|  |  |
| --- | --- |
| ICS | 13.200 |
| CCS | A90 |

中华人民共和国国家标准

GB/T XXXXX—XXXX



安全与韧性 危机管理 指南

Security and resiliece－Crisis management－Guidelines

(ISO 22361: 2022, IDT)

（本草案完成时间：2024年9月）

XXXX - XX - XX发布

XXXX - XX - XX实施

`

目次

[前言 III](#_Toc176246816)

[引言 IV](#_Toc176246817)

[1 范围 1](#_Toc176246818)

[2 规范性引用文件 1](#_Toc176246819)

[3 术语和定义 1](#_Toc176246820)

[4 危机管理——内容，核心概念和原则 3](#_Toc176246821)

[4.1 危机的属性 3](#_Toc176246822)

[4.2 危机的特征 3](#_Toc176246823)

[4.3 危机的潜在原因 4](#_Toc176246824)

[4.4 对响应和恢复的准备 5](#_Toc176246825)

[4.5 危机管理原则 6](#_Toc176246826)

[5 建立危机管理能力 7](#_Toc176246827)

[5.1 概述 7](#_Toc176246828)

[5.2 危机管理框架 7](#_Toc176246829)

[5.3 危机管理过程 9](#_Toc176246830)

[6 危机领导 15](#_Toc176246831)

[6.1 核心领导技能和属性 15](#_Toc176246832)

[6.2 福祉和可持续的危机响应 17](#_Toc176246833)

[7 战略性的危机决策 17](#_Toc176246834)

[7.1 概述 17](#_Toc176246835)

[7.2 决策的挑战性 18](#_Toc176246836)

[7.3 困境、延迟决策和决策规避 19](#_Toc176246837)

[7.4 决策问题 19](#_Toc176246838)

[7.5 有效的危机决策 19](#_Toc176246839)

[8 危机沟通 20](#_Toc176246840)

[8.1 概述 20](#_Toc176246841)

[8.2 预先准备 20](#_Toc176246842)

[8.3 关系和声誉管理 20](#_Toc176246843)

[8.4 关键角色 21](#_Toc176246844)

[8.5 危机沟通策略 22](#_Toc176246845)

[8.6 危机沟通的关键原则和活动 22](#_Toc176246846)

[8.7 信息一致性 22](#_Toc176246847)

[8.8 有效沟通的障碍 23](#_Toc176246848)

[8.9 社会媒体—机遇和威胁 23](#_Toc176246849)

[9 培训、验证和从危机中学习 24](#_Toc176246850)

[9.1 概述 24](#_Toc176246851)

[9.2 提升能力 24](#_Toc176246852)

[9.3 培训 25](#_Toc176246853)

[9.4 演练 26](#_Toc176246854)

[9.5 验证 26](#_Toc176246855)

[9.6 评价和学习 26](#_Toc176246856)

[参考文献 28](#_Toc176246857)

1. 前言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

本文件等同采用ISO 22361：2022《安全与韧性 危机管理 指南》。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别这些专利的责任。

本文件由全国公共安全基础标准化技术委员会（SAC/TC 351）提出并归口。

本文件起草单位：。

本文件主要起草人：。

1. 引言

本文件旨在帮助组织建立和持续发展其危机管理能力。它列出了所有组织需要的原则和实践指南。

危机给组织带来了复杂的挑战，也可能带来了可能产生深远影响的机遇。一个组织的危机管理能力，和对不断变化的环境的管理能力，是决定情况或事件是否有可能对组织及其环境构成严重或存在性威胁的关键因素。影响一个组织的危机可能是更广泛危机的一部分。

为确保危机管理能力能够产生预期的结果，组织应提供：

1. 坚定的领导；
2. 结构（例，资金、通讯、关系和联系、设备、设施、信息管理、原则、过程和程序）；
3. 支持性的文化（例，价值观，道德观，行为准则）；
4. 能胜任的人员（例，知识、技能和态度，思维灵活）。

一个组织的危机管理能力将受到与其相互依存领域的关系的影响，如风险管理、业务连续性、信息安全、物理安全、安全、民防、事件响应和应急管理。

组织应该通过应用一套原则来制定危机管理框架，采用结构化的方法来进行危机管理。这些相互关联的原则、框架和适用的过程要素，支持有目的、一致和严格的方式实施危机管理能力（图1）。



