

《危机管理》

(3-5 天)

课程目标：

- ✚ 了解什么是危机及危机意识；
- ✚ 了解危机管理的基本原则及思想；
- ✚ 从国内外危机处理的成败案例中吸收营养；
- ✚ 如何使自己成为一个危机管理能手；

课程背景：

危机无处不在，认为自己没有危机，这才是真正的危机！

- ◆ [海尔张瑞敏](#)：“永远战战兢兢，永远如履薄冰”
- ◆ [联想柳传志](#)：“我们一直在设立一个机制，好让我们的经营者不打盹，你一打盹，对手的机会就来了。”
- ◆ [华为任正非](#)：“[华为](#)总会有冬天，准备好棉衣，比不准备好。我们该如何应对[华为](#)的冬天？”
- ◆ [微软比尔盖茨](#)：“我们离破产永远只有十八个月”
- ◆ [戴尔电脑迈克尔-戴尔](#)：“我有的时候半夜会醒，一想起事情就害怕。但如果不这样的话，那么你很快就会被别人干掉。”

课程大纲：

——面对危机出现的反应：

- ◇ 惊讶——“这不可能是真的”
- ◇ 信息匮乏——“我不知道发生了什么”
- ◇ 失控——“我不能做任何事情因为我一无所知”
- ◇ 包围感——“为什么所有的人都盯着我们”
- ◇ 惊恐——“我们完蛋了”
- ◇ 短期行为——“让这些走开”

第一部分 危机的认识

案例：2001年，南京冠生园月饼“陈馅新做”事件不仅导致了南京冠生园破产，而且与南京冠生园没有产权关系的上海冠生园集团也受到牵连，月饼销量下跌了50%。

- 危机意识；
- 危机与风险的比较；
- 危机的特征；
- 危机的生命周期：潜伏、爆发、持续、解决；
- 危机的信息来源与确认；
- 危机不是你一个人应付得了的——必须所有部门的全力配合；

第二部分 危机的预应

一、危机意识

- 1.时代广场的国债计数器
- 2.比危机先行一步
- 3.企业的十三种“死法”
天津大海食品有限公司
- 4.自我检查: 危机端倪??
- 5.李嘉诚谈自己的发展
- 6.企业三“命”说
- 7.四个重要的问题
- 8.未来企业经营成功四张王牌
- 9.正派经营
- 10.产品与经商哲学

二、经营管理中潜藏之危机

- 1.领先在第一时间
- 2.优秀为什么失败
- 3.战略的取舍原则
- 4.成长期更需要?管理
- 5.战略与战术矩阵
- 6.SWOT 组合
- 7.从角色出发
- 8.成在经营，败在管理的现象
- 9.沟通危机
- 10.解决问题的逻辑思路

三、危机管理的预警机制

- 危机预警系统的类型
- 如何构建危机预警系统
- 危机监测子系统
- 危机评估子系统

- 危机预报子系统
- 危机预警失灵的原因、应该注意的问题
- 危机预控的策略：排除策略、缓解策略、转移策略、防备策略

第三部分 危机管理的基本原则

案例：2004年愚蠢错误之杜邦：迟钝之累 - 对“特富龙”事件的反应迟钝，导致公司传递给市场的信号是负面的，损失的是什么？公司利益！

- 重在预防
- 高度重视
- 临危不乱
- 快速反应、及早处理
- 行胜于言
- 积极与新闻媒体合作
- 把握信息发布的主动权
- 以诚相待
- 控制影响

第四部分 危机管理六阶段

案例：2004年初，伴随宏观调控而来的抽紧银根引爆了德隆集团的资金和信用危机，这家总资产240亿元、拥有177家子公司和孙公司的特大型企业集团迅速陷入了困境，并且快速崩溃。

- 第一阶段：危机的避免
- 第二阶段：危机管理的准备
- 第三阶段：危机的确认
- 第四阶段：危机的控制
- 第五阶段：危机的解决
- 第六阶段：从危机中获利

第五部分 危机管理中的禁忌

案例：由光明牛奶和雀巢的案例分析其危机管理的败笔。

- 不要等到危机发生时匆忙应对
- 不要去打官司

- 不要只是辩解
- 不要保持沉默
- 不要手足无措
- 不要逃避责任
- 不要反应冷淡

第六部分 变危机管理为管理危机

案例：默克危机处理赢得喝彩，危机管理不是作秀。

- 危机事件的根源；
- 管理危机的三大模块
 - ◇ 管理危机的机制保证
 - ◇ 管理危机的矩阵分析
 - ◇ 管理危机的主体工程
- 管理危机的八大忠告
 - ◇ 态度决定一切，坦诚务实，不要狡辩，慎用沉默：中国人始终强调
 - ◇ 心相伴，主动弥补过失勇于承担责任；
 - ◇ 同情弱者原理，合理披露苦衷；
 - ◇ 看长远的利益，高瞻远瞩；
 - ◇ 尽早收官，让恶梦早日结束；
 - ◇ 让危机良性延伸，借力打力；
 - ◇ 做好你自己的事业，做好自己的产品。
 - ◇ 善待你的消费者，做个诚信的企业典范。