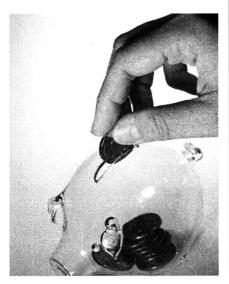
"黄金法则"在 危机管理中的妙用

在危机管理上,人们比较推崇福 菜灵克公司发明的公式:(3W+4R)8F =V1或V2,该公式被公关界称为危机 管理成功的"黄金法则"。

3W是指在危机中, 企业主要的 危机沟通者需要尽快知道三件事: 即我们知道了什么(What did we know), 我们什么时候知道的(when did we know), 我们对此做了什么 (What did we do)。这是对危机的 基础性的判断、是定性和定量的基础 性工作, 否则出台的沟通方案可能会 偏颇。同时, 危机管理者也必须清楚, 寻求答案和做出反应之间的时间将决 定成功还是失败。如果一个组织对 于危机认识太晚,或是反应太慢,掌 控全局会变得极为困难,对于企业危 机管理者而言, 信息真空是最大的敌 人,总有人会去填充它,尤其是竞争 对手。

4R强调在收集正确的信息以后,企业对危机的态度定位:遗憾(Regret)、改革(Reform)、赔偿(Restitution)、恢复(Recovery)。即与危机打交道,表达遗憾、保证解决措施到位、防止未来相同事件发生并



且提供赔偿,直到安全摆脱这场危机。显然,危机管理并不是单纯依靠一个声明或者一个行动就能取得的,企业管理者需要把4R当作一个过程来执行。茅台高管乔红危机事件,就因为茅台和贵州地方政府的一再躲闪而变得极为被动,一个不敢面对问题、逃避责任、缺乏诚信的企业形象跃然纸上!

8F主张沟通时应该遵循如下原则:①事实(Factual):向公众沟通事实的真相。②第一(First):率先对问题做出反应。③迅速(Fast):处理危机要果断、迅速。④坦率(Frank):沟通情况时不要躲闪,体现真诚。⑤感觉(Feeling):与公众分享你的感受,投入真情,理解并获取理解。⑥论坛(Forum):公司内部建立一个最可能自急来源,获取尽可能性(Flexibility):对外沟通的内容不是一成不变的,应关注事态的变化,并酌情应变。⑧反馈(Feedback):对外界有关危机的信息做出及时反馈。

V1和V2是前面所做工作的结果。如果3W、4R和8F都做得正确的话,那么企业在危机中的表现会成为V1,是成功的,代表着勇于承担责任者(Victim)的形象。公众会认为你很负责任、是想办法解决问题并且让他们满意。相应地,他们会从轻处罚或绝怨,甚至可以原谅你。比如当年创维集团董事局主席黄宏生被拘时,企业及时迎战、上下同心、坦诚沟通的做法,获得了最大程度的理解和支持,使危机得以平稳渡过。

相反,如果不能做好3W、4R和8F,很可能会被当做V2,即小丑和恶棍(Villain)的形象被再认知。公众将认为你的行为和言辞避重就轻、没有对危机给予足够重视。这最终会导致雇员意志消沉、股东抗议、顾客投诉、管理层动荡等不良后果。

比如宝洁SK—II危机,最终导致临时退出中国市场,办公场所关闭的严重后果。

在以互联网主导的信息化时代,任何一个地方发生的危机事件,都可能会在最短的时间内传播开来。作为企业乃至公共事务管理部门,都不能够回避问题和危机的现实存在性和爆发性。惟一能够做的,就是培养自身的危机意识,探究危机可能产生的缘起,并规避之、应对之和化解之。

(摘自中国管理传播网)

Alix Nyberg Stuart

财务总监的必备技能

善用时间

超负荷工作在财务领域中显得稀松平常,但这也并非完全无法避免。斯蒂芬·D·杨,时间管理咨询公司与辅助设备制造商富兰克林科维公司的CFO,就告知员工停止发送他们自己认为不重要、只想"看看别人是否需要"的信息。这个建议在过去的两年中使发出的数据量减少了40%。

辅佐上司

"同CEO建立关系对CFO来说相当重要。"哈特福德金融服务集团的CFO戴维·约翰逊说。尽管一个健全的战略有赖于多种人际因素,但约翰逊认为坦诚是最关键的因素之一,只要坦诚待人,就很有可能成为CEO值得信赖的帮手。要了解CEO的好恶,知道他认为什么事情最重要,知道对他而言有哪些判断标准,知道他特有什么样的价值体系。你的任何建议都应当与此相符,你要让他看到你是在帮助他达到他的目标。

学会说不

CFO 与其他高管相比, 更倾向于