1. 危机管理能力建设——原则、框架和过程

本文件结构如下：

1. 危机管理的核心概念（第4章）；
2. 建设危机管理的框架和过程（第5章）。

如下章节提供更为详细的内容：

1. 危机领导（第6章）；
2. 战略性的危机决策（第7章）；
3. 危机沟通（第8章）；
4. 培训、认证和危机中学习（第9章）。

持续改进是本文件所有要素中的组成部分（5.3.7）。因此，当它是过程的一部分时，也提出了所有的能力要素。

安全与韧性 危机管理 指南

* 1. 范围

本文件提供了危机管理的指南，以帮助组织计划、建立、维护、检查和持续改进战略性的危机管理能力。本文件提供的指南可以帮助任何组织考虑以下因素，识别和管理危机：

1. 内容、核心概念和原则（第4章）；
2. 建立危机管理能力（第5章）；
3. 危机领导（第6章）；
4. 战略性的危机管理决策（第7章）；
5. 危机沟通（第8章）；
6. 培训、认证和从危机中学习（第9章）。

本文件适用于任何组织中承担危机管理能力战略责任的最高管理层。本文件也可供在最高管理层指导下的人员使用。

本文件认可与相关学科的联系和依存关系，但与这些学科存在差异。

* 1. 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

ISO 22300 安全与韧性 术语（Security and resilience－Vocabulary）

* 1. 术语和定义

ISO 22300界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

能力 capacity

在规定条件下，完成一项任务，实现预期结果。

1. 组织能力取决于可用的资源和组织原则、框架（领导、结构、文化、能力）和过程。

危机 crisis

对*组织*（3.13）或社区造成威胁，需要组织或社区为保持其生存能力和完整性，做出战略性、适应性和及时响应的异常或特殊的事件或情况。

1. 事件或情况可能包括高度的复杂性、不稳定性和不确定性。
2. 事件或情况可能超出组织的响应能力（3.1）。
3. 考虑到危机的性质，除了任何预先拟定的计划和程序外，还需要灵活和动态性的方法。
4. 威胁会影响组织的运作能力、声誉、品牌、物质、政治或知识产权、组织结构以及人力、环境和经济因素。
5. “组织”一词还包括政府和非政府机构，公共部门的国家当局，以及非政府组织和慈善机构。

危机管理 crisis management

为应对*危机*（3.2）的领导、指导和控制*组织*（3.13）的协调活动。

危机管理队伍 crisis management team, CMT

承担*组织*（3.13）*危机管理*（3.3）响应的领导职责的一组人员。

危机管理计划 crisis management plan, CMP

指明在*危机*（3.2）中由谁在何处应用哪些程序和资源的文件。

事件 incident

可能或将导致中断、损失、突发事件或*危机*（3.2）的情况。

[来源：ISO 22300: 2021, 3.1.122，有修改]

利益相关方 interested party

stakeholder

可以影响，被影响，或认为自己被一个决定或活动影响的个人或*组织*（3.13）。

治理 governance

<组织>指导、监督*组织*（3.13），并对组织实现既定目标负责的以人为本的系统。

情况报告 situation report

概述*事件*（3.6）或*危机*（3.2）的当前状态和潜在发展，以及对其响应的口头或书面总结。

态势感知 situational awareness

在一定的时间和空间感知环境中元素，理解其含义，并预测其下一阶段情况。

最高管理层 top management

在最高层级指导和控制*组织*（3.13）的个人或群体。

问题 issue

目前不存在，但可能发展为对*组织*（3.13）的战略目标、声誉或生存能力产生长期或重大负面影响的事件或情况。

组织 organization

基于职责、权力和关系，以实现其目标的个人或群体。

1. 组织的概念包括但不限于自营商、公司、当局、合作方、慈善机构，或其部分或组合，不论其是否为法人、公共的或私人的。

危机沟通 crisis communication

为向内部和外部*利益相关方*（3.7）提供信息、更新和指示的内部和外部的沟通。

1. 充分的危机沟通也可以保护*组织*（3.13）的声誉和品牌，并保持其公众形象。
   1. 危机管理——内容，核心概念和原则
      1. 危机的属性

危机可能与高度复杂的问题有关。这些高度复杂的问题的全部影响和性质，在当时可能是不清楚的。可能的决策和行动可以产生严重的负面后果，各级决策者有时不得不选择危害最小的解决方案（7.4），并解决（或承认和接受）基本的战略困境。这意味着每一个选择都会带来不良后果，并且不存在理想的解决方案。

应避免为管理危机而对行动或流程做出的过早或考虑不周全的决定。这样的决定可能会造成重大后果，造成额外伤害或加剧危机局势。如果考虑的可用选择可以减小危机的影响，但对其他组织目标有不利后果，则有必要选择可能对组织造成最少损失或破坏的选择。

