

企业公关危机管理机制模型研究^{*}

杜 岩 于 仁 竹

(山东经济学院, 山东 济南 250014)

[摘 要] 随着市场经济的发展和社会复杂程度的提高,企业进入高度公关危险期,企业如何进行有效公关危机管理已经成为企业管理的重要课题。本文对企业公关危机管理的模型进行创新研究,提出从宏观管理与微观管理两个层面进行公关危机管理的公关危机管理机制模型。

[关键词] 公关危机;企业公关危机管理;管理机制模型

[中图分类号] F270

[文献标识码] A

[文章编号] 1000-971X(2007)05-0034-04

企业公关危机是一种由突发事件引起组织形象下降,要求企业必须在极短的时间内作出关键决策和进行紧急回应的,否则会对企业经济目标和社会目标的实现构成严重威胁的公众对企业信任危机的非常态公共关系状态。在高度市场化的社会中,企业的生存和发展很大程度上依赖于它所面临的市场环境,由于内部原因和外部原因导致产生的负面突发事件致使企业处于危险的公关危机状态中,严重影响企业的市场化生存和正常发展。近年来,企业公关危机开始逐步从“公众”危机向“公共”危机转化,即由企业与特定公众的关系危机,演变为涉及公共利益,危及公共安全,造成重大社会影响的危机。公共关系的“公共性”日益显现,肯德基的苏丹红事件、雀巢奶粉碘超标事件、甲醛啤酒事件、四川火锅底料事件等等,由于直接涉及食品安全和公共健康问题,成为真正的“公共”关系危机事件,越来越多的公关危机演变成为公共危机成为公共关系领域的新趋势,从巨能钙双氧水事件到苏丹红事件,从伊利集团高官违法事件到龙口毒粉丝事件,公关危机随时随地都可能发生在中外企业身上,但是多数企业都是危机公关的失败者,企业如何认识 and 面对公关危机,并进行有效的公关危机管理,科学有效地建立和维护良好的企业公共关系,已经成为一项重要的研究课题。

一、公关危机管理理论综述

(一) 公关危机管理技术学派。对于公关危机管理理论最早的研究都是针对企业公关危机发生以后,如何对公关危机进行处理研究的,但是对企业公关危机发生以后如何处理并不能有效防止公关危机的发生,随之产生公关危机预警与处理技术,称之为公关危机管理技术学派。主要有以1932年的Fitzpatrick开展的单变量破产公关危机预测,1966年Beaver运用统计方法和财务比率进行企业公关危机预警研究,1968年Altman开创Z计分模型以预测企业公关危机和1987年Lapedes和Fayber应用神经网络模型进行预测公关危机为代表的预警技术流派;有以1952年的卡特里普、瑟特强调公共关系方法和技术处理企业公关危机、1987年英国Michael Register提出公关危机管理纲要,Barton在其《组织危机管理》一书中提出的公关危机处理方法和技术为代表的公关危机处理技术流派。

(二) 公关危机管理过程学派。随着公关危机管理理论的深化,以芬克为代表的针对危机管理过程的研究的危机管理过程学派随之产生,他们主要强调危机管理是个连续的过程。1986年史蒂芬芬克在《危机管理:对付突发事件计划》一书中提出公关危机的生命周期理论,将公关危机分为:前期症状阶段、急性阶段、慢性阶段和治愈阶段。罗伯特希思提

^{*}本文为山东经济学院科研课题研究成果,编号01610808

[作者简介]杜岩(1970-),山东聊城人,山东经济学院工商管理学院副教授,山东农业大学经济管理学院博士生。研究方向:市场营销与公共关系。

出公关危机管理的 4R 模型,即缩减、预备、反映和恢复;伯奇和古斯等学者创立的三阶段模型,即危机前、危机、危机后三个阶段;米特洛夫提出 M 模型:分为信号侦测、探测和预防、控制损害、恢复、学习五个阶段。1995 年 Gonzalez - Herres 和 Pratt 根据麦当劳热咖啡事件和英特尔奔腾芯缺陷事件的研究发展了一种四阶段公关危机管理模型,分为问题管理、计划阻止危机发生、危机、后危机四个阶段。诺曼·R·奥古斯丁将公关危机管理分为避免、准备、确认、控制、解决和获利六个阶段。

(三) 公关危机管理职能学派。企业公关危机发生在不同的方面,20 世纪 60 年代美国学者对领导行为的有效性进行深入研究,率先从企业组织因素角度来研究企业领导职能危机,并建立一个指标系统,从而开创企业职能危机管理的研究,可以称之为危机管理的职能学派,可以分为领导管理职能、财务危机管理职能、人力资源危机管理职能和营销危机管理职能等。

