

一、理 念 篇

思路决定出路,理念是核心价值观。



1. 危机管理
2. 简单管理
3. 木桶定律
4. 扁平化组织
5. 二八法则
6. 六顶思考帽
7. 走动管理
8. 韦尔奇式管理
9. 鲶鱼效应
10. PDCA 循环
11. 零和游戏
12. 马太效应
13. 华盛顿合作规律
14. 刺猬理论
15. 知识管理
16. 时间管理
17. 酒与污水定律
18. 彼得原理



1. 危机管理

一、发明创造

对于危机管理的来源,人们的意见有很大差别,我们唯一可以确定的是,“危机”这个词来源于希腊词语“krinein”。美国著名咨询顾问史蒂文·芬克(Steven Fink)说企业主管都应当像认识到死亡和纳税难以避免一样,为危机做好计划,知道自己准备好之后的力量,才能与命运周旋。

企业危机管理,是以企业所面临的危机为对象进行管理的一种管理理论。它以市场竞争中企业危机的出现为研究起点,分析企业危机产生的原因和过程,探求企业预防危机的手段和对策。其主要目的就是试图识别、预测潜在危机,预先准备各种应急计划,尽可能地阻止危机的发生和发展,并尽量将损失最小化。

二、功能描述

对于现代企业来说,危机管理迫在眉睫,它不再仅仅局限于处理突发性事件,而注重挖掘企业管理的深层次原因日渐成为企业危机管理必不可少的组成部分。任何危机的发展过程均包括突发期、扩散期、爆发期、衰退期四个时期。如果在危机开始的突发期和扩散期有所动作,扼制危机,往往成本较低,效果也较理想。一旦到了爆发期,情形就很难收拾了。因此,危机管理的作用就是控制危机,尽可能将其消灭在萌芽状态。战略思维很重要的体现在于面对突发多变的内外因素变化,如何进行决策,这也就是危机管理的功效。

危机管理主要包括:





① 危机监测,即对可能引起危机的各种因素和危机的表象进行严密的监测,搜集有关企业危机发生的信息,及时掌握企业危机变化的第一手材料;

② 危机预测和预报,即对监测得到的信息进行鉴别、分类和分析,对未来可能发生的危机类型及其危害程度作出估计,并在必要时发出危机警报;

③ 危机预控,即针对引发企业危机的可能性因素,采取应对措施和制定各种危机预案,以有效地避免危机的发生或尽量使损失减少到最小。

三、使用说明

危机管理适用于所有企业,但如下类型的企业更应重视危机管理。

- ① 知名企业、有知名企业家的企业、有知名产品的企业;
- ② 广告打得过多的企业;
- ③ 关系到公众身体健康或生命安全的产品的生产及销售企业;
- ④ 规模大的企业;
- ⑤ 上市公司;
- ⑥ 成长迅速的企业;
- ⑦ 凝聚力不强的企业;
- ⑧ 客户过多或过少的企业;
- ⑨ 刚发生危机不久的企业;
- ⑩ 搞资本运作的企业。

危机管理分为四个阶段的工作,即危机前预防、危机前准备阶段、危机爆发期准备和危机结束期恢复。

第一阶段:危机前预防

要预防危机,首先要将所有可能会对商业活动造成麻烦的事件一一列举出来,考虑其可能的后果,并且估计预防所需的花费。

(1) 建立危机管理能力

危机管理能力应建立在机制完善、反应快速、对外一致、责任明确的基础上,根本上是管理水平的体现,其贯穿的流程是 PDCA。危机虽然在概念上是一种客观存在、不以人的意志为转移的特别现象,但其管理的实质与科学的管理体系是如出一辙的,都是以预测或计划性的 PDCA 为指导思想,也脱离不开一种循序渐进,以持续改善,杜绝发生或改良发生效果,最大限度降低损失的一种管理流程。

(2) 建立危机管理思维

危机管理思维主要建立于对危机事发前的企业危机防范、监测和预控。企业在组织架构设置的同时应该具有战略眼光建立独立的或者矩阵式的危

机管理中心,危机管理中心培训和发展领导层次的危机管理思维,从危机的预防、发生以及危机的分析、评价总结,在最高领导者的参与下,从上到下建立危机管理思维,如图 1-1 所示。