危机通常包括对人、环境、资产（例如财产或信息）或声誉的威胁。

组织可能需要审查其目标、机会、战略、政策、实践或程序和文化，并作为持续改进的一部分，以更好地应对危机。

处理得当的危机可以展示一个组织的积极品质，并提高其声誉。

* + 1. 危机的特征

危机可以是复杂和具有挑战性的，也可以为组织提供机会来展示核心价值观、有效的控制、治理、危机响应、审查和学习。

尽管许多危机似乎是独一无二的，但它们往往具有一致的特征。可以通过理解危机的差异，理解它们的特点，提高危机管理能力。

通常，一场危机是由一个事件引发的。事件和危机有一些共同的特征。表1重点说明了事件和危机的差异，图2说明了事件和危机的关系。

1. 事件和危机的关键特点

| 特点 | 事件 | 危机 |
| --- | --- | --- |
| 可预测性 | 事件通常是可预见的，尽管它们的具体时间、类型和影响是可变的 | 危机通常是独特的、罕见的事件或情况。有些危机是可以预见的；然而，通过，时间和影响并不总是可预见的 |
| 开始 | 事件可以是没有通知的或短期通知的破坏性事件，也可以通过逐渐的失效或失去控制而出现 | 危机也可能发生在一个没有通知或有短时间通知的事件中。它们可能出现在未得到控制、管理不当或进一步升级造成危害声誉后果的事件中。此时需要危机级别的应对措施 |
| 紧急性和压力 | 在处理事件时，通常需要采取紧急行动以阻止事态恶化，或尽可能减小事件影响 | 危机可能造成极大影响，通常需要紧急关注。考虑到危机可能更具可见性及其潜在影响，它通常会给组织带来很大的压力 |
| 影响 | 虽然事件可能需要大量资源来管理，但很少会威胁到组织的存在或对其声誉产生重大长期影响。这些影响通常是局部的，或者只影响组织的一部分。  尽管事件对相关方的影响可能很严重，但它通常是可管理的和暂时的 | 危机可以超越组织、地理和部门的界限，破坏或影响整个组织。由于危机往往具有复杂性和内在的不确定性，可能难以评估其长期影响。处理不当的危机会导致功能、价值、信任和声誉的灾难性损失。这些负面影响会对组织产生持久的不利影响。危机可能导致在其期间内调整法律的情况。  组织的规模、位置和类型可能使其更容易受到某些可能成为危机的事件的影响 |
| 公众、媒体和其他利益相关方的监督 | 有效的事件管理，需要迅速发现不良事件，迅速减轻影响，迅速恢复正常业务，很少或不会引起媒体的负面关注。  如果存在负面宣传，则可能仅限于一个地区或特定群体。但是，负面宣传可能不断扩大，并蔓延到其他群体，导致事件成为危机 | 危机可能会导致包括公共的、产品和服务用户、特定群体（例如监管机构、股东或行业机构）和媒体(包括社交媒体)的重要审查和兴趣。  对危机感兴趣的各方将取决于事件的类型、被威胁和影响的对象。该组织的所有行动和反应都很可能受到审查，任何被认为是错误的决定、逃避责任的企图、指责他人、对受危害者的不良对待或试图削减应对成本的行为，都可能导致进一步的持续批评和危机深化，或者可能带来新的挑战 |
| 通过既定计划和程序的可管理性 | 事件通常可以通过使用包含事件管理程序和结构的计划，以及预先确定的详细的解决方案和可用资源来解决。可能需要告知最高管理层，或对其提供指导和监督 | 由于危机的新颖性、固有的不确定性，并与影响的潜在规模和持续时间等综合作用，因此很少能通过应用预先确定的程序和计划得到解决。  应对危机需要领导层采取灵活的、创造性、战略性和持续的应对措施。价值观和行为可能面临挑战，并可修正。组织将依赖于其危机管理结构、方法、计划、培训和实践。  应对危机，可能需要超出组织固有应对能力 |