(四) 公关危机管理动力学派。20 世纪 90 年代以来,已有专家和学者开始探索公关危机管理动力机制,成为公关危机管理动力研究学派,John J. Burnett 在 1998 年提出公关危机管理动力模型,将公关危机作为企业战略管理的组成部分,提出了公关危机管理的战略方法。Robert·Heath 则对公关危机管理机构进行了研究,提出公关危机管理的壳层结构模型(crisis management shell structure, CMSS),该模型描述了公关危机管理机构的特点。此外,Matra 提出的公关危机模型首次将公关危机信息沟通作为理论变量引入公关危机管理,该模型解释并预测了公关危机能够被很好管理的原因。在国内,2005 年赵定涛等提出公关危机管理的五力模型,力图阐明公关危机管理过程的内部的动力机制以及各影响因素之间的相互关系。2004 年杨勇提出企业公关危机产生的四力影响因素模型,强调组织文化、资源配置、企业战略和信息沟通是企业公关危机产生的关键影响因素。

从总体上说,国内外对于公关危机管理的研究主要集中在技术、过程、职能和动力因素几个方面,企业公关危机管理更侧重于对企业公关危机的微观层面的管理,缺乏从企业整体角度研究公关危机管理,也没有建立起完整的企业公关危机管理机制模型。

二、企业公关危机管理机制模型

企业公关危机管理机制模型分为宏观管理机制

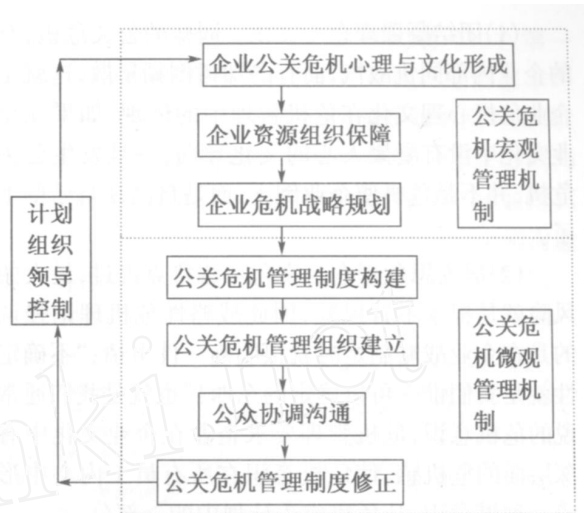


图1 企业公关危机管理机制模型图示

和微观管理机制两个部分。企业公关危机宏观管理机制主要包括三个要素:企业公关危机心理与文化形成、企业资源组织保障与企业危机战略规划。企业公关危机微观管理机制包括四个要素:企业公关危机管理制度构建、公关危机管理小组建立、公众关系协调和沟通、公关危机管理制度修正。

(一) 企业公关危机宏观管理机制模式。

企业公关危机宏观管理是指企业从企业公关危机心理和文化出发,逐渐形成企业“居安思危”的价值观和行为准则,合理组织和分配企业资源,建立和完善企业抗击公关危机的战略规划。

1. 企业公关危机理念与文化形成。企业公关危机心理与文化形成就是要在企业内部营造一种企业形象危机管理的气氛,把企业形象安全需要转化为员工具体的奋斗目标、信条和行为准则,形成员工的维护关爱企业形象的精神动力,并为企业的信誉与形象建设目标而努力。企业公关危机心理与文化的实质就是建立企业内部的公关动力机制,利用公关文化的功能,转变员工的价值观、伦理道德观、工作理念和态度,提高员工塑造企业形象知识、技能和素质,增强企业形象安全意识并使之成为一种自觉心理,来规范其行为,促进企业和社会环境中的持续发展。企业公关危机心理和文化的形成根源是企业领导者与全体成员共同的社会生活和经济行为,这是“主观见之于客观”的过程,企业成员在环境的刺激下,相互促进、相互制约,产生类似的心理,经过历史长期的积淀而自然形成的员工的价值判断,它对企业形象建设与完善具有指导及控制的作用。

笔者认为,企业公关危机理念与文化包括了几个部分:

(1) 团结凝聚理念与文化。同样的公关危机,有的企业内部同仇敌忾,而有的却树倒猢狲散,这就是企业危机心理文化在危机管理中的体现。如果在企业文化中没有凝聚人心的文化导向,一旦发生公关危机,并不是危机使企业倒下,而是自己让自己倒下了。

