

《企业风险管控与危机管理》

◆ 课程大纲：

第一讲．风险管控 5 要点（预防+应对），构筑安全的防火墙（案例分析）

- 1．这个世界越来越不确定
- 2．各类风险事件屡屡发生
- 3．风险管理需做到双防控
- 4．风险管控背后的推动力
- 5．全面风险管控势在必行

第二讲．企业风险管控的 6 项重点内容（案例分析）

- 1．深入业务洞察企业风险场景
- 2．调整中高层的风险管理思维
- 3．风险管控的人员分析与安排
- 4．风险管控的团队与三道防线
- 5．风险管控的制度与文化建设
- 6．长远角度建立风险管控体系

第三讲．企业风险管控的 10 项实务操作（相关案例分析、互动研讨）

- 1．逆向思考危险因素，收集企业风险管控的 5 大初始信息
 - (1) 战略信息
 - (2) 财务信息
 - (3) 市场信息
 - (4) 运营信息
 - (5) 法律信息
- 2．企业风险 3 项评估与度量
 - (1) 风险识别（根据不同企业和行业识别不同的风险）
 - (2) 风险分析
 - (3) 风险评价
- 3．制定企业风险管控的 5 个策略
 - (1) 风险回避
 - (2) 风险减少
 - (3) 风险转移
 - (4) 风险接受
 - (5) 风险对冲
- 4．实施企业风险管控的 2 个解决方案
 - (1) 风险管控的内部控制方案
 - (2) 风险管控的全面方案

5. 企业风险管控的 8 种监督与改进
 - (1) 持续监督
 - (2) 单独评价
 - (3) 报告缺陷
 - (4) 压力测试
 - (5) 返回测试
 - (6) 穿行测试
 - (7) 风险控制
 - (8) 自我评估
6. 健全企业风险管控的组织体系
 - (1) 规范的法人治理结构和议事规则
 - (2) 组织机构设置与权责分配
 - (3) 优化治理结构，加强三道防线
 - (4) 发挥风险管控机构的核心作用
7. 完善企业风险管控的信息系统
 - (1) 内部信息和外部信息
 - (2) 信息的沟通与反馈
 - (3) 风险管控信息系统的工作流程
 - (4) 风险管控信息的价值
 - (5) 风险管控的数据化、模型化、数字化
8. 培育企业风险管控文化
 - (1) 风险管控理念
 - (2) 风险控制行为
 - (3) 风险道德标准
 - (4) 风险管控环境

第四讲 . 大危机时代，企业危机管理是良性经营的关键 (案例分析)

1. 企业预防危机的 8 大建议
 - (1) 全员危机意识
 - (2) 行为长效机制
 - (3) 全面风险防控
 - (4) 各类危机预警
 - (5) 良好公共关系
 - (6) 资源技能保障
 - (7) 梳理制度流程
 - (8) 应急预案准备
2. 企业外部危机处理的 4 个要求
 - (1) 关心政策，积极配合主管部门
 - (2) 统一口径，策略应对媒体质疑
 - (3) 诚心沟通，尽力赢得各方理解
 - (4) 低调处理，暂避对抗雪上加霜
3. 企业内部危机处理的 4 个主张
 - (1) 企业正确对待内部危机
 - (2) 深入业务场景管控危机

- (3) 顺势而为以及蓄势待发
- (4) 内部危机化为转机商机
- 4. 企业危机恢复管理的 8 项操作
 - (1) 组织安排
 - (2) 管理原则
 - (3) 恢复计划
 - (4) 计划实施
 - (5) 总结反思
 - (6) 复盘整改
 - (7) 优化机制
 - (8) 完善体系

第五讲 . 大危机时代 , 企业外部危机管理的实操 (案例分析、互动研讨)

- 1. 网络时代企业危机的 3 个特性及 2 个对策
 - (1) 网络时代危机三大效应
 - (2) 外部危机的信息源分析
 - (3) 外部危机被聚焦的原因
 - (4) 外部危机管理需要媒商
 - (5) 防范出现新危机信息源
- 2. 企业危机处理的 6 项实务
 - (1) 危机信息的获取传递
 - (2) 危机处理机构的建立
 - (3) 危机事态的初步控制
 - (4) 危机事件的全面评估
 - (5) 危机处理计划的制订
 - (6) 危机处理计划的实施
- 3. 企业危机处理的 4 个原则
 - (1) 速度要快原则
 - (2) 真诚沟通原则
 - (3) 主动承担原则
 - (4) 系统运作原则
- 4. 企业危机处理的 2 个准则
 - (1) 说正确的话
 - (2) 做正确的事
- 5. 企业危机处理中 5 大背景
 - (1) 政府背景
 - (2) 社会背景
 - (3) 文化背景
 - (4) 媒体背景
 - (5) 心理背景
- 6. 企业危机管理中的政府关系管理
 - (1) 企业处理好与政府关系的重要性
 - (2) 企业要关注主管部门的 2 个心态
 - (3) 呼吁各职能部门放管服应该到位

