
《企业危机管理》

◆ 课程现实意义和目标：

" 据美国危机管理专家的调查显示：**80%**的企业管理者认为，企业发生危机如同死亡、税收一样不可避免；危机对于企业而言，并非偶然的不幸遭遇，而是普遍存在的现象。也就是说，尽管没有人喜欢危机，但危机无处不在。

" 在如今的中国，随着经济的全球化、国际环境的复杂化、金融危机的爆发、通货膨胀和通货紧缩交替、国内宏观调控增强、银行信贷政策变动，人民币升值或贬值、退税率上下变动、市场监管的规范化、法制的健全化、低碳经济的要求、能源紧缺的瓶颈制约、市场竞争的白热化、消费者的理性化、原材料成本上升、人工成本上升，在以互联网为主导的信息化时代，各种各样的危机也随之而来：政策变动的迷惘、组织架构错位、战略迷失资本运作难题、管理困惑、人才流失、财务困境、产品质量问题曝光、营销障碍、文化瓶颈、品牌危机、公众和消费者投诉、传统媒体和网络媒体的负面报道、自然和社会因素影响、国际化风险可以说高速发展的中国经济给予企业迅速崛起的机会，同时复杂多变的市场运作环境也使得许多企业遭遇了一场又一场的危机风波，中国企业已经进入了一个危机四伏的年代！在最近的几年里，许多企业就遭遇了种种危机，如政策危机、组织危机、企业领导人危机、战略危机、资本危机、管理危机、人力资源危机、财务危机产品危机、营销危机、广告宣传危机、文化危机、品牌危机、信誉危机、公众客户危机、服务危机、媒体危机、政治危机、自然和社会因素危机、国际化危机等。

" **尽管金融危机已经过去，但我们企业的危机却是长久的**，而且每一次危机事件的发生，一定有其主观和客观的原因。今天的企业对于危机应该有怎样的清醒认识？

" 企业如人，在成长的过程中难免会遇到各种各样的困难、挫折和失败。我国市场经济发展这么多年，许多企业家凭借卓越的才能和吃苦耐劳的精神，披荆斩棘、屡创佳绩，在中国市场经济的发展史上留下了一座座丰碑，创造了一个个奇迹。尽管他们也曾遭遇到各种政策、法规、市场准入、竞争对手打压的障碍，也曾陷入资金、技术、人才匮乏的困境还碰到了百年一遇的全球金融危机，但他们从未退缩过，而是凭借着自己的智慧和勇气，让企业在市场经济的大潮中劈波斩浪，成功抵达辉煌的行业彼岸。

" 现在我们关注的是，为什么有些企业会发生危机，而有些企业没有发生？在同样的危机面前，为什么有的企业可以从容自如，在最短时间内从危机中走出来，甚至有些企业可以化危为机？而有的企业却用沉默来回避危机，甚至有的企业面对危机手足无措，结果损失惨重？危机结束后，为什么有些企业始终走不出危机的阴影，而有些企业却能够以此为契机进行调整和改革，然后快速发展？毫无疑问，面对危机的心态、处理危机事件的能力危机事件的应对策略、危机事件的管理方案，决定了企业遭遇危机事件之后的不同结果。

" 过去，许多企业发生危机事件之后，往往重视危机公关，危机公关是必须的而且是重

要的，但随着时代的发展，形势的变化，仅仅有危机公关是不够的，企业还需要事前、事中、事后的危机管理！

" 改革开放已进行了近 30 年，回顾历史，许多一度屹立在改革潮头的企业家和他们麾下的企业，曾经风光无限；但也有许多的企业家和他们麾下的企业，尽管曾经叱咤风云，却在种种的危机和风险面前倒下了，用媒体的话来说他们象流星一样，与光辉的成就匆匆而过！可以说，在中国这个特殊的政治环境、经济环境、文化环境、媒体环境、法制环境里企业要获得真正的成功，除了卓越的管理能力之外，还要有强烈的危机意识以及一定的危机管理能力。