(2) 居安思危理念与文化。德鲁克说过,最大的风险就是根本不冒风险,因此战略性危机理论强调的是在企业战略制定时就明确一件事情:“不确定性就是我们惟一可以确定的东西!”也就是我们通常说的危机意识,危机管理要求企业在企业文化中有深层面的危机感,使危机意识在所有员工内心中形成一种潜意识,让危机成为计划中的一部分。

(3) 商业伦理理念与文化。在危机发生后,企业应该采取什么样的一种社会责任感,它应更多关注在危机中企业对于公众的危机中所产生的各种影响以及为此所带来的结果承担什么样的义务与责任,这是公关危机理念核心内容。众所周知,通常企业危机发生后,公众对危机本身的关注程度往往低于企业对事件本身的态度,就是说企业在危机事件中态度是决定一切的。例如富士通过走私偷漏关税获得成本优势,以占领更多市场份额被揭露之后,富士采取强硬态度,不仅没有停止“倾销”行为,寻求谅解,还坚持说走私与自己没有关系,这种强硬的公关危机处理态度,使富士在中国陷入更大的公关危机而难以自拔。

(4) 主动积极理念与文化。公关危机管理中经常会出现的情况就是在公关危机出现后采取逃避的态度,希望通过躲避来减轻事件的危害性甚至解决公关危机,这种想法往往事与愿违,公众没有得到明确答复时,会加剧对公关危机的误解,而产生更大的公关危机。

(5) 公关危机转化理念与文化。危机的反面是机遇,无数案例告诉我们,公关危机管理的理想状况是迅速将危机抑止住并转化成机遇。这方面要求企业具有公关危机转化的思想,树立公关危机辩证意识、培养公关危机转化的理念与氛围。

2. 公关资源组织保障。企业公关危机管理中的有效资源保障包括充足的物资准备、人力资源、公共关系以及信息资源的准备。首先,公关危机管理需要一定的物资准备,要有一定的财务预算以及物资设施准备(包括各种信息传递设备、培训模拟设施、处理公关危机所需要的具体设施等)。其次,人力资源也是公关危机管理中的重要资源保障,公关危机

管理小组就是其中最基本最必要的人力资源,因而平时应该加强公关危机管理小组的培训并进行公关危机模拟训练,加强其决策能力、控制能力以及执行能力。再次,企业必须建立良好的公共关系,在公众中树立良好的公众形象,同时要加强与媒体、政府的联系和协调,与之建立良好的关系,以便在公关危机中取得同情和支持。此外,充分的信息资源准备,一般来说,信息资源准备包括:企业背景资料,对公关危机的预案处理,公关危机案例管理,公关危机管理培训资料,企业员工信息和企业利益相关者信息等,这些资源信息要不断根据最新资料予以充实和更新,为企业公关危机管理中的预测系统、决策系统以及运行系统提供重要的信息保障。

3. 企业公关危机战略规划。公关危机管理首先是战略层面的范畴,其次才是策略层面的内容。所谓战略性公关危机管理指的是在企业战略的规划与安排上,把公关危机管理列为企业战略的实施环节,从战略的高度将公关危机管理的制度、流程、组织和资源列入企业战略管理的体系当中。在企业战略管理过程初级阶段如果对公关危机考虑不周也会带来许多隐患。融入战略管理过程的公关危机管理的目标是预防公关危机、防患于未然,积极有效处理并转化公关危机,维护和提升企业形象,使企业顺利达到预期的战略目标。一般说来,企业公关危机战略管理过程作为一个连续循环的过程,分为制定、实施、评估三个阶段,三个步骤是有机统一的整体。在公关危机战略制定阶段,不仅要对企业进行SWOT分析,而且要对企业可能面临的公关危机进行分析,并在此基础上根据企业资源状况、针对不同性质不同领域的公关危机制定若干个紧急处理公关危机的备选方案。在实施阶段,要制定企业公关危机战略实施计划和公关危机管理实施计划,并将其以制度的形式固定下来,建立公关危机管理小组以及公关危机信息系统等。在公关危机战略评价阶段,要对公关危机管理的结果进行评价,利用评价过程所获得的信息修改和完善企业公关危机战略,同时评价企业公关危机管理的成效并探索其他防止公关危机的战略。

(二) 企业公关危机微观管理机制模式。

企业公关危机微观管理是指企业在企业公关危机宏观管理指导下,通过公关危机管理制度构建、公关危机管理组织建立、公众关系协调沟通和公关危机管理制度修正完成企业日常公关危机管理的程序和步骤。

