业绩提升不可能有效实施。
45. 组织中很少有人感觉良好或快乐，例如感到不安全及对将来工作的迷茫。
46. 某种词汇或口号开始出现和流传在员工口中（象是有预谋有目的的语言）。
47. 媒体记者接触或对员工进行访谈。
48. 组织中的重要位置大多是新人，他们沿用自己过去的工作模式，没有考虑到过去的经验与目前公司该岗位要求的差距。
49. 员工之间出现一些自荐或自封的头头。
50. 人数不正常多的厕所汇聚、工休时间成群结队。

组织危机征兆-6

- 51. 当遭到攻击时（如在报纸或新闻中），组织很少做出反抗。
- 52. 当事情变糟时，高层管理人员感到没有谁应承担 responsibility，会反复强调他们没有能力影响事态的发展。
- 53. 组织中提倡“不能低于什么标准”的文化，“我们做的够好了”、“我们是民营企业”常常是做事的标准，但很少有人努力把事情做的更好。
- 54. 没有考虑接班人计划，未来的关键岗位几乎没有人才储备。更糟的是，这种现象可能是出于现任领导害怕给自己建立竞争对手，或怕使自己不那么完美。
- 55. 变化总是对一些事件的被动反应，少有主动变化。
- 56. 客户投诉按照个案处理或被认为是个别的无理取闹而不予理会。即使有处理客户投诉的流程，也忽略了有价值的客户反馈，从而不能从客户投诉中学到东西或进行相应的变化。
- 57. 公司积极主动的推广活动很少。
- 58. 员工对法律责任浑然不知或漠不关心。

组织危机征兆-7

- 59. 产生收入与盈利能力相混淆。真正为客户创造价值的的盈利来源没有得到充分的认知，这导致组织将资源集中到方向错误的工作中。
- 60. 干多干少一个样，干好干坏一个样，干和干一个样。
- 61. 做同样事情的员工却得到不同的待遇，考核机制存在不公平的地方。
- 62. 管理机制和办事程序很僵硬，对员工和客户来说缺少灵活性。
- 63. 承受压力的员工把压力埋藏在心里而不敢承认他们需要帮助。
- 64. 管理者和评价员工的人不胜任。
- 65. 问题被放在一边，这表示不惜任何代价避免责任，而不是去积极的管理问题。
- 66. 员工在谈论组织时用“他们”而不是“我们”。
- 67. 经理管理下属的方法沿用他自己被上级管理的方法，拙劣的管理惯性延续。
- 68. 高管经常遭到员工私下的辱骂，起外号，贬低。
- 69. 新的工作方式遭到抵抗或实施的比预计的要晚，例如信息技术。
- 70. 员工竭尽所能从公司索取后离开(例如培训或再教育课程后就跳槽)。

组织危机征兆-8

- 71. 新人和对组织来说真正有用的人通常被大多数人嘲笑，他们往往决定要“赶他走”，然后等待着业务回到“正常”状况。
- 72. 员工被要求做一些超过能力范畴的事，却不能得到支持和鼓励。
- 73. 缺席人员和人数非正常地增加。
- 74. 关键岗位或业务活动都外包了，这表示质量控制和客户服务变得困难或根本不能保证质量。
- 75. 保密文件被动过了、被放错地方或遗失不见。
- 76. 当缺点和不足暴露出来时，往往使组织，特别是管理者感到措手不及。
- 77. 对于来自内部或外部的威胁和骚扰，无论大小，组织都不敢去面对。
- 78. 以业界最佳为标杆的努力通常都是未经过深思熟虑就去模仿他人的举动。任何去其他组织拜访的人事实上仅仅是“产业旅行者”。
- 79. 员工身上出现某些奇特的变化，例如一向沉静不语的员工突然变得很能说，一向友好的变得凶狠（或出现相反的变化）。