问题可能会升级为事件，之后升级为危机。组织应该认识事态的变化，并灵活应对。



1. 问题、事件和危机的关系和特征
   * 1. 危机的潜在原因

多种方式均可能引起危机，包括：

1. 具有即时和战略影响的破坏性事件：这些事件可能源于恶意行为、不当行为或疏忽，或未能提供符合预期（感知或事实上的）质量或安全标准或法律要求的产品或服务，不受欢迎的（政治层面）决定或行动，谣言和虚假信息；
2. 经营波动，例如市场公开报告的变化、利益相关方的偏好、技术发展、法律法规的变化、竞争和收购威胁等；
3. 管理不当的事件以及潜在和隐藏问题的出现，对组织声誉和品牌的信任造成不可接受的后果；这些问题会随着时间的推移而逐渐发展，通常是由于；
   1. 治理不足，导致质量标准和可靠性逐渐和递增的下滑，无法检查安全或管理可控性，并成为工作方式的常态；
   2. 由于流程过于复杂、时间表不切实际、长期人员短缺和监管松懈等原因，方便但非正式的“变通”策略逐渐成为常态；
   3. 监督和过程监控的缺陷，促使人们期望“脱离”不良行为，或能够在不报告的情况下留有小故障，或过度依赖控制来发现所有错误，而不是期望质量检查发现不常出现的问题；
   4. 应谴责鼓励风险和掩盖问题，以及缺乏共同的使命感和目标的组织文化。这种文化将在人员和管理层之间、组织的不同部分之间以及组织和外部利益方之间，产生了一种防御性（如果不是敌意的话）的“他们和我们”的态度；
   5. 组织高管层、单个高管或整个组织的不良行为（或被认为是不良行为，如撒谎、歪曲服务或产品以及结果、在知道产品对购买者或公众构成危险时未能修改决定或召回产品、与组织价值观相冲突的行为、非法活动或故意违反规定）；
   6. 人员和管理人员的培训和发展不足，或技能和知识的增量损失；
   7. 人为因素，包括疲劳、压力、个人问题和不熟悉的工作环境；
   8. 人力资源管理不力（如不吸取历史教训、时间表不切实际、长期人手不足、监管松懈）；
   9. 可能影响组织人员、运营、声誉、技术和资产的有形和无形的外部因素，例如极端天气事件，以及由关键供应商或数据丢失引发的事件；
   10. 事件处理准备（计划、程序和组织）不足；
   11. 由于能力、选择或文化而未能适当升级。

危机总是有多种促成因素，这些因素可以来自组织内部或外部。这些因素可能以复杂的方式相互作用，使它们难以确定和管理，因此需要灵活的规划办法。虽然事件的起源在开始时看起来很简单，但进一步的审查可以发现组织系统性的管理缺陷。如果事件没有得到有效处理，则可能升级为危机。

危机管理策略和行动应该体现组织的目标和价值。未能坚持其核心价值观可能会使情况变得更糟。

* + 1. 对响应和恢复的准备

危机态势的不确定性，要求理解危机的角色和责任，并对行动进行清晰和系统的监督和指导。决策应该与组织的核心价值观紧密相连。组织应准备好面对困难的决策，并强调在危机期间采取清晰一致的行动和沟通的重要性。

组织应确定调动其危机管理资源和激活相关过程的方法。及时应对危机至关重要。战略决策者的否认、自满或拖延会加剧影响和组织的脆弱性，阻碍反应，降低恢复能力。危机的要求是如此之高，以至于不应该对人员（任何资历、级别或经验）管理危机和引导组织走出危机的能力做出任何假设。

成功的危机管理需要灵活性和创造力。它可能涉及跳出组织或其业务环境的正常“规则”，并准备为自己的行为辩护或维护。对于组织的领导者来说，这需要清晰的思想、战略眼光、决断力和以反映组织核心价值观的方式行事的能力。特别是，领导者应该对那些受到危机影响的人表现出同情，并期望和鼓励整个组织的这种行为。

