

<<危机管理>>

图书基本信息

书名：<<危机管理>>

13位ISBN编号：9787100052191

10位ISBN编号：710005219X

出版时间：2007-5

出版时间：商务印书馆

作者：哈佛商学院出版公司编

页数：157

译者：蒲红梅

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<危机管理>>

### 内容概要

每个组织都可能遭遇危机。  
当组织遇到危机时，管理者必须快速行动——识别危机的来源，遏止危机，并以最小的损失最终解决危机。  
然而几乎没有管理人员接受过关于这一关键领域的任何正规的培训。  
本书旨在改变这一状况。  
书中阐释了危机管理的基础知识，并提供了一个实用的行动框架，帮助经理人稳住局面，进而掌控意料之外的危机。  
本书谈论的主要话题包括：  
        作好避免危机和应对危机的准备  
        在危机发生时识别危机  
        制定应急预案  
        从过去的危机中学习

## <<危机管理>>

### 作者简介

理查德·吕克(Richard Luecke)是哈佛商务指南系列丛中本书和其他几本书的作者。吕克住在马萨诸塞州的塞勒姆(Salem, Massachusetts)。他撰写和编写了与各类商务主题相关的著作逾30本,并发表了几十篇文章。吕克拥有圣·托马斯大学的工商管理硕士学位。

## <<危机管理>>

### 书籍目录

序言1 清点潜在的危机——哪些问题会惹麻烦?潜在危机的来源识别潜在危机按轻重缓急清点潜在危机小结2 避免可以避免的危机——防小过胜于弥大祸准备一个规避危机的系统项目注意危机迫近的信号三思而后行别忘记保险小结3 应急预案——未雨绸缪第一步:组织一个制定计划的团队第二步:估计问题的范围第三步:制定计划第四步:测试计划第五步:不断更新计划你准备好了吗?一家公司是如何为危机做应对计划和准备的小结4 危机识别——见烟知火不同的警报信号为什么警告常常被忽视解决办法小结5 遏止——挽狂澜于既倒规则1:迅速、果断地行动规则2:把人放在首位规则3:亲临现场规则4:开放的沟通举棋不定时,听命于你的训练、道德准则与直觉小结6 危机解决——通向恢复之路迅速开始行动持续地收集事实沟通不松懈将行动备案适时使用项目管理技巧当一名领袖宣布危机结束小结7 掌控传媒——以媒体为喉舌谨慎对待媒体让资讯与不同的媒体形式相配常见问题小结8 在经历中学习——前事不忘,后事之师为危机划上句号把对危机的反应记录下来牢记经验教训小结附录A:实用工具附录B:如何撰写新闻稿注释扩展阅读顾问和作者简介

## &lt;&lt;危机管理&gt;&gt;

## 章节摘录

理想的危机管理是在危机真正出现之前的安定、客观的环境下开始的。它开始于对组织风险(organizational risks)的彻底检查和对可能造成重大问题的组织危险的识别。本章将说明如何进行这样的检查,并为你提供方法,用于按轻重缓急清点那些具有很大的潜在性和可能性的,将会造成麻烦的危险。