组织危机征兆-9

80. 员工上班前/上班后聚集在非工作区域谈论什么事情比平常的时间要长。
81. 新形成的员工团伙开始在一起出入、休息、聊天。
82. 在楼道里或餐厅，当管理人员经过时，员工突然会停止他们正在进行的话题，而且表现得很不自然。
83. 平时电话说话的声音很大，但最近很神秘低沉。
84. 平时不重视打扮的员工，最近突然变得讲究起来，
85. 平时晚上不怎么爱加班的员工，最近总在加班。
86. 平时桌子上较乱的员工，最近变得整洁起来。
87. 上班前/上班后总有陌生人拜访。而且常有陌生人或客户拜访。
88. 员工在家里开小会，通过不公开的渠道相互通知。
89. 打进打出公司的电话数量突然增加。
90. 员工中间传单流传或某些来历不明的印刷材料。

组织危机征兆-10

91. 有人试图打探得知高层管理人员的名单、电子邮件地址、电话号码、传真号码、家庭地址等信息。
92. 前一班的员工下班后返回公司与下一班的员工进行神秘谈话。
93. 已经离职的员工回公司找员工聊天谈话。
94. 越来越多的员工问相同的问题（涉及到法律、政策等敏感问题）。
95. 有人写匿名信对同事或公司管理人员进行威胁辱骂。
96. 公司的财产被调包、丢失、损毁。
97. 新员工到公司后往往不到试用期结束就纷纷离开。
98. 相互扯皮、踢皮球；总要别人支持自己，却不服务别人；功劳是自己的，过错是别人的。
99. 压制分歧、听不进他人的意见和建议、思维方式相近。
100. 倚老卖老、红眼病、阿谀奉承、缺乏挑战、忽视对自我价值的追求。

组织危机征兆-11

- 101、管理人员的人情味太重，“人治”，在用人体制和招聘中任人唯亲、不按原则。谁与头关系好，谁就受到特殊照顾，干多干少工资奖金照给，谁就能飞黄腾达、平步青云；谁敢不听话，就打击报复，“穿小鞋”、令他消失。
- 102、小团体利益至上、部门之间相互不配合，相互拆台，冲突纠纷不断，分帮结派、派系存在。
- 103、管理的工作浮而不实，做表面文章，只重视提升与老板的“亲密关系”，不重视自身工作能力的提升和创新。
- 104、各部门之间沟通不够，公司沟通机制不健全或无人管理。
- 105、公司内常常有“小道消息”流传、谣言不断。
- 106、员工工作无积极性、消极怠工、士气低落，死气沉沉。
- 107、员工满意度不高，牢骚满腹、缺乏民主和参与管理机制、激励体系停留在原始状态，优秀员工逐渐流失。
- 108、员工的意见、建议、呼声、投诉没有渠道反映，或反映了不能及时反馈、没有回音和下文，甚至谁提谁倒霉。

危机征兆处理原则-1

1. 要敏感但不要反应过敏。一个迹象或征兆不一定会导致危机，如果把一个迹象或征兆看成是危机就会造成不良的后果。因此要善于将更多的细微迹象或征兆拼凑在一起。
2. 相信你的情报网络、朋友、骨干。
3. 征兆的作用是“一叶知秋”，发现征兆及时处理让员工满意度提高，也会大大改善企业的员工关系管理。
4. 成功中蕴藏着失败——生于忧患、死于安乐。

危机征兆处理原则-2

- 5、表明企业鲜明立场，而不是保持沉默、忽视不理、言辞模糊。
- 6、分析说明事态的引起原因、发展过程、事到如今的情况。
- 7、组织跨部门会议讨论和达成解决问题的方法和方案。
- 8、完整回答员工热点问题，不隐瞒。
- 9、对于员工主动提出的建议、信息、情报要认真倾听、听得进去。
- 10、判断审视目前问题的处理是否代表了全体员工的利益。
- 11、强调行为准则、劳动合同、公司政策。
- 12、强调要通过法律渠道和流程解决问题而不是非理性地、被迫性地处理问题。