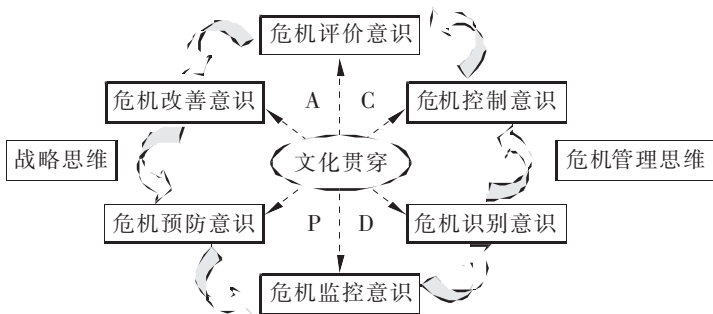


图 1-1 危机管理思维

第二阶段:危机管理的准备

危机管理中心主要从服从企业战略出发,识别各个部门内部、外部潜在的危机,捕捉危机前的征兆性信号,将归纳的潜在的导致危机产生的信息归类编号,建立到危机管理信息资源库中,并定期对以往国内外产生危机的企业现象进行多渠道、多方向、多性质的判别诊断,形成系统的危机信息。

(1) 调整组织结构,建立矩阵式的危机管理中心

危机管理中心也就是应急中心,是企业为应付或更好地进行危机管理所设置的一种机构,矩阵式的危机管理中心是灵活多变的组织机构,也可以危机管理委员会的形式存在,由最高领导者担当委员会主席,从各个职能部门抽取核心的管理骨干担当委员会的委员,定期召开会议,实施培训,建立规范的制度、程序等。企业战略管理中心的组成,如图 1-2 所示。

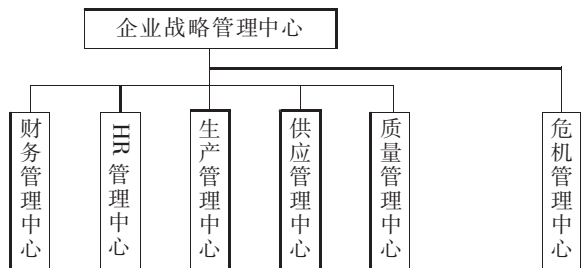


图 1-2 企业战略管理中心组成

(2) 建立危机管理信息资源库

拥有危机管理的思维,如果没有细节标准,有再高度的思维也难以执行



下去。形成操作流程,包括建立危机管理委员会管理体系、危机管理会议制度、危机管理信息管理制度、危机管理培训制度、危机管理应急方案与评审、危机管理的评价与改善制度、委员会委员的职责与权力、危机管理手册、危机公关宣传、危机公关调查、危机公关效应评审等,从形式上、思想上固化,规范系统管理。

“危机晴雨表”是一个不错的预估方法,如图 1-3 所示。

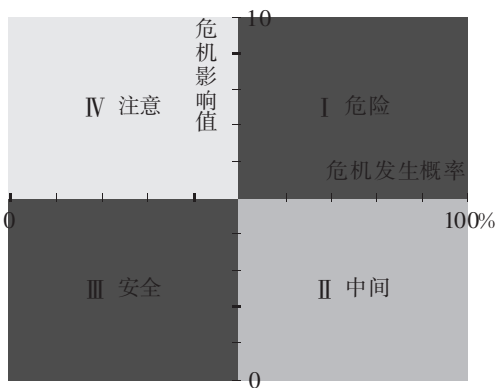


图 1-3 危机晴雨预测

危机晴雨表(Crisis Barometer Grid):美国学者史蒂文·芬克创立的以危机发生概率和危机影响值分别为横、纵坐标的一种定量分析方法。

第Ⅰ象限,危机发生率较高,危险程度较大,立即进行危机预报,采取危机预控措施。

第Ⅱ象限,危机的发生率较大,但影响值较小,程度处于中间状态,要小心提防,以免引起不必要的麻烦。

第Ⅲ象限,危机的发生概率和影响值都很小,相对较为安全。

第Ⅳ象限,虽然危机的发生率较小,但一旦发生却影响较大,要密切注意。

(3) 建立操作流程、程序及制度

危机就像死亡和纳税一样是管理工作中不可避免的,所以必须为危机做好准备,如行动计划、通信计划、消防演练及建立重要关系等。

(4) 进行企业危机管理的模拟训练

危机管理必须通过实践的练习演示才能加深员工对危机管理的重视与培养科学的应对经验,如定期召开火灾应急培训、企业管理高层的离去等的角色扮演与情景模拟能够促进团队在危机管理中掌握应变能力,也能够促进企业的文化贯彻。模拟训练包括领导的指挥控制、员工的应急措施实施、危机后的公关宣传管理。

