

# 《企业危机管理与风险管控》

## ◆ 课程大纲：

### 第一讲．大危机时代，企业危机管理是良性经营的 4 个关键（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

### 第二讲．大危机时代，企业外部危机管理的 10 大实操（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 with 公众接触

- (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
  - (5) 企业危机发生时，客户沟通 4 建议
  - (6) 企业为了预防危机事件，要多替客户考虑
  - (7) 企业如何应对客户投诉与维权，特别是群诉
  - (8) 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

### **第三讲．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

### **第四讲．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

## 第五讲．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

## 第六讲．企业风险管控的实操内容（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