危机征兆处理原则-3

- 13、尽量用事实、数据来驳斥那些对于公司任何负面的、不正确的、不准确的事实或结论。
- 14、对于公司发生的情况要立即向公司高层汇报。
- 15、告知员工违反公司制度和政策的言论和事实的风险后果。
- 16、强调双赢战略。告知员工处理决定不是为了某些当地干部、一小撮员工的利益而是为了全国的大多数的员工。
- 17、强调团队代表或工会代表要共同参与危机的讨论和处理而不是一对一的向员工解释。
- 18、强调工会组织的缓冲作用和职能。
- 19、给员工更多的比较（其他国家、其他地区、其他公司）让他们认识到公司的优势。
- 20、保持耳聪目明，关注风吹草动。发现异常或问题立刻汇报和研究。

危机征兆处理原则-4

- 21、发生问题要与部门经理保持密切沟通和联系，及时通报他们事态的进展；
- 22、事先或随时随地辅导部门经理如何处理危机；
- 23、与他们站在一起共同工作和处理；
- 24、事先想到问题的发生早做防范准备；
- 25、决不要忽视征兆的潜在威胁，问题可能会星火燎原、日益复杂和随时失控。不要犹豫将问题升级、加重处理意识。
- 26、人事无小事。任何与人力资源相关的事都是大事，都是重要的事，都必须立即处理。
- 27、立即将征兆告知危机处理小组，获得大家的智慧帮助集体处理，避免处理失误，否则你将承担全部责任。

危机征兆处理原则-5

28、“Don’t SPIT” 原则

Spy: 以任何非法方式方法监视监听员工或给员工这种误会感觉。

Promise: 空洞承诺下属或暗示下属如果他同意做什么事就将给他涨工资、出国、提拔等。

Interrogate: 审问、询问、质询下属（例如个人私事、聚会、非正式活动、约见、传播私人事情）。

Threaten: 威胁或暗示如果员工不做某事、不妥协就会发生什么样的后果（例如降级降薪、失去某些福利、解雇、裁员、关闭俱乐部或设施、禁止某些活动、调任等。

危机征兆处理原则-6

职能/角色	协调各方的重要性
员工关系	首先警觉者和领导者：协助解决问题
员工协助	协助ER解决复杂的行为问题暴力问题
EHS	员工关系常与职业安全医疗问题相关
安全保卫	随时到场提供调查技能
人事行政	引导个体不至于发展到严重问题
HR管理	在导入外界调查和经验时需得到批准
法律部门	法律上保护公司
公共关系	危机升级时收集信息和事实引导公众
部门经理	咨询、沟通、完成调查、提供帮助
员工	整个协调过程中给予足够的尊重

危机分级举例

级别	状况	特性
第五级 真正危机	直接和现实的危险	刻不容缓、对企业威胁迫近
第四级 潜在危机	具备所有危机征兆	定时炸弹，随时对企业造成威胁
第三级 特殊案例	红灯但没有明显的证据	行为古怪、不正常，需更多信息才能判断
第二级 标准案例	员工表现方面的问题	无行为问题的前科
第一级 一般问题	获取日常ER信息	每日工作

危机级别5: 危险或严重危险

显而易见	说明	举例
发生了暴力	感到暴力随时随地都可能会发生	某人被殴打或被器具击打 某人尝试自杀
目前正在发生暴力	现场或声音显示暴力将要发生	有人打架 有人威胁要进攻其他人
威胁报复或放火	有人计划或散布类型的威胁	电话威胁 发现可疑的证据或工具
威胁攻击伤害他人/自杀	文字或语言有寻找武器或帮凶的证据	“如果...，我将让你付出代价。”任何关于自杀的言论或企图、任何准备“修理”某人的语言威胁
肮脏下流的文字或邮件	受害者举报	黄色图画/图片/长期骚扰
被跟踪或受到监视	“盯着他” 被勒索	电话描述本人近期所有行为举止 常有某个人出现本人附近
性骚扰	公开场合或暗示	黄色语言或肢体接触、强迫约会或威胁利诱、展看黄色文字或图片