第三阶段:危机的确认

这个阶段的危机管理通常是最富有挑战性的。经验告诉我们,在寻找危机发生的信息时,管理人员最好听听公司中各种人的看法,并与自己的看

法相互印证。

第四阶段：危机的控制

危机管理中心根据典型的操作流程采取有步骤的应变措施。当然，在这个时期，领导者应该稳定人心，镇静行事，借助信息传播系统，依靠有效的传播和沟通工作来削弱企业危机，对危机的诱因及危机的征兆进行实时的监测与评判，并对此发出危机警示。



应用实例

ÃÀ¹úÇ¿Éú¹«Ë%Òð³É¹|´|ÀíÌ©ÀµÒ©Æ-ÖÐ¶%ÊÀ¼pÓ©µÃÁË¹«ÖÚ°ÍÓßÂÛµÃ¹ã·°Í-Çé,ÔÚÎ£»ú¹ÜÀíÀúÊ·ÖÐ±»´«Îª¼Ñ»°。1982 Æè 9 ÔÀ·ÃÀ¹úÖ¥¼Ó,ÇµØÇØ·ÇÉúÓÐËË·pÓÃ°-Çé»-ÎîµÃÌ©ÀµÒ©Æ-ÖÐ¶%ÊÀÍöµÃÑÎÖØÊÀ¹Ê,ÆãÓ°ÎîÑ,ÈÜÀ©ÉÇµ½Ê«¹ú,÷µØ,µ÷²éÎÖÊ%ÓÐ 94%µÃÎÜ·ÑÖßÖªµÃÌ©ÀµÖÐ¶%ÊÀ¼p。ÊÀ¼p·ÇÉú°ó,Ç¿Éú¹«Ë%Ñ,ÈÜ²ÊË;ÁËÒ»ÎµÁÐÓÐÐ\$´èÊ©。°´ÖÖ¹«Ë%×î,ßÎ£»ú·½°,Ô-Ôð,¼´“ÔÚÓðµ½Î£»úÊ±,¹«Ë%Ó!Ê×Î£¼ÁÇ¹«ÖÚ°ÍÎÜ·ÑÖßÂÜðæ”,²»Î£»°¼p×ÊÖÚ×î¶ÎÊ±¼ãÀÜÎð,÷´óðµèÊÖ»ØÁËÈÜÓÐµÃËÝ°ÜÍðÆ¿ÔàÖÖð©,²Ç»”50 ÍðÃÀÔªÎðÓÐ¹ØµÃÖ½Éú·Ö½°°°Í¼-ÎúÊÌ·Ç³ð%±”。Ì©Àµ°,Àý³É¹|µÃ¹Ø¼üÊÇÒðÎªÇ¿Éú¹«Ë%ÓÐÒ»,ö“×ö×î»µ´ðËãµÃÎ£»ú¹ÜÀí·½°,”。Ã¼Æ»®µÃÖØµãÊÇÊ×Î£¼ÁÇ¹«ÖÚ°ÍÎÜ·ÑÖßÂÜðæ·ÔàÒ»ÐÀÎð×îÖÖÖ¼ÊÀËÇ¿Éú¹«Ë%µÃÁÐÁp。Ç¿Éú¹|ÀíÔàÒ»Î£»úµÃ×ö·³É¹|µØÎð¹«ÖÚ´«¹ÁËÆóðµµÃËÇ»áÒðÊË,Ð,ÈÜµ½ÁËÎÜ·ÑÖßµÃ¶Ö-°ÍÊËÊË。Ç¿Éú¹«Ë%µÃÎ£»ú°,Àý¼««°ÃµØ·´Ó³ÁËÆóðµÎÃ»-ÓèÎ£»ú¹ÜÀíµÃÖÖ¼«ÁªÎµ。



点评

发现不了问题就是最大的问题，这是危机管理中的核心理念，也是各类组织在发展中应把握的核心价值观。市场经济发展到今天，变化已成为人的生活、生产、工作中不以人的意志为转移的客观现实，适应变化，发现问题并解决问题是人与组织可持续发展的前提。

危机管理有四个关键词：早、快、明、恒。早就是早发现，早预防；快就是反应必须快速；明就是真诚、坦率；恒就是时刻警惕，长久执行。

在处理危机管理过程中有几点精髓。

1. 重在预防

企业危机的形式是多种多样的，每一种危机不论形式，都对企业构成威



胁。应付不测以求得生存,是一切危机管理和危机公关的基本原则。如果说危机公关和危机应变方案的策划是企业生存的一项重要要素,我们就应该在危机发生前,制定危机应变方案,以确保危机到来时能有准备地面对危机,并顺利度过危机,将危机给企业的负面影响降到最低点。有了应付危机方案,当危机来时,我们就可以从容地面对危机,就有了充分的准备去抓住主动权。