* + 1. 危机管理原则
       1. 概述

4.5.2至4.5.8给出了以组织的业务能力为基础，是建立和建设组织危机管理能力的原则。

* + - 1. 原则A：管理

危机管理依赖于组织各级的有效管理。

危机管理能力依赖于清晰理解组织的结构、角色、责任和能力。

员工应对危机的能力，取决于他们对自己的角色和责任的理解，是否接受过充分的培训，以胜任和自信地满足危机管理要求。

* + - 1. 原则B：策略

危机管理是战略性能力。

建立和维持危机管理能力，依赖于领导层对组织传达价值观和重要性，设定目标并分配资源来实现这些目标。

危机管理能力是由核心价值观、组织的优先事项以及危机的潜在后果和影响所指导的。

* + - 1. 原则C：风险管理

危机管理能力是动态的，建立在风险管理的基础上。

适应的、及时的危机管理依赖于情景和风险意识，以使组织能够积极监测其内部和外部环境，并评估其潜在的脆弱性和机会。

有效地管理变化、风险和动态环境使组织能够预测、识别和应对危机。

通过组织管理危机的能力，可以衡量其转变和适应的能力、在不断变化的环境中创造机会的能力，以及以敏捷和灵活的方式工作的能力。

组织应将其风险管理活动与核心业务功能相融合，以提高其预测和应对潜在危机和变化的环境的能力。

* + - 1. 原则D：决策

有效的决策依赖于良好的信息管理、态势感知以及对相关方需求和期望的理解。

组织的领导者应该通过态势感知和信息管理来实现理解，以便做出基于证据、逻辑和判断，对潜在后果影响的理解的决策。

组织应在所有决策中考虑到其战略目标、核心价值观和优先事项。

* + - 1. 原则E：沟通

危机管理需要有效的沟通。

组织应将准确、可信和及时的信息传达给利益相关方（包括组织内的各方），以提高危机管理的有效性，保护组织的声誉和诚信。

* + - 1. 原则F：伦理

组织对潜在或实际危机的反应，是由其核心价值观和道德期望所指导的。

适当的展示道德规范和价值观，能够增加相关方的支持，建立信任，有助于保护和提高品牌和声誉。

* + - 1. 原则G：学习

组织的危机管理能力是通过组织学习来增强的。

组织通过培训、练习和从内部、外部经验中学习，确保具有危机管理角色和责任的人员胜任工作，从而进行学习。

* 1. 建立危机管理能力
     1. 概述

良好的危机管理能力可以帮助组织预测、应对危机，并从危机中恢复，从而保护其资产和目标。

危机管理应包括：

1. 认识到需要启动危机管理的情况；
2. 有能力并负责快速分析形势、制定战略、确定选项、做出决定并评估其潜在影响的人员；
3. 对建立危机管理基础的原则达成共识；
4. 将决策转化为行动、分配活动和评估结果的结构和过程；
5. 能够分享、支持和执行最高管理层的愿景、意图和政策的人员；
6. 通过及时应用适当的资源来支持解决方案的能力；
7. 支持和维持持续危机响应能力的组织结构；
8. 支持危机管理原则的文化。

组织应建立建设危机管理能力的框架和流程。该框架包括领导力、结构、文化和能力；过程包括预测、评估、预防和缓解、准备、应对和恢复。框架和程序应不断完善。

* + 1. 危机管理框架
       1. 概述

危机管理框架的目的是协助组织将危机管理纳入其活动和职能。危机管理框架用于支持危机管理原则、危机管理的核心属性、由危机管理原则提供信息的管理过程的关键要素之间的关系。采用该框架，应有助于理解危机管理过程与其他管理过程之间的关系。

* + - 1. 领导力

最高管理层参与危机管理，对于发展和持续提高危机管理能力至关重要。最高管理层应确保：

1. 危机管理目标与组织的战略方向和核心价值相一致；
2. 危机管理是根据组织的具体情况相适应；
3. 表达对危机管理能力的承诺；
4. 为危机管理提供指导和支持，以实现预期结果；
5. 对危机管理的重要性和效益进行沟通；
6. 将危机管理整合到组织的流程中；
7. 可用的危机管理资源；
8. 促进危机管理的持续改进。

最高管理层应制定并记录危机管理政策。这项政策应作为与规划和执行危机管理安排有关的进一步活动的基础。这项政策应：

1. 表明最高管理层对危机管理的承诺；
2. 概述危机管理目标；
3. 用宽泛的术语描述目标将如何实现；
4. 为实现组织危机管理能力的关键要素，以及所需的相应财政、技术和人力资源，确定优先事项和指导方针；
5. 确定负责不同要素、总体协调和嵌入的人员；
6. 识别、记录和沟通实施危机管理能力所需的角色和职责；
7. 建立审查机制以确保政策持续得到支持，与组织的总体战略目标保持一致，并依据商定的可交付成果监测和评估进展；
8. 定期检查以确保其保持最新。

最高管理层对其组织的整体韧性负责，并应任命具有适当权限的人员对危机管理能力的建立和实施负责，在整个组织中保持和管理危机管理能力。最高管理层还应考虑能力的每个要素所需的资源，以及培训、实施和测试的相关需求。

* + - 1. 结构

组织应建立组织结构，并提供发展和持续改进危机管理能力的手段，包括：

1. 角色、权限、责任和问责制（这些可以与日常角色和责任不同）；
2. 参与、信息和沟通的规章和准则；
3. 过程和方法；
4. 设施和工具；
5. 质量保证和控制；
6. 特别对最高管理层变化中的组织，建立储存和分享/转移知识的系统。

组织应将危机管理与其他相关组织活动相结合。

* + - 1. 文化

组织应鼓励在员工中培养积极的态度和文化，坚持组织的核心价值观，并始终如一地坚持其期望、政策和程序，认识：

1. 风险意识：持续识别和理解组织风险，发挥可用的能力；
2. 对危机管理的承诺：对危机管理重要性的承诺和认可；
3. 预警：鼓励人们解决潜在的预警征兆；
4. 组织韧性：支持韧性计划，鼓励每个人了解他们的角色和贡献，以帮助组织成功；
5. 组织意识：通过培训和演练，公开交流目标和愿景；
6. 心理安全：帮助应对“适当的挑战”，或者帮助人们对出现的可能升级的小问题感到舒适。