危机级别4: 威胁或潜在威胁

显而易见	说明	举例
骚扰行为	公开场合或暗示的威胁利诱	对其他人长期骚扰/散布谣言/经常恐吓他人
引起不舒服	封锁某人/孤立某人	禁止与某人说话或与他一起吃饭
被迫害或陷害	轻微的心理或精神伤害迹象	“老板经常对我无故找碴” “他们总盯着我”
绩效表现日益下降	沮丧和压力的言论	工作失误增多/缺席请假增多
受到伤害的迹象	话语失常/失眠/发抖	行走问题/嗜药/动作失调/工作表现失误
健康状况日下	医疗体检报告发现问题	请假天数增多
请求超出正常的EHS帮助	异常多的抱怨和身体健康问题	经常去医院 经常得病/请假增多
公共财产失窃和破坏	任何犯罪活动	破坏公司或个人财物 办公室里丢失手机或钱包
毒品问题	携带毒品和使用毒品	面色苍白/有明显的吸毒症状/针孔

第一步：判断问题和目标

序号	行动步骤	进行处理时考虑以下问题	完成
1	评估性质	谁报告的案例？ 有无犯罪者/受害者？是否严重？ 有无外来人员（非员工者）卷入？	
2	收集信息	工作经历/工作表现评估资料 现任或过去主管或经理 阅读人事部和公司政策和文件	
3	相关访谈	具有相关调查经验 律师/安保人员/前任 ER 人员/人事经理 与此案相关的同事/人员	
4	问题定性	谁卷入其中了（个人/部门）？ 他们做什么/说什么了？ 在哪里发生的/有多长时间了？ 有何直接的负面后果？ 如果问题不解决会有何长期影响？	
5	决定目标	该采取哪些措施解决问题？ 为防止升级什么是必要的措施？ 达成解决问题的协议和目标	
6	形成团队	形成跨职能和跨部门的管理团队	
7	部门沟通	他们同意解决问题的方案和目标吗？ 谁还应该被通知/知晓此事？	

第二步：获得合作伙伴支持

序号	行动步骤	进行处理时考虑以下问题	完成
1	询问信息	得到了哪些额外的信息？ 其他人需要知道/调查/分享信息？ 我们需要其他伙伴做什么吗？	
2	邀请加入	对于解决问题来说还有谁可能是专家？ 公共关系部？老员工？其他分公司员工？	
3	得到帮助	有没有其他人具有相关丰富的经验？ 高层人事管理者/部门经理？ 外界人士/咨询顾问？	
4	审视进展	目前为止我们对进展满意吗？ 我们还需要其他额外的信息和资源吗？ 这些额外信息是否让我们重新定义问题和目标？	
5	讨论职责	所有伙伴各自的职责都是什么？ 我的职责和角色是什么？完成我的职责我需要做什么？ 我需要什么资源才能完成我的职责和目标？ 我如何与其他伙伴配合协作？	
6	得到承诺	谁将继续跟踪和监控此问题？	
7	更多思考	有哪些可能存在的“红旗”或“红灯”？ 整个团队是否明确对此事处理的结果需要保密的职责？	

第三步：分析问题确认目标

序号	行动步骤	进行处理时考虑以下问题	完成
1	回顾问题	我们是否将行为与判断混为一谈了？ 对工作有何正面或负面的影响？ 有无其他因素存在并影响此案？	
2	获新信息	有无新信息改变此案的定义和目标？ 有无行为的模式或相关问题？	
3	目标对比	目标是否符合问题的性质和级别？ 我们能从过去的问题中学到什么？ 有无一些信息是我们不需要考虑的？	
4	评估影响	有无安全/法律问题需要考虑的？ 对工作和生产有无影响？ 有无必要曝光或广而告之？有无必要升级到高层？ 对现行政策有无冲突？	
5	得到同意	所有伙伴都同意解决问题的目标吗？ 我们愿意与团队分享责任和信任吗？	
6	沟通交流	如何保证与所有员工/部门/高层的充分和有效沟通？	
7	头脑风暴	我们应采取什么方法论更好地分析此案（鱼骨图/模式/其他工具/案例）？	