2. 高度重视

我们应该意识到:企业不论大小,都应平等地对待客户,当顾客抱怨产品时,我们应该及时与顾客进行沟通。如果不是这样,势必影响企业在顾客中的形象,导致经营业绩的下降,更严重的是,有可能导致企业的衰落、停产、倒闭。不止一个事例说明了企业因一些小事而导致企业经营深受影响甚至倒闭的严重性,如巨人、三株、飞龙、爱多等。我们不能不看到,企业今后还会不止一次地遇到各种各样的问题。人本性中的负面因素随时会让企业经营者和管理者面临严重的危机。

3. 临危不乱

潜伏性和意外性是危机的重要特点。企业面对突如其来的危机,应做到临危不乱。乱则无法看清危机实质,乱则无法有效地进行整体公关。企业要牢牢抓住危机实质,尽快分析危机产生的原因,是产品设计或质量问题,还是广告误导、促销不力,或渠道不畅、价格歧视等,要在第一时间内迅速作出判断,并制定出相应的危机营销方案。

4. 快速反应、及早处理

危机消息的出现,经常使企业的形象受到消极的影响。媒介的消息来源的渠道是复杂、多样的,有时是相互转载。因此,可能会对同一危机事件的传播,在内容上有很大的差异。当危机发生时,作为危机的发生者——企业,应该以最快的速度,把危机的真相通过媒介告诉消费者,确保危机消息来源的统一,最大可能地消除对危机的各种猜测和疑虑。

5. 行胜于言

在危机突然降临时,积极的行动要比单纯的广告和宣传手册中的华丽词藻更能够有效地建立起公司的声誉。在当前这种强调企业责任感的大环境中,仅依靠言辞的承诺,而没有实际的行动,只能招来消费者更多的怀疑和谴责。他们的态度,有可能使得企业行为中,哪怕是很小的失误,将企业推向危险的边缘。自吹自擂的宣传方式,早让消费者没有了新鲜感,常被他们认为是宣传者在吹嘘自己的优点;事实的经验也经常证明他们感觉的正确,而对宣传缺乏相应的可信度。

6. 积极与新闻媒体合作

在危机面前,企业采取主动行为是非常必要的。因为,主动本身所反映



出来的是一种积极的态度。为了取得主动,企业在策划方案时,就要准备一些必要的原始材料。例如,一些照片、各种设备的最新技术指标、图表等,用来介绍给一些相关的组织和媒体,并在危机时,提供给媒体,以显示企业与媒体充分合作的良好态度,最终赢得宝贵的时间来进一步收集危机的第一手资料。

7. 把握信息发布的主动权

在传播沟通中,要掌握对外报道的主动权;要以自己的组织为消息第一来源。一般来讲,在企业出现危机时,最好成立一个以企业重要人物为中心的新闻中心。但就这一概念,没有必要理解成人们日常生活中的新闻中心的概念。这一机构应以不同企业在不同危机面前,根据具体实际情况而设立。这一机构可以是临时性的,也可以是长期性的。在危机时,它的作用在于将危机真相告诉消费者。同时,这一机构可以是一群人,也可以是以一个人为中心的几个人。

8. 以诚相待

面对危机,企业只有开诚布公地说明事情的原委,诚恳地接受批评才能淡化矛盾、转化危机。无论面对的是何种性质、类型及起因的危机事件,企业都应该主动承担义务,积极进行处理。即使起因在受害者一方,也应首先消除危机事件所造成的直接危害。以积极的态度去赢得时间,以正确的措施去赢得顾客,创造妥善处理危机的良好氛围。以诚相待还表现为维护消费者利益,而以顾客代言人的身份出现,主动弥补顾客的实际利益和心理损失。

9. 控制影响

成功的危机公关一定是在尽量早的阶段消除危机,尽量迅速地解决问题、平息冲突。努力去尽早化解危机,对个别小范围内发生的事,应减少曝光,化敌为友,消除不利影响。



2. 简单管理

一、发明创造

简单管理,追根溯源,在博大精深的中华优秀传统文化中是有思想渊源的。例如,《易经》中就蕴涵着丰富的简单管理哲学思想。易的基本要义有三点:简易、变易和不易。同样,道家哲学理论中也有简单管理思维的观点。老子提出:“道法自然”的管理精义,明确提出了管理的最高境界:“稀言自然”,“无为而治”。“治大国若烹小鲜”更是对简单管理的生动描述。