组织应培养其发现、评估和沟通组织内部和外部潜在条件的能力。这些条件单独或结合起来，有助于建设成功的危机管理文化。

* + - 1. 能力

了解建立组织各部分的危机管理能力所需的状态、成功的准则和步骤，是非常重要的。

组织应将危机管理纳入为发展和保持能力和组织学习的方法。这一整合应包括：

1. 在个人、团队、组织和组织间各级建立危机管理意识、知识、技能和积极态度；
2. 在危机管理中运用能力管理过程和程序；
3. 有关危机管理的系统审查和学习过程；
4. 将组织学习作为持续提高危机管理能力的方法。
   * 1. 危机管理过程
        1. 预测

组织应通过以下措施预测潜在危机：

1. 时间维度的审查，以确定中期至长期可能出现的潜在危机，以及可能在几乎没有预警的情况下出现的危机；
2. 建立识别潜在危机，确定如何将警告升级到适当级别，为危机应对提供信息的过程；
3. 建立潜在危机预警系统；
4. 建立适合的挑战决策和策略的环境。
   * + 1. 评估

组织应通过以下方法评估潜在危机：

1. 了解组织运作环境中的风险；
2. 充分的理解和整合风险管理活动与业务运作和领导层之间的关系；
3. 认识和接受无论现有控制的有效性如何，危机都可能发展，组织需要做好有效管理这些危机的准备；
4. 促进态势感知的行为；
5. 及时识别和升级问题和事件。
   * + 1. 预防和减缓

组织应认识到危机可以以不同的方式引起，并力求综合使用组织、技术和人力等来防止危机。组织应同时考虑预防和减缓战略，以防止和尽量减少事态升级。

组织应将危机预防与其他危害、威胁和基于风险的活动相结合。

此外，组织应制定政策、实践和程序，为员工和相关方提供以下方面的指导：

1. 通过有效的风险管理做法进行预防和减缓；
2. 价值意识，包括承认和遵守道德、可持续发展和行为准则等价值；
3. 预警，及早通报潜在风险，以便合理关注和评估潜在后果；
4. 以适当、有意义和协调的方式对不断变化的情况做出反应的能力；
5. 冗余和适应性，确保组织在遇到意外情况和需求时具有灵活性。

危机预防应该是一项持续的工作。

* + - 1. 准备
         1. 概述

组织应通过为每个危机管理队伍任命主要和备选的职能代表，确保危机管理队伍结构的韧性，并确保所有危机管理队伍成员都经过适当的培训，有能力和充分的资源来履行其职责。组织还应建立对任何情况实施合理响应的一般性能力，以做好危机响应准备。这包括发展以下关键要素：

1. 危机管理计划（Crisis Management Plan, CMP)及任何其他相关计划；
2. 信息管理；
3. 共享态势感知；
4. 危机管理队伍的结构、组成、权利和期望，以及适当的治理。

为了能够及时和有组织地做出反应，组织应：

1. 告知和提醒危机管理队伍的有关成员；
2. 提供信息管理和态势感知。
   * + - 1. 危机管理计划

组织应制定简明的危机管理计划。该计划可以在应对危机时使用，并在实际实用前被理解、实施和演练。危机管理计划不应依赖于场景，但可以包含处理特定危机的信息，包括：

法律及规章要求；

1. 危机响应的启动和升级机制及其运作方式；
2. 危机中决策和行动的权力和责任分配；
3. 发生危机时应联系的人员的主要和可选细节；
4. 整个组织的具体的响应级别（即就什么级别的问题联络谁），以及表达行动顺序的流程图；
5. 危机管理队伍的结构和作用，以及对它的期望；
6. 确定实际或视频会议地点以及所需的设备和支持；
7. 危机沟通（内部和外部）（见第8章）；
8. 危机管理队伍会议议程、情况报告和决定、行动记录的模板。

该计划可以通过制定有关CMT如何运作的政策和更多的程序要素以及必要的培训和评估安排来支持，但这些不应减损计划本身。计划应在适当的时间间隔定期审查，特别是详细的联系方式。

危机管理计划应：

1. 提供适用于现有程序和实践未覆盖的、通用的事件和情况响应能力；
2. 提供灵活性和有针对性响应（“跳出框框思考”）；
3. 利用现有的多学科专门知识提出可行的对策；
4. 考虑实际限制条件下，可获得的危机的正式和非正式信息来源；
5. 鼓励灵活的思考和行动，认识到一般不可预见的、难以准备而详细计划的危机。