第四步：形成解决问题策略

序号	行动步骤	进行处理时考虑以下问题	完成
1	回顾进展	目标是什么？可变目标是什么？ 需要哪些政策性的需求？	
2	其他选择	内部和外部专家有何建议？ 解决问题的方法有何风险/劣势和优势？	
3	产生方案	召集过头脑风暴会吗？ 有何法律和政策问题吗？	
4	再次确认	每个人理解和同意各自职责和解决问题的策略吗？	
5	选择策略	解决问题的策略是否清晰可行？ 此策略有何成本/优势？ 此策略对时间的紧迫性有无要求？ 员工是否需要参与问题的解决？	
6	备份策略	有无其他可选的策略？ 如果有是否能得到同样的结果？ 其他策略有无风险/优势/机会？	
7	确认策略	对问题的解决方法有无反对的意见或不同看法？ 这些反对意见有无理由/困难/问题？	

第五步：实施行动计划

序号	行动步骤	进行处理时考虑以下问题	完成
1	列举步骤	所有计划的行动是否列出并记录？ 是否考虑到了时间因素和后勤支持？ 是否有些行动可以同步进行？	
2	分配任务	谁是最佳的行动执行者？ 多长时间完成该行动？如何知道已经完成？ 判断完成的评估标准是什么？	
3	保持警觉	有无任何可变因素导致对计划的重新评估？	
4	其他选择	有无其他的可选择的策略？	
5	最终方案	有无完整的行动计划？ 会议纪要是否记录下了所有事项？	
6	提供教练	每个伙伴是否都已经给予相关的资源和获得相关的技能？ “红灯”/可能的障碍/沟通是否得到重视和强调？	
7	确认结果	如何跟踪所有的行动计划并保证所需要的目标能得到完全的实现？	

冲突处理

- 1、超然 / 回避
- 2、安抚 / 调和
- 3、妥协 / 让步
- 4、强硬 / 决战
- 5、协商 / 协作

- 1、暂时回避策略
- 2、建立联络小组
- 3、树立超级目标
- 4、采取强制办法
- 5、树立双赢策略
- 6、协调冲突发泄
- 7、沟通控制冲突

健康管理

- 1、为员工提供身体健康、心理咨询、精神压力、精神障碍等各方面的减压管道和咨询服务；
- 2、通过内部刊物、板报、内部网、电子邮件等方式对员工提出的健康热点问题及时答复；
- 3、定期发表与身心健康相关的短文、简介、板报、小测验、案例分析；
- 4、不定期开办健康专题的讲座、定期组织体检、健康管理从企业转移到家庭、组织各类运动会。
- 5、心理健康咨询外包服务（IPS、EAP模式）。

EQ管理

员工们热爱、留恋企业，部分原因是因为企业中有他们的朋友和伙伴，他们属于这一整体中大某一群体，他们在企业中工作可以满足情感上的需要。

为此，应开展各种集体性的文体娱乐活动，促进员工之间、部门之间、员工和管理人员之间的情感交流，将对员工的稳定和公司的向心力起到巨大的作用。

沟通管理

- 1、及时公布公司政策、通知
- 2、积极组织各类活动、推广企业文化的活动
- 3、及时反馈和处理员工的投诉或建议电话、邮件
- 4、加强对公司内部网的管理
- 5、定期组织沟通会听取员工意见
- 6、切实做好辞职、离职面谈
- 7、定期计划和组织员工调查
- 8、定期组织员工与高层见面畅谈会，防止“沟通漏斗”
- 9、适时组织公司的大会

- 10、为员工提供咨询服务
- 11、加强中高层管理人员的深层培训
- 12、及时表彰优秀员工
- 13、加强与外地分公司办事处的沟通和联系
- 14、开展丰富多彩的员工文化、体育、娱乐活动
- 15、组织和开展好公司的各项福利活动
- 16、加强与员工家属的联系
- 17、加强与外部供货商的联系和业务协作单位的联系

投诉管理

- 及时处理当日投诉的事件
- 调查投诉原因和提供解决问题的办法
- 员工满意度调查
- 员工离职面谈
- 收集员工对公司个部门的意见和建议及时反映到有关部门或高层
- 乐于接受、详细了解、平等沟通、果断处理