把握规律,抓住关键,即企业在经营管理活动中,准确找到并把握事物的本质和规律,以战略的眼光去感知机会、把握机会、利用机会,致力于培育企业核心专长与技能,聚焦核心,抓企业成功关键。化繁为简,集约高效,即将复杂的事情简单化,系统思维,快捷行动,有执行力;在错综复杂的企业内外矛盾之中驾驭矛盾,把握好度;集中配置资源,整合资源,提高组织整体运行速度与效率。简法自然,简中求变,即遵从“自然法则大于人为法则”的处事原则,组织的运行基于“客户价值驱动”而不是“权力驱动”,在适应企业经营环境变化的过程中不断变革与创新,不断跨越成功的陷阱,追求企业的可持续发展。沟通信任,以人为本。即尊重人性,尊重人的价值,以“人才价值本位”替代“官本位”,在企业内部建立信任与沟通机制,建立知识共享系统,减少组织内部交易成本,使人与人之间的关系简单融合,协同有效。

卡普兰所提出的平衡计分卡理论中有一个“KISS原则”。所谓 KISS 原则就是“Keep It Simple and Stupid”(让它简单些,傻瓜些)。其中强调了七个方面:①较简单的系统更容易整合建立、构造、增加和维护;②较简单的解决方法总是更具柔性;③越简单的越便宜;④较简单的系统可能被更快地实现,最主要的是有更快的回报;⑤使用者更喜欢较简单的方法;⑥较简单的系统更容易分阶段执行;⑦较简单的系统更容易被使用者了解。这七个方面本质上其实也是一种简单管理的思维。

二、功能描述

中国企业成长和发展过程中面临的各种问题也需要我们运用简单管理



的思维去思考与应对,简单管理的思维对中国企业的成长和发展具有重要的实践意义,这是由中国企业面临的新的市场竞争环境及中国企业成长和发展所面临的问题所决定的。在全球化与信息化的市场竞争环境之中,中国企业所面临的市场竞争环境、客户需求、管理对象的需求都呈现出日益复杂和不确定的特点,这就需要企业善于在错综复杂的市场竞争环境之中用简单管理的思维去正确认识环境,感知机会,把握机遇,寻求企业生存和发展之道。具体表现在以下几个方面。

1. 解决企业的可持续性发展困惑

许多企业凭借企业家的胆略和气魄,抓住中国经济发展过程中的机会,运用非常规运作方式使企业一夜之间做大,但很快从明星企业变为流星企业。为什么许多中国企业做不大,活不长,究其根本原因,在于两个方面:一是企业核心价值观的迷惘,没有找到企业发展的源泉;二是企业核心能力缺失,对未来发展没有完成基于战略的系统思考,没有聚焦核心业务,形不成独特而持续的竞争优势,没有从宏观和长远着眼,有所为有所不为。要解决这一问题,企业就要重新思考企业的使命、追求,确立核心价值观体系,抓核心能力的培育,这是中国企业可持续发展的必由之路。

2. 解决战略与执行力的困惑

许多企业追求管理理念的时髦性,但往往理念在“天上飘”,员工行为在“地上爬”。许多企业制定了宏伟的不切实际的战略目标,导致战略难以落地,战略目标难以实现。其原因在于企业的核心价值观和战略目标没有在企业内部得到有效的传递,企业高层与中基层没有建立共同的语言系统,中高层存在沟通障碍,使得企业内部目标追求各异,内部人际关系复杂,内部沟通困难,交易成本高,执行力不足。解决这一问题的有效途径是运用简单管理的思想,在企业内部通过文化建设建立企业的核心价值观体系,使企业中高层有共同的目标追求和行为准则,通过在企业内部建立信任与沟通机制及知识共享系统,使企业目标简单明确,上下同欲,行动一致,从而提高企业的战略执行力。

3. 解决组织规模扩张与成长质量的困惑

随着企业的发展,许多企业规模、人员急剧扩张,组织不断叠加、膨胀,但臃肿、肥胖却不强壮,点效率高,但系统效率低,员工创业激情递减,诸侯意识抬头,协调困难,组织整体运行速度减慢,从而导致整体竞争力下降。解决上述问题的根本途径在于运用简单管理的思想,基于市场和客户对组织和流程进行重构,基于产业价值链进行整合。组织和流程只有真正面向市场与客户时,组织层级才会减少,流程才会简单,协同才会顺畅。