1. 公关危机管理制度构建。企业应根据实际情况,建立适合自身的公关危机管理制度,其中包括:界定公关危机的类型和起因,公关危机的预防措施,组建公关危机处理组织(紧急应变小组)的条件和方式,公关危机管理计划的制定,公关危机处理的原则、方法和过程控制,公关危机管理的评价等。公关危机管理机制一旦被触发,则需要严格执行公关危机管理制度,对公关危机进行处理。公关危机管理的效率和效果取决于制度的合理性与执行力度。

2. 公关危机管理组织建立。公关危机管理组织是在企业组织架构中明确设立的常设和非常设相结合的公关危机管理组织系统,公关危机管理委员会是最高层次的非常设机构,它明确规定企业公关危机管理中不同岗位的权利与责任,最高领导是第一责任人,也是最大的权力者,确保一旦公关危机出现时,组织的整体运行可以达到高效统一,不会因为临时的忙乱而使指挥混乱。执行公关危机管理办公室由企业各主要部门领导组成,机构是常设机构,但成员常设一个组长(可兼任),其它成员为非常设岗位。执行公关危机管理办公室需成立几大功能系统,包括竞争情报系统、品牌管理系统、公关媒体管理系统、客户管理系统等。

3. 公众关系协调沟通。爱德华 L. 伯奈斯 1923 年指出,企业绝不能无视公众舆论的存在,深刻说明协调沟通的重要性。几乎在所有成功的公关危机管理案例中,协调沟通都是一个重要的因素,公众协调沟通机制是公关危机管理的过程保障。企业公关危机管理必须进行协调沟通渠道建设。有效协调沟通渠道包括确定沟通媒介和沟通主体以及保证沟通渠道的连续性和畅通性。因此,要加强公关危机管理小组与各部门之间的沟通,指定各部门的沟通负责人,以确保公关危机信息能够快速到达相关部门,从而避免公关危机的发生。企业面临公关危机时,要明确传播所需要的媒介,明确媒介需要传播的外部其他重要公众,要抢占信息源,避免错误信息的发布,同时及时更正媒介传播的与事实不符的信息。公关危机过后,要与广大公众全面沟通,针对企业形象的受损程度展开相应的公关活动,以最大程度减少公关危机对企业声誉的破坏,弥补公关危机对企业形象造成的损失,同时要恢复公关状态的公关活动,此外企业可以选取并培训专门的公众发言人,保证企业对外发布信息的一致性,加强公众对企业信息的信赖感。

公关危机将会严重影响企业形象,甚至使企业

陷入困境,难以生存。良好的协调沟通可以在第一时间告知公众真实信息,收集公众的反应信息来评估公关危机的影响,进而做出快速有效的应对决策,遏制事态的发展,缩减公关危机损失。公众协调沟通主要分为内部协调沟通和外部协调沟通(如图)。不同原因的公关危机及其波及范围将决定协调沟通的针对性(目标公众)、有效性(特定信息)和深度。

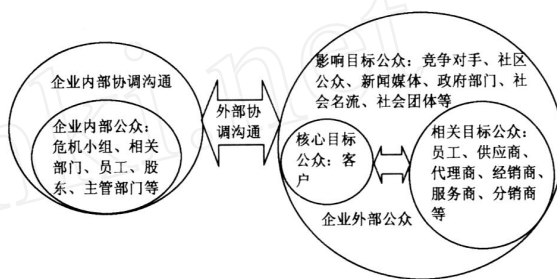


图2 公共关系协调沟通图

4. 公关危机管理制度修正。企业在公关危机的处理过程中,应积极地总结经验和教训,及时修正公关危机管理制度,避免和减少此类事件的再次发生,并使处理此类事件的程序和制度更加完善和高效。

参考文献:

- [1]朱延智.企业危机管理[M].北京:中国纺织出版社,2003.
- [2]畅铁民,贺正楚等.企业危机管理[M].北京:科学出版社,2004.
- [3]诺曼·R·奥古斯丁等.危机管理[M].北京:中国人民大学出版社,哈佛商学院出版社,2001.
- [4]陈光潮,姚晓生.企业危机管理模式探讨[J].暨南学报(人文科学与社会科学版),2004,(06).
- [5]贺正楚.论企业危机管理系统的构建[J].系统工程,2003,(01).
- [6]赵景华,陈加奎,张骏生.关于危机管理三个学派的评述[J].煤炭经济研究,2005,(08).
- [7]赵定涛,李蓓.企业危机管理五力模型分析[J].科技进步理论与管理,2005,(04).