人力资源危机防范

在进行人力资源管理时，我们往往重视招聘、培训、考评、薪资等各个具体内容的操作，而忽视了其中的风险管理问题。其实，每个企业在人事管理中都可能遇到风险，如招聘失败、新政策引起员工不满、技术骨干突然离职等等，这些事件会影响公司的正常运转，甚至会对公司造成致命的打击。如何防范这些风险的发生，是我们应该研究的问题。特别是高新技术企业，由于对人的依赖更大，所以更需要重视人力资源管理中的风险管理。

风险管理是指通过风险识别、风险估计、风险驾驭、风险监控等一系列活动来防范风险的管理工作。人力资源管理中的风险管理是指在招聘、工作分析、职业计划、绩效考评、工作评估、薪金管理、福利/激励、员工培训、员工管理等各个环节中进行风险管理，防范人力资源管理中的风险发生。

人力资源危机防范

要想防范风险，首先要进行风险识别，就是主动的去寻找风险。比如员工管理中，技术骨干离职风险可能会由以下几个方面产生：

- 1、待遇：他是否对他的待遇满意？
- 2、工作成就感：他是否有工作成就感？
- 3、自我发展：他是否在工作中提高了自己的能力？
- 4、人际关系：他在公司是否有良好的人际关系？
- 5、公平感：他是否感到公司对他与别人是公平的？
- 6、地位：他是否认为在公司的地位与他对公司的贡献成正比？
- 7、信心：他是否对公司的发展和个人的发展充满了信心？
- 8、沟通：他是否有机会与大家沟通、交流？
- 9、关心：他是否能得到公司和员工的关心？
- 10、认同：他是否认同企业的管理方式、企业文化、发展战略？
- 11、其他：他是否有可能因为结婚、出国留学、继续深造等原因离职？

人事经理要根据认真了解客观情况，对可能发生的风险进行有效识别，这是防范风险的第一步。

人力资源危机防范

风险评估是对风险可能造成的灾害进行分析。可通过几个步骤进行:

- 1、根据风险识别的条目有针对性的进行调研;
- 2、根据调研结果和经验,预测发生的可能性,并用百分比表示发生可能性的程度;
- 3、根据程度排定优先队列。

比如说,人事经理可以通过与当事人交谈、发调查表等形式进行调研,并根据调研结果和经验,确定该员工在各风险识别条目中离职的可能性。结果如下:

(1) 10% (2) 20% (3) 10% (4) 0% (5) 50% (6) 20% (7) 0% (8) 30% (9) 0% (10) 0% (11) 0%。

优先队列是: (5)、(8)、(2)、(6)、(1)、(3)、(4)、(7)、(9)、(10)、(11)。

从中可以发现,员工对公平、沟通较为不满,由于公平问题而离职的可能性最大,其次是沟通问题。

人力资源危机防范

风险驾驭是解决风险评估中发现的问题，从而消除预知风险。

- 1、针对预知风险进行进一步调研；
- 2、根据调研结果，草拟消除风险方案；
- 3、将该方案与相关人员讨论，并报上级批准；
- 4、实施该方案。

如人事经理可针对公平问题和沟通问题，进行专项交谈或调查，找出问题的根源，并草拟相应的方案。如解决公平问题的方案如下：

- 1、在制定公司规章制度时，广泛征求员工的意见；（通过调查发现，由于没有参与制度的制定，误认为制度本身不公平）
- 2、向各部门发放公司制度合订本，方便员工了解公司制度（通过调查发现，由于对某些制度的细节不很清楚，误以为制度执行不公平）
- 3、将工资晋升标准公开，使工资晋升透明化（通过调查发现，由于公司工资晋升标准不明确，容易产生待遇不公平感）
- 4、增加部门间交流（通过调查发现，误认为其他部门工作轻松，而自己是最辛苦的，也容易产生不公平感）