" 最近关于危机的探讨很多！本课程并不仅仅就危机而探讨企业危机管理的重要性、危机管理的相关理念、企业危机预警的实务操作、企业内部危机管理、企业外部危机管理、企业危机恢复管理的实务操作、如何编制企业危机管理手册等如何预防危机、面对危机、控制危机、解决危机的知识，并用相关案例分析来告诉企业如何面对危机、控制危机、解决危机，让企业从危机事件当中吸取教训，掌握危机处理的基本方法，学会运用危机管理的方案，同时针对过去的金融危机、长久的企业危机提出相关建议，而且把企业面临的危机与当时的宏观经济环境以及企业的整体经营结合在一起，在更深层次上探讨了企业如何通过政策形势、组织、战略、资本、管理、人力资源、财务、产品、营销、文化、学习、品牌、公众、客户、媒体、政府、自然和社会因素、国际化等要素的经营来建立有超前意识的企业危机管理体系，从而使企业步入健康的发展轨道！

" 课程中列举了国内外危机案例、非常事件、真实数据，探讨过程中运用案例分析、互动研讨的方法，广泛联系目前企业的经营实际，让大家积极参与并启发大家思考。在一系列图片的切换中，让大家有一种身临其境的感觉，有一种零距离的震撼，从而在危机的预防、面对、解决、恢复等方面形成共鸣，达成共识——让企业从危机事件当中吸取教训；让企业掌握各种危机的基本处理方法；让企业掌握各种落到实处的可操作的危机管理方案在危机发生之前，每位员工都树立预防危机的观念，在企业经营的各个方面建立有超前意识的企业危机管理体系，从而使企业步入健康的发展轨道；在危机发生时，每位员工都积极参与迅速解决危机，并将危险转化成机遇；在危机发生后，每位员工都积极参与企业市场和信誉的恢复，并做详细和深刻的总结！

◆ 课程目的：

- " 让企业从危机事件当中吸取教训；
- " 让企业掌握各种危机的基本处理方法；
- " 让企业掌握各种落到实处的可操作的危机管理方案；
- " 后危机时代，让企业学会如何处理内部危机；
- " 在企业经营的各个方面建立有超前意识的企业危机管理体系，从而使企业步入健康的发展轨道！

◆ 课程对象：企业的中、高层

◆ **培训方式**：案例分析 互动研讨

◆ **课程人数**：100 人

◆ **课程时间**：2 天

◆ **课程大纲**：

（下面的大纲是通用性的，具体到某家企业，可以根据企业的培训目标、培训需求、人员层次、存在问题等情况制作有针对性的大纲！）

一．企业自身的分析

- 1．企业自身的危机来自哪里
- 2．企业容易遇到的危机类型
- 3．企业危机的症状及典型表现形式
- 4．企业生命周期各阶段的危机
- 5．分析目前经济和社会环境对企业的影响
- 6．企业在危机中的机遇

二．企业危机管理的重要性

- 1．企业为什么要学习危机管理
- 2．企业要认识危机管理的价值
- 3．逝者如斯夫（**系列案例**）
- 4．危机的三重效应
- 5．危机管理是企业良性经营的核心元素、

三．企业危机管理的理念

- 1．危机管理中需要提升的能力
- 2．企业内部危机管理的技巧
- 3．企业外部危机管理的技巧
- 4．企业危机管理的整体框架（危机的时期）
- 5．企业危机管理的过程（危机管理的阶段）

四．企业危机预警的实务操作（**案例分析**）

- 1．危机管理意识的培养
- 2．危机管理体制的建立
- 3．建立危机预警系统
- 4．加强企业内部传播流程管理
- 5．危机管理资源的保障
- 6．危机管理技能的培训
- 7．建立并维护良好的媒体合作平台

8. 制定危机管理方案

五. 企业内部危机管理

1. 正确对待危机是企业做到良性经营的前提 (案例分析)

- (1) 企业的一个机会——危机下的商机；
- (2) 树立过冬的意识，居安思危→居危思危；
- (3) 不仅低头拉车，还要抬头看路；
- (4) 顺势而为和蓄势待发；

