

庞亚辉

“黄金法则”在危机管理中的妙用

在危机管理上，人们比较推崇福莱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靠的准确信息来源，获取尽可能全面的信息，以便分析判断。⑦灵活性(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，他们会从轻处罚或抱怨，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，知道他持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

阻止失策的项目计划。大多数CFO都认为,只要处理得当,负面意见甚至是否决意见都不会造成强烈的不快。得当的处理方法是告知存在的事实和潜藏的风险,而非最后的答案。一定要仔细倾听别人的建议,让大家都感受到了重视。

审核供应商

随着监管和外包的增加,供应商的选择也涉及越来越多的复杂性。在过去,这个决定主要取决于哪家公司的要价最低,而现在上市公司的CFO可能要对财务报告的质量承担个人责任。这意味着要深入了解各种参考情况。如果可能的话,先让手下的技术人员去向第三方顾问了解该公司的各个细节。在进行了基础工作之后,再慢慢地建立关系,从短期的项目入手,将预期细节化、设定可测量的标准,为可能出现的问题做好准备。供应商应该提供简明清晰的记录表——这可以对问题提出早期的预警信号,同时也要每周或者每月提供更加详细的报告。最后,CFO们要意识到对供应商的管理现在涉及了更多的责任,至少包括要为供应商内控的质量负责。

洞察毫厘

CFO的独特地位可以了解到公司方方面面的情况,但这并不能代替真正的洞察力。CFO们需要具备足够的分析能力,能够考虑到各种可能性,因为他们深知这些风险在财务方面的影响。对于提高CFO的洞察力帮助最大的正是困难本身——经历的困难越多,拥有的洞察力就越强。只有经历过预料不到的困境,才能培养出这些技能。

法律事务

任何公司都对法律诉讼避之不及,但专利侵权、员工歧视、劳工补偿,还有最令人生畏的证券共同诉讼案件,都是无法回避的现实问题。同法律顾问(不论内部还是外部)建立良好的工作关系,本身就是一项安全措施。

律师只有在与内部决策者保持密切联系的情况下才能最有效地工作,帮助公司在法律合规与财务合规之间划定界线。

沟通技巧

各个利益相关方都希望能与CFO直接接触。掌握面对不同听众的不同沟通技巧,会使CFO的财务表现更加出色。不过,要使自己能够很好地代表企业出现在公众场合,也需要做很多的准备。最好能提供一些具有代表性的柱形图和曲线图,而不是填满数字的表格,发言的时间最好不要太长,减少术语,多用平实的语言。

以身作则

作为财务部门的主管,CFO必须起到领导和鼓励的作用,并且知道什么时候要身体力行。CFO需要证明自己的领导身份,但同时又要避免干扰他人的工作。要从高管的角度提供指导和建议,但也要放手让员工们去处理日常业务。CFO有权介入其他部门的工作,但要让他们感到你只是一名协助者,介入是为了让他们表现的更出色。同时,点滴的小事也会产生重要的作用。例如按时提交费用报销单,以此来鼓励其他人也遵守这样的规定。■

(摘自《CFO CHINA》)

胡芙蓉

三招盘活企业现金流

业务积分可抵利息

很多中小企业并不知晓,在银行办理存款等现金管理业务也可以获得贷款上的利率优惠。在进入加息周期的背景下,这样无本生利的产品还是具有相当诱惑力的。金色池塘是宁波银行专门为小企业打造的金融服务产品,内容包括信息服务、结算服务、应付款管理服务、应收款管理服务和

积分特色服务等多种。其中的账户积分特色服务特别令人关注,企业到银行进行的结算、存款业务都会得到相关的账户积分,银行根据企业账户的日均存款量自动累计积分,并根据企业账户积分情况给予相应的贷款利率优惠(最多至基准利率下浮10%)或相应的增值服务。凡是符合银行中小企业标准的企业在银行开立结算账户后,签订相关的网上银行和信息服务协议即可获得这些服务,且无需支付额外成本。

分支企业头寸化零为整

一些集团型企业的财务报表上经常会出现存款和贷款都维持高位数额、财务费用也居高不下的矛盾现象。其实,企业可以使用电子银行平台,使集团各成员的账户在银行形成现金池,各账户之间并不存在实际的收款、划款过程,集团可根据现金池中的余额与银行结算利息,而银行会根据集团所有账户头寸总和,开放一定的透支额度。在账户内透支不仅解决了企业在短时间内的融资需求,而且透支利息相较于贷款利息有大幅的优惠,在手续上更是便利。这一服务不仅适用于拥有下属于子公司或分公司的集团企业,也适用于有一定关联度的中小企业结合成的集团体。

闲置资金也要求收益

企业可以用闲置资金购买一些企业理财产品来保值升值。公司理财产品一般针对风险偏好较低、追求稳定收益增长,但对流动性要求高的机构客户发行。如招商银行点金池公司理财服务交易结构与货币市场基金类似,采用T+0交易制度,投资者可以根据资金状况在交易时间内随时申购或赎回份额,赎回资金实时到账。除了可以享受到跟活期存款相当的流动性外,同时预期可获取货币市场基金的平均收益。■

(摘自《理财周刊》)