人事经理可以将上述建议与大家讨论，最后由办公例会或总经理批准通过。通过上述方案的实施，会增加大家的公平感，具体效果如何，还要进行调查得出结论。

危机管理的检验-1

1. 如果在非办公时间、休假时间内出现危机，公司有什么样的内部沟通系统？例如，如果国庆节上午9:00遇到危机，需要多长时间消息传达到每一位相关责任人？

2. 公司有什么样的应急反应计划？这项计划最后一次更新是什么时候？以前有没有使用过以确认它是否有效？它与公司其他的反应计划能否匹配？

3. 公司有什么内部问题或者弱点一旦曝光后会对公司的经营造成损害？如果某一个心怀不满的员工或股东的诉讼案、政府调查或者新闻调查被公之于众，公众的反应将是如何？我们将如何做出解释以降低事件对公司经营和公司财务的影响？已经采取了哪些措施来把问题发生的可能性降到最低？

危机管理的检验-2

4. 如果出现危机，谁将是发言人？或者由谁去向大家沟通？如果发言人不在或者不适合这样的场合，由谁替代？他们应对记者尖锐问题的能力如何？对他们的可信度和说服力，公司有多大的信心？在没有危机的时候，谁是指定的发言人？

5. 如果公司发生了危机，发言人应该向公众沟通多少信息？由谁来决定沟通的内容？决定的过程如何？由谁来决定？

6. 公司如何跟管理队伍和员工沟通，使他们首先从公司内部而不是新闻媒体或者客户等外部渠道获得公司消息？公司的顾客、供应商、和其他重要听众如何沟通？公司应该如何做？用多长时间去做？

危机管理的检验-3

7. 从竞争对手那里学习:

——在过去几年有什么危机被“曝光”?

——他们是如何处理危机的?

——他们用了多少管理时间?

——到目前为止，他们为此付出了多少成本、业务费用？损失多少？

——他们被起诉和政府调查的前景如何？

——甩掉这样的麻烦用了多长时间？

——如果事情发生在贵公司，贵公司会怎么做？

——从他们的经历中，贵公司学到了什么？

——他们发生了这样的事件之后，贵公司是否也对经营方式做了一些调整？

某公司《危机管理办法》举例

一. 总则

为有效管理突发危机事件，树立、维护公司形象，特制定本办法。

二. 危机事件上界定

危机事件包括：重大工伤事故；

天灾人祸或不可抗力事件（失火、水灾、地震、职业病）；

突发性企业危机（兼并、收购、破产）；

公司产品或信誉危机； 其他重大事件（环保、罢工）。

三. 组织保障

公司日常或事后成立一个应付危机的基本委员会，由安保、工程、人事、公关、行政部门经理组成。委员会经常性交换信息、资料，保持应付突发事件的准备状态。以安保人员为主体，组织救援队，进行经常性的针对不同事故的演习，保持应付突发事件的就绪状态。

某公司《危机管理办法》举例

四. 危机管理对策

(一) 危机管理原则： 迅速反应，积极回应； 坦诚相待，化害为益。

(二) 公关对策措施： 搜集全部事件情况，汇集事实依据。

确定对外宣传基调，通过发言人传播出去。不要多个声音对外发布消息；只从一个渠道，用一个声音传一种信息，做到始终如一、口径统一。积极与新闻界沟通，为记者提供报道信息；并随着事态发展，为断供给后续信息，以避免信息封锁情况下，记者寻找其他新闻来稿。尽快发表不利消息的真相，以诚意减少、消灭谣言和猜疑。把危机发生的始末记录在案，留作证据。对危机管理计划定期或随时进行更新改进。

(三) 公关危机处置注意事项：

通告接待人员、接线员对付来访、来电询问的办法，并转告委员会；

不要作非正式声明或表态；

不要大事化小、小事化了或沉默回避问题；

不要在内部作无谓的争论，把责任推来推去，解决危机是主要目标；

以快制快，以实制虚

某公司《公关危机处理流程》举例

一、危机准备方案

1. 对危机持一种正确、积极的态度;
2. 使企业的行为与公众的期望保持一致;
3. 通过一系列对社会负责的行为来建立企业的信誉;
4. 时刻准备把握危机中的机遇;
5. 组建一个危机管理小组;
6. 对企业潜在的危机形态进行分类;
7. 制订预防危机的方针、对策;
8. 为处理每一项潜在的危机制订具体的战略和战术;
9. 组建危机控制和险情审核小组;
10. 确定可能受到危机影响的公众;
11. 为最大限度减少危机对企业声誉的破坏性影响, 建立有效的传播沟通渠道;
12. 在制定危机应急计划时, 多倾听外部专家的意见, 以免重蹈覆辙;
13. 写出书面方案;
14. 对有关方案计划进行不断的试验性演习;
15. 为确保处理危机时有一批训练有素的专业人员, 平时应对他们进行专门培训。