- (4) 企业发生危机时应积极政府公关
- 7. 企业危机管理中的媒体关系管理
 - (1) 企业要重视全媒体
 - (2) 企业像了解客户一样去了解所有媒体
 - (3) 企业有“鸵鸟思维”行吗
 - (4) 企业如何主动建立与媒体的良好关系
 - (5) 企业正确对待曝光报道
 - (6) 媒体应对与舆情管理的 4 个预案
 - (7) 传统媒体面对面的 3 个方式与 4 点注意事项
 - (8) 网络媒体与新媒体舆情的 4 个管理要点
 - (9) 企业回应传统媒体和网络媒体的 4 个内容
 - (10) 企业与媒体从合作走向双赢
- 8. 企业危机管理中的公众关系管理
 - (1) 企业危机发生时，公众最关心什么
 - (2) 网络背景下公众组织化、串联化趋势渐强
 - (3) 企业危机发生时，以最快的速度与众接触
 - (4) 企业要引导和把握公众的情绪
- 9. 企业危机管理中的客户关系管理
 - (1) 企业危机发生时，客户沟通 4 建议
 - (2) 企业为了预防危机事件，要多替客户考虑
 - (3) 企业如何应对客户投诉与维权，特别是群诉
 - (4) 客户满意度的相对性
- 10. 企业外部危机处理的 5 点整体方案
 - (1) 企业成立危机处理的小组
 - (2) 对内加强各层级人员协调
 - (3) 对外展开各个关联方沟通
 - (4) 引进权威介入危机的处理
 - (5) 总结复盘并形成管理体制

第六讲．大危机时代，企业外部危机如何化为转机，并获得危机红利？ (案例分析)

- 1. 疫情这类的黑天鹅危机，企业要系统性应对
- 2. 经济形势不好，企业生存和发展的危机较大
- 3. 互联网影响到企业经营模式与处理危机方式
- 4. 企业遭遇到外界信息爆棚和跨界打劫的危机
- 5. 新型商业模式层出不穷，机会危险如何平衡
- 6. 多层次资本市场，是好事，机会多但风险大
- 7. 企业难做，竞争激烈，品牌塑造危与机同在
- 8. 企业不懂用户以及用户不懂企业，都有危机
- 9. 行业蓝海变成企业红海，防范产品价值危机
- 10. 外部市场恐怕还会低迷，整体营销危机重重
- 11. 传统销售渠道陷入危机，新型招商也不顺利

12. 国际化的机遇增多，但企业风险也随之增加

第七讲：大危机时代，企业内部危机如何化为商机，并重构企业价值？ (案例分析)

1. 组织管理中股权安排等顶层设计是否有危机
2. 做企业的逻辑是什么？怎样定战略才降风险
3. 企业增速放缓，陷入做大还是做强的危机中
4. 发展模式是否升级，转型创新反而出了危机
5. 经营绩效危机，信心不足，下一代不愿接班
6. 拍脑袋式的盲目多元化，导致经营危机重重
7. 企业管理的危机很多，要不要导入公司治理
8. 团队建设弱，行动拖延，有效不够等等危机
9. 招人、育人、用人、管人过程中一连串危机
10. 员工积极性不高、责任心不强，危机感较弱
11. 企业人员出去创业和老东家竞争，危机何解
12. 销售员离职就带走客户，业绩不稳，危机大
13. 企业运营如投资等方面的风险大，怎样管控
14. 融资很难、税费偏高、成本增加、利润微薄
15. 重资产，款拖欠，资金周转不灵现金流危机
16. 产能过剩，库存积压，陷停工或半停工危机

第八讲：企业危机管理的 10 大沉淀

1. 企业危机曲线
2. 企业危机指数
3. 危机管理制度
4. 危机管理流程
5. 危机管理手册
6. 危机管理文化
7. 危机管理机制
8. 危机管理体系
9. 危机管理成熟度模型
10. 危机管理绩效模型