2. 练好“内功”——笑到最后 (案例分析)

- (1) 重新组织结构设置和权责分配
- (2) 资本并购的风险管理
- (3) 产品结构的升级与增长方式的转变；
- (4) 稳步扩张——活着比什么都重要；
- (5) 审视自身的核心竞争力；
- (6) 提高企业自主创新能力，增强市场竞争力；
- (7) 日积月累做到精益管理；
- (8) 企业内部运营的风险防范
- (9) 21 世纪，最贵的还是人才；

3. “冬补”→“冬练”→“冬泳” (案例分析、互动研讨)

- (1) 学习是持久的竞争力
- (2) 企业经营的加、减、乘、除——资源整合；
- (3) 加强现金流管理，控制经营风险，保证资金链健康；
- (4) 瘦身增效，灵活，还要灵活；
- (5) 深挖洞、广积粮，控制成本，确保盈利；
- (6) 研发中的经营、财务、合规风险管理
- (7) 生产中的进度、成本、质量、安全等风险防范
- (8) 产品质量是公众永远关心的主题
- (9) 管控市场营销风险，在良性经营之路上走得更远；
- (10) 客户服务要更快更好；

4. 转危为机是一种境界——一半是冬天、一半是春天 (案例分析、互动研讨)

- (1) 塑造企业危机文化的契机；
- (2) 信息系统风险的整体防范
- (3) 痛定思痛做品牌；
- (4) 网络时代新危机的防范；
- (5) 建立合规风险管理系统
- (6) 现在是出手海外的时机吗？

六. 企业外部危机管理

1. 企业危机处理的实务操作 (案例分析、互动研讨)

- (1) 了解危机处理的具体内容
- (2) 掌握危机的特点
- (3) 运用危机处理的原则
- (4) 企业处理危机，重点要做好两件事
- (5) 危机处理中需要考虑的关键点

(6) 危机处理中的不合适行为

2. 企业危机处理的特殊方法 (案例分析、互动研讨)

- (1) 韬光养晦的处理方法
- (2) 中庸文化的运用
- (3) 危机处理中的政府公关
- (4) 关注公众最关心的问题
- (5) 危机发生时，客户沟通四建议
- (6) 危机管理中的媒体应对策略

3. 掌握可操作的企业危机管理方案 (案例分析、互动研讨)

- (1) 成立危机管理小组
- (2) 对外发表声明
- (3) 对内沟通
- (4) 对外沟通；
- (5) 权威介入

4. 企业危机恢复的实务操作 (案例分析)

- (1) 危机处理结果的评估
- (2) 恢复管理计划的制订
- (3) 恢复管理计划的实施
- (4) 危机事件中的危险与机遇
- (5) 处理遗留问题与滞后影响
- (6) 形象恢复管理活动

七. 建立企业危机管理体系

1. 建立企业危机管理体系——政策形势篇 (案例分析)

- (1) 顺应国情
- (2) 顺应经济形势
- (3) 掌握国民心理

2. 建立企业危机管理体系——组织篇 (案例分析)

- (1) 危机管理中的组织设置
- (2) 危机管理需要组织变革
- (3) 组织上的危机管理
- (4) 组织变革中的危机应对
- (5) 公众对组织的期望

3. 建立企业危机管理体系——战略篇 (案例分析)

- (1) 领导人
- (2) 我们的思想有多远 才能走多远
- (3) 方向、决策
- (4) 稳步扩张 (多元化与专业化)
- (5) 核心竞争力
- (6) 创新
- (7) 韬光养晦
- (8) 竞争并合作

4. 建立企业危机管理体系——资本篇 (案例分析)