但是首先让我们来考察一下潜在危机的主要来源。

**潜在危机的来源** 当然不可能列出每项潜在的组织危机,但是了解一些重大危机的种类,能帮助你识别出你与组织在可能的情况下需要避免的危机类型和应当防备的危机类型。

许多危机是由公司业务的独特性决定的。

例如,医疗器械生产商可能面临着严重的危机:它受到了产品责任起诉,原因是其器械使使用者受到了伤害或产生了伤害性的副作用。

还记得罗宾斯(Robbins),达尔金·希尔德(Dalkin Shield)子宫内用避孕装置的生产商吗?现在罗宾斯已不存在。

大量的身体受伤起诉已经迫使它破产。

经验已经教会了很多公司密切关注与行业相关的危机来源,并且逐步制定出应对它们的计划。

参考如下事例: **大型航空公司。**

从统计数字看,乘坐大航空公司飞机的乘客,几乎比使用任何其他交通方式的乘客都要安全。

但是,哪怕坠机一次都是灾难性的。

认识到这一脆弱性,所有航空公司都高度重视坠机的隐患、如何预防、如何做好善后工作。

大多数航空公司还对可能出现的劫机做好了充分的准备。

**化学和石油公司。**

这类公司必须从始至终提高警惕,提防爆炸以及污染性的毒性物质泄漏到环境中的可能性。

发生任何一次这样的事故,都可能造成严重危机。

**食品加工工业和包装业。**

目前的肉类、奶类和其他食品大量加工,同时意味着大量污染的、有致死可能性的食物能被迅速地扩散到广大地区,并且在问题被发现之前已经造成危害。

2001年就发生过一起这样的事件。

当时,全球最大的牛肉生产公司艾奥瓦牛肉罐头公司(IBP, Inc.)不得不召回被大肠杆菌(埃舍利希氏杆菌)污染的566000吨牛肉——这是其一天的产量。

到召回令宣布时,那些牛肉已经被分送到美国的31个州,而且大部分已经被不知情的消费者食用。

农场一级的生产商面临的灾难的危险甚至更大。

英国在疯牛病和口蹄疫期间的经历证明了这一点。

疯牛病和口蹄疫的爆发致使很多制造商资金瘫痪,农业社区遭到摧毁。

**镑 金融服务公司。**

证券经纪人在顾客信用方面长期处于公关困窘和危机状态。

这大多是由于个别的股票经纪人提供的投资建议不当引起的。

这类问题通常通过仲裁解决。

破坏性更大的案例,则源于经纪人没有在他们鼓动代理人推荐给顾客的投资上尽到应尽的努力。

例如,在20世纪80年代,美国的许多经纪人所推销的一家保险公司发行的付息养老金,后来被发现它没有履行承诺的能力。

而经纪人却把这个养老金宣传为安全的投资,适合于退休者以及其他不愿冒风险的顾客,这一事实使后果更加复杂了,结果他们向受损失的顾客赔偿了数以亿计的美元。

**你的公司最脆弱的领域是哪些?有没有人正关注着它们? 事故和自然事件** 事故或灾难性的自然事件可能突然袭来——地震、台风、龙卷风、飓风、暴风雪、洪水、火灾或其他灾难。

别以为它们不会找上你。

位于芝加哥市中心的商家从未想过洪水灾难会在它们那里发生。

## <<危机管理>>

但1992年初，反常的事故淹没了它们的地下室，使电力系统、供水系统和供暖 / 冷气系统全部瘫痪。事故起因于建筑工人在朝地下打桩基时，在分布着沟渠的芝加哥河(Chicago River)河底戳穿了一个轿车大小的洞，芝加哥河是一条缓慢的水道，静静地，蜿蜒流经市中心。

河底的洞使河水泻入一个废弃的铁路隧道，很快泛滥，河水流到了温迪城(windy City)核心商务区主要建筑的地下室里。

由于断电、断交通、无清洁水，数以千计的公司被迫关门三四天，损失高达10.95亿美元。

事故和自然事件的影响也可能是间接的。

由于供应链的联系，世界上其他地区的火灾可能会在国内引起危机。

例如，日本一家电池制造厂发生了全毁火灾，这给依靠日本工厂供应独特电池的摩托罗拉(Motorola)造成了严重影响，摩托罗拉某些产品的生产因此滞后达5个月之久。

P2-5

## &lt;&lt;危机管理&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

序言 2003年2月1日，“哥伦比亚号”航天飞机载着7名机组人员正在重返地球大气层，它要降落的地点是位于加利福尼亚的爱德华空军基地（Edwards Air Force Base）。

“哥伦比亚号”已经环绕轨道航行了15天，满载成果，一切正常。

机组成员进行了80多项实验，其中很多试验涉及微重力（microgravity）问题。

现在任务完成了，这艘了不起的飞船正在返回地球家园。

至此，一切都在按计划进行，再过20分钟，即将功德圆满。

太空探险最危险的时刻，除了起飞，就数重返大气层了。

在以超过每小时17,000英里的速度跨越太空的真空地带之后，航天飞机逐步俯冲进混沌的大气层，摩擦力开始引起高热，飞船处于极端压力之下。

美国航天器依靠耐热保护层和指挥官的驾驶技术来对付这两种危险，保障安全着陆。

但是，在2月的那一天，“哥伦比亚号”出现了可怕的问题，在进入大气层时，它像流星一样破碎了，机上人员全部遇难，全世界为之震惊。

到底是哪里出了纰漏？为什么会如此？这些都是“哥伦比亚号”

事故调查委员会（Columbia Accident Investigation Board）要解答的问题。

在悲剧发生7个月之后，委员会发布了调查结果，报告严厉批评了实施这一项目的国家宇航局（NASA）。

委员会把事故的原因归结到助推火箭上的一块泡沫塑料。

在起飞的时候，一块泡沫塑料掉下来，砸坏了“哥伦比亚号”左机翼前端的隔热瓦。

重返大气层时，炽热的气流从机翼的破口贯入，最后溶化了机翼的支撑部分，使飞船失去了控制，从而导致“哥伦比亚号”在重返大气层的途中解体。

这是事故的外部原因。

但是，这怎么会被允许发生呢？调查委员会在“哥伦比亚号”毁坏的外部原因背后，发现了一个使事故成为可能的——若非不可避免的——组织缺陷。

它在报告中指出了NASA在组织文化（organizational culture）上的过失，就像那块泡沫塑料对机翼保护层的致命一击一样严重。

报告认为，事故的组织原因根植于航天项目的历史和文化，包括：持续多年的资源紧张，优先事项的不断变动，时间进度的压力，缺乏人类太空航行的全局观。

它发现NASA的文化和实践不利于安全，包括：对既往成功的依赖替代了优秀的管理工程，存在重要的关于安全信息交流的组织障碍，压制不同的专业意见。

尤为重要的是调查委员会指出了NASA的态度“与高风险技术的组织不相容”。

更无可逃避的是，调查者指出航天计划的结构和程序，因此也就是那些负责任的管理者，抵制了本可以阻止灾难的新信息。

他们也没有制定基本的应急预案（contingency plan），以防重返大气层时可能会出现紧急情况。

“他们未做任何研究就确信对这样的紧急事件无计可施。

可靠的安全文化（safety culture）所应具备的理智的好奇心和怀疑态度，在他们那里几乎完全缺失。”