组织应为危机管理队伍提供工具和模板，包括：

1. 危机情况的物理和虚拟可视化方法；
2. 相关信息源；
3. 辅助备忘录、标准议程和关键决策点和所需行动的清单；
4. 明确的角色和职责；
5. 实际响应所必需的项目清单；
6. 帮助管理社交媒体监测和参与的工具和系统；
7. 利益相关方列表，及其相关性分类和优先级排序的工具；
8. 决策记录和情况报告模板。
   * + - 1. 信息管理

不确定性是危机的标志性特征之一。因此找出正在发生的事情并理解其影响至关重要。当做出决定并采取行动时，有必要接受并理解信息可能是不完整或不正确的。这需要事先计划和适当的培训。

在应对危机时，组织应能够：

1. 确定和收集有关危机的资料；
2. 筛选、分析、优先排序和理解可用信息；
3. 评估信息的有效性、质量和与危机的相关性；
4. 处理危机的模糊性、不确定性、复杂性和波动性；
5. 考虑保护机密或敏感资料；
6. 以适当形式及时向决策者提供资料；
7. 根据需要在组织内部和外部进行信息沟通。不应以保护公众免众威胁为理由，向公众当局隐瞒重要信息。
   * + - 1. 共享事态感知

为了建立共享的态势感知，组织应该建立政策、实践和程序，鼓励在领导层、员工和主要利益相关方之间建立共享的理解。这将有助于创造一种环境，尽早明确查明造成危机局势的因素及其潜在影响。

这将提供一个更广泛的视角：

1. 目前的情况以及对目标和宗旨的影响；
2. 不确定性程度；
3. 控制程度；
4. 使问题恶化；
5. 其他有关组织及其关系；
6. 未来会发生什么。

此外，任何上级当局的现有要求都应该理解。

这些信息与预测，可以一并为组织的危机决策提供信息（第7章）。

在危机中感知态势本质上是困难的。通常会发生很多事情，变化的速度很快，对因果关系的各种解释可能是合理的，而影响和潜在影响的扩散是不清晰的。

组织应鼓励参与危机管理的人员共同认识到：

1. 信息可因各种原因故意不让他人知悉；
2. 解释某些事实需要专业知识或专业技能；
3. 术语并不总是被普遍理解。

组织应从各种来源收集信息，并评估来自未知或未经证实来源的新信息的可信度。之后，应系统地整理、分析、评价这些信息，并以适合情况的格式提出，这可称为“情况报告”。随着信息的变化，报告应予以更新。

组织不应在正常操作的基础上，假定其在危机中建立共享态势感知的能力。组织需要努力理解需求，并开发满足这些需求所需的结构、流程和能力。为了建立态势感知，组织应该具备以下条件：

1. 在危机期间获得相关信息的可信渠道。
2. 在没有现有渠道的情况下，寻找相关信息的工作方式。人们倾向于依赖新闻媒体，但即使是主要新闻媒体，也不应理所当然地认可其及时性和可靠性，特别是在危机的早期阶段。
3. 分析和评估信息的质量和与危机情况的相关性的结构和过程。因为并非在危机期间传播的所有信息都同样可靠或不可靠。至关重要的是，组织拥有对来源可靠性、相对准确性、及时性和相关性做出明智判断的技能和工作方式。
4. 分析、解释、理解并将有关危机情况的信息转化为情报的能力。这些情报可以为组织增加价值，并提供有针对性和特定环境，以告知响应工作的优先级和方向。这可能需要专业技能或特定的技术、产品或政策知识。
5. 考虑现有信息的意义、影响和可能的其他解释的能力。决定及其基本原理应被记录下来，以便为潜在的事后审查或调查提供可审计的线索。组织中的技能清单可以使他们能够快速应用于危机响应。
6. 以尽可能有效的形式向决策者提供信息的方法。危机的具体情况以及决策者的要求和利益，将决定合适的形式。担任决策支持角色的人员，需要了解决策者的具体关注点、背景知识和其他要求。
   * + - 1. 危机管理队伍（CMT）的组成和职责