某公司《公关危机处理流程》举例

二、危机传播方案

1. 时刻准备在危机发生时，将公众利益置于首位；
2. 掌握对外报道的主动权，以企业为第一消息发布源，如：对外宣布发生了什么危机，公司正采取什么补救措施，等等；
3. 确定信息传播所需要的媒介，如：名称、地址及联系电话等；
4. 确定信息传播所需针对的其他重要的外部公众；
5. 准备好企业的背景材料，并不断根据最新情况予以充实；
6. 建立新闻办公室，作为新闻发布会和媒介索取最新材料的场所；
7. 在危机期间为新闻记者准备好通讯所需设备；
8. 设立危机新闻中心以接受媒介电话询问，若有必要，一天24小时开通；
9. 确保企业有足够的训练有素的人员来应付媒介及其他外部公众打来的电话；
10. 应有一名高级公关代表参加企业危机管理小组，该小组须在危机控制中心工作；
11. 如有可能，在危机控制中心附近安排一间安静的办公室，以确保危机管理小组的负责人和新闻撰稿人在里面有效地工作；
12. 准备一份应急新闻稿，留出空白，以便危机发生时可直接充实并发出；

某公司《公关危机处理流程》举例

三、危机处理方案

1. 面对危机，应考虑到最坏的可能，并及时有条不紊地采取行动；
2. 危机发生时，要以最快的速度设立“战时”办公室或危机控制中心，调配训练有素的专业人员，以实施危机控制和管理计划；
3. 新闻办公室应不断了解危机管理的进展情况；
4. 设立专线电话，以应付危机期间外部打来的大量电话，要让训练有素的人员来接专线电话；
5. 了解企业的公众，听取他们的意见，并确保企业能把握公众的抱怨情绪，可能的话，通过调查研究来验证企业的看法；
6. 设法使受到危机影响的公众站到企业的一边，帮助企业解决有关问题；
7. 邀请公正、权威性机构来帮助解决危机，以便确保社会公众对企业的信任；
8. 时刻准备应付意外情况，随时准备修改企业的计划，切勿低估危机的严重性；
9. 要善于创新，以便更好地解决危机；
10. 危机管理人员要有足够的承受能力；
11. 把情况准确地传给总部，不要夸大其辞；
12. 当危机处理完毕后，应吸取教训并以此教育其他同事。

某公司《公关危机处理流程》举例

四、危机中的传播工作方案

1. 危机发生后，要尽快对外发布有关背景情况，以显示企业已有所准备，准备好消息准确的新闻稿，告诉公众发生了什么危机，并正采取什么补救措施；
2. 当人们问及发生什么危机时，只有确切了解事故的真实原因后才能对外发布消息；
3. 不要发布不准确的消息；
4. 了解更多事实后再发出新闻稿；
5. 宣布召开新闻发布会的时间，尽可能地减轻公众电话询问的压力，做好举行新闻发布会所需的各项准备工作；
6. 熟悉媒介通常的工作时间；
7. 如果新闻报道与事实不符，应及时予以指出并要求更正；
8. 要建立广泛的信息来源，与记者和当地的媒介保持良好的关系，及时通过他们对外发布最新消息；
9. 要善于利用媒介与公众进行传播沟通，以控制危机；
10. 在传播中，避免使用行语，要用清晰的语言告诉公众，企业关心所发生的危机，并正采取行动来处理危机；
11. 确保企业在危机处理中有一系列对社会负责的行为，以增强社会对企业的信任。

衷心祝愿大家

在危机尚未来临时预测危机，
在危机处于萌芽状态时发现危机，
在危机带来危害时消除危机、驾驭危机，
在危机中能够善于发现机会，利用危机。
唯此，企业方能化险为夷、立于不败之地。

你准备好了吗？