“哥伦比亚号”事故对于NASA及其航天计划是个重大打击。

7名宇航员的生命和价值数十亿美元的航天飞机顷刻间化为乌有。

随后的航天使命被迫搁浅，直到“哥伦比亚号”的姐妹号能被证明可以安全飞行。

这些因素合起来打破了NASA的宇宙探索时刻表。

由于航天飞机是国际空间站的主要补给者，故而国际空间站的项目也受到了同样的威胁。

或许更糟糕的是，员工的士气大挫，NASA的不同凡响和超能的荣誉遭受了严重的玷污。

公众不再把它看成无所不能的组织——在20世纪60年代和70年代，它的壮举曾令全世界激动不已。

“哥伦比亚号”悲剧的发生，再加上调查委员会对NASA的批评，公众对NASA的支持是否会减弱？国会

是否要削减未来的资金？NASA管理层将如何面对危机？它有可能解决所面临的问题吗？与诸如NASA这样的高危险性的组织相比，其他组织所遭受的危机袭击要更多些。

## &lt;&lt;危机管理&gt;&gt;

不管是否意识到，每一个组织都有可能遭遇危机。

考虑下列例子：政府监管部门发现，一家公共基金大公司的雇员参与非法交易行为，这种行为减少了股东的利润。

在被揭穿后，仅几周时间，个人投资者和养老金基金就从这个基金公司撤出了10亿美元，从而威胁到它未来的生存。

一艘油轮搁浅后，250000多桶石油涌入纯净的阿拉斯加港湾。

罚款单和清洁账单，还有来自愤慨的顾客和股东们的诉讼和信件，都像雪片般飞来。

经营组合证券的经理人（portfolio manager）试图通过投机性的信用衍生品（speculative derivatives）为金融市场的基金股东产生更高的利润；没人注意到他的做法。

当衍生品瓦解后，投资者——包括很多慈善机构和艺术机构——蒙受了高达25%的损失。

该公司还失去了它花了几十年建立起来的与顾客的友好关系和公众信任。

一家高科技创业公司在发行首股两天之后，作为这家公司的创始人和“大脑”的CEO死于交通事故。

员工和投资者在问：“这家公司还剩下什么？”上百万美国人观看了一部电视记录片，画面中一家汽车制造商的汽车在模拟碰撞试验中腾起烈焰。

很多人义愤填膺，发誓不再购买那家公司的轿车或卡车。

一个月之后，公司公布了电视片出品人操纵撞车起火的证据。

但真相对公众的意见几乎没有影响；对公司及其声望的破坏已经造成。

上述事件都是在真实的公司里发生的真实危机。

你对这些事件有过耳闻吗？你的公司会不会发生类似事件呢？危机是一种突发的或者渐进的变化，它所引发的紧急问题必须立即得到解决。

对企业而言，任何潜在的将导致雇员、企业名声和效益突然并严重受损的事件，都可以视为危机。

重大危机会影响整个组织，有时还可能导致破产，比如安然（Enron）和巴林银行（Barings Bank）的案例。

管理者在组织处于危机中时，必须迅速行动，辨明危机根源，遏制它，最终以最小的代价解决危机。

在这个意义上，危机管理是包括多种经营和保险在内的更大的组织危机管理系统的一部分。

尽管每个读者都能回想起自己遇到的或另一个组织中发生过的危机情况，但几乎没有管理者积极为应对潜在危机而筹谋，更无人接受危机管理培训。

这些缺陷都不会让我们吃惊，因为危机管理作为正式的研究和培训领域相对较新，仅有30多年的历史。

本书的目的是通过讲解危机管理的基本知识来改进这种情况。

它不会使你成为专家，但它会给你一个实用框架，可以借此直接面对并控制意料之外的毁灭性事件。



## <<危机管理>>

### 编辑推荐

关于“哈佛商务指南”丛书，哈佛商务指南新经理人的良师与向导。

哈佛商务指南系列图书为商务领域最相关的话题提供全面的建议、个人辅导、背景信息和指导。这一套简明的指南吸收哈佛商学院出版社和其他机构的丰富内容，精心编排，为具有不同层次经验的读者提供了非常实用的资源，尤其对新经理人有着特别的价值。

为了确保高质量与准确性，每部书均经过一位世界一流的商学院专业内容顾问的仔细审阅。

无论你是一位打算扩展技能的新经理人，还是一位准备拓宽知识基础的成熟专业人士，都可以从这套提供解决方案的图书中随时得到帮助。

正如人们会受到病毒感染要生病一样，公司在经营中要受到内外环境中的各种不利因素的侵袭，便会发生各种各样的危机。

但施行有效的危机管理可以成功地防御危机的发生，现代公司应具备良好的危机管理意识，惟有如此，才能及时遏止危机，最终走向成功。

本书让读者感受到全球顶尖的商业智慧和哈佛无上的决策理念，从而能够明白危机管理的真谛。

<<危机管理>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>