- (1) 资本运作上要建立现代企业制度

-
- (2) 懂资本，更要懂资本文化（上市与非上市）
 - (3) 资本运作上要遵守法律
 - (4) 在资本运作上不要用一个错误去掩盖另外一个错误

5. 建立企业危机管理体系——管理篇（案例分析）

（传统的管理模式与现代管理模式对照）

- (1) 管理体制的系统设计
- (2) 考验执行力
- (3) 诊断管理体制
- (4) 公司整体治理

6. 建立企业危机管理体系——人力资源篇（案例分析、互动研讨）

- (1) 人力资源危机的表现
- (2) 人力资源危机的预警
- (3) 人力资源危机的处理
- (4) 人力资源危机的事后跟踪

7. 建立企业危机管理体系——财务篇（案例分析、互动研讨）

- (1) 现金流、利润和资产
- (2) 财务危机的信号
- (3) 财务危机的原因
- (4) 如何化解财务危机

8. 建立企业危机管理体系——产品篇（案例分析、互动研讨）

- (1) 做自身最擅长的产品，发挥优势
- (2) 重视产品质量
- (3) 如何面对产品危机
- (4) 防范质量风险

9. 建立企业危机管理体系——营销篇（案例分析、互动研讨）

- (1) 我国企业的营销现状（策略、定位、风险……）
- (2) 弄清营销本质，防范危机
- (3) 利用危机事件做营销
- (4) 为何营销在危机中失败

10. 建立企业危机管理体系——文化篇（案例分析、互动研讨）

- (1) 传统企业文化 → 现代企业文化
- (2) 现代企业不一定有现代企业文化
- (3) 文化有时也是危机管理的杠杆
- (4) 跨国公司文化滑铁卢

11. 建立企业危机管理体系——学习篇（案例分析、互动研讨）

- (1) “冬补”——学习是持久的竞争力
- (2) 学习要知行合一
- (3) 在危机中学习、在灾难中成长
- (4) 今天探讨危机，就是一种学习

12. 建立企业危机管理体系——品牌篇（案例分析、互动研讨）

- (1) 诚信——品牌的生命之本
- (2) 我国品牌现状
- (3) 警惕拉美化倾向
- (4) 经历危机的中国品牌

13. 建立企业危机管理体系——公众篇 (案例分析、互动研讨)

- (1) 危机发生后，公众最关心什么
- (2) 危机发生后，以最快的速度与客户接触
- (3) 把握公众的情绪

14. 建立企业危机管理体系——客户篇 (案例分析、互动研讨)

- (1) 危机发生时，客户沟通四建议
- (2) 为了预防危机事件，要多替客户考虑
- (3) CS 客户满意

15. 建立企业危机管理体系——媒体篇 (案例分析、互动研讨)

- (1) “鸵鸟政策”行吗？
- (2) 媒介是把双刃剑
- (3) 第一时间通过媒体发布消息
- (4) 日常双赢关系的建立
- (5) 正确对待曝光的报道或失实的报道
- (6) 信息时代 (Web2.0) 的网络衍生危机管理

16. 建立企业危机管理体系——政府篇 (案例分析)

- (1) 关注主管部门的心态
- (2) 呼吁各主管部门转变职能
- (3) 监管应该到位，然而现在有的监管不到位，有的竟然过了
- (4) 发生危机时，政府给予支持，企业应积极政府公关
- (5) 呼吁我国政府，保护好国家产业安全和经济安全
- (6) 愿政府在危机中学习、在灾难中成长

17. 建立企业危机管理体系——自然和社会因素篇 (案例分析)

- (1) 自然因素引发的危机管理
- (2) 社会因素引发的危机管理

18. 建立企业危机管理体系——国际化篇 (案例分析、互动研讨)

- (1) 国际化的危机及其原因
- (2) 国际化与 WTO
- (3) 全球背景下的危机

八. 如何编制企业危机管理手册 (案例分析、互动研讨)

1. 历史危机事件汇总
2. 企业危机管理的宏观和微观环境
3. 企业危机发生的原因
4. 标杆企业的危机管理
5. 企业危机管理的得与失
6. 企业危机管理的方法概括
7. 危机管理方案的总结
8. 根据企业现状和要求设计手册框架
9. 在企业经营的各个方面编写手册
10. 点、面、体的集合

平凡的企业在危机中消亡！

优秀的企业安度危机！
只有伟大的企业在危机中发展自己！