危机管理队伍通常应该包括最高管理层。最高管理者可以确定战略愿景，在危机情况下做出权威决策，履行其领导职能。应任命具有适当权限、经验和能力的个人加入危机管理队伍。

危机管理阶段应得到运营和战术队伍的支持。这可以允许危机管理团队在其思想和方法中保持战略性，为战术队伍提供规划方向，为运营团队提供积极的实施。

危机管理队伍的规模因组织的规模和危机的性质而异，但通常由战略决策者和来自关键业务领域的代表组成。团队可以根据需要扩大，包括内部或外部专家或专业知识。角色包括：

1. 领导者：负责领导危机管理队伍，并作为危机响应操作要素的主要联系人。领导者应是权威的、受人尊敬的、具有长远眼光的高级管理人员，值得信任，果断而不冲动。重要的是在危机管理团队中保持适当的代表性，这不会在危机管理时使更广泛的业务失去领导。
2. 人力资源（HR）：确保人员问题得到解决。人力资源人员应有广泛的人力资源专业知识或能够联系到合适的资源。他们应该能够快速访问员工数据，以进行人事问责，联系员工亲属，并可以根据需要提供创伤支持和创伤咨询。
3. 运营：确保持续服务和业务优先事项的交付，得到适当的维护和协调。该职能应能够根据需要在整个组织中应用优先级，并在需要时分配额外的资源。
4. 法律：为队伍提供法律顾问，必要时安排外部法律支持，参与沟通准备，并就其他危机问题提供建议。
5. 传播：制定传播策略并协调媒体回应，其中应包括所有传播的法律建议。沟通主管负责起草、监督批准过程，并代表组织向所有相关的内部和外部利益相关方传播所有最终信息。沟通在保护组织的品牌和声誉方面起着关键作用（8.3条和8.9条）。
6. 财务：评估危机的财务影响和组织的应对措施，监测事态发展，并就应急预算和应急支出提供建议/授权。
7. 日志记录员：危机团队的重要组成部分，负责保存所有决策和行动的日志，以供日后参考，并用于审查和报告、保险或责任问题、查询或调查。
8. 业务连续性代表：就适当的恢复措施提供建议。
9. 其他业务团队：由风险、设施、安全、信息安全和信息技术（IT）等专家团队为核心团队，提供额外支持。他们评估损害并就适当的恢复计划和可用设施提供建议。
10. 行政支持：根据危机的严重程度，领导者和危机管理队伍可能需要行政支持，包括记录保存、更新信息板和系统、跟踪文件、更新团队成员和监控信息渠道。
    * + 1. 响应
           1. 概述

危机管理队伍应对危机做出反应，并根据危机的动态和复杂性质采取适当行动。危机管理队伍应注意到，每一次危机都是独特的，包括考虑到：

1. 追求态势感知，与队伍一起确认他们（个人的和共同的）对态势及其动态的理解，并不断地回顾它；
2. 例行检查和监测危机对业务的影响，并管理危机；
3. 识别问题和风险，做出决策，分配行动，并确认行动的实施和结果；
4. 制定应对行动的实施安排，以便能够连贯地安排会议、简报、信息传播、新闻发布、会议等，并可能需要24/7或长期提供资源；
5. 管理会议议程，确保会议简洁；
6. 通过设定应对目标，确定（并持续审查）应对的战略方向；
7. 确认和审查内部和外部沟通、战略和媒体(包括社会)监测；
8. 审查和监测危机管理应对措施，以确保明确理解优先事项，确保其绩效和信息流动与形势需求相适应；
9. 持续识别、监测和监督，审查分析与相关方的互动，以确保正确的人收到正确的信息，积极寻求他们的意见、建议和协助；
10. 监督和评审下属团队的目标和有效性，以确保其活动一致；
11. 主动监测和全面审视局势，包括现实的极端情景构建，以便在危机响应时，向危机管理队伍所有成员做出开展升级、潜在和主动的减缓活动提供信息；
12. 监视组织内外是否存在连锁效应或隐藏的相互依赖关系，以及是否存在需要额外或新的响应的情况；
13. 确保战略危机响应，以及利益或资源冲突得到管理；
14. 确保尽早开展战略性的恢复计划。
    * + - 1. CMT响应过程

组织应为危机管理队伍的响应，建立通用的、持续的过程，并进行监测。该过程包括（见图3）：

1. 态势感知：危机管理队伍应通过促进积极参与和利用所有危机管理队伍成员的相关信息，来发展共同的态势感知。
2. 潜在后果评估：危机管理队伍应评估具体情况带来的潜在后果。评估应包括对重要价值和功能的潜在后果，如人员、环境、组织的完整性（如道德、责任和声誉）及其生存能力(如资产、生产和服务)。
3. 定义目标和目的：危机管理队伍应定义与组织战略相一致的目标和目的。
4. 计划和优先级：尽管组织已经为危机建立了一个预先确定的通用计划，危机管理队伍应建立一个处理当前潜在危机的具体计划。该计划应包括目标和相应的战略活动（如人力资源、沟通、生产、法律、财务）。这些活动的责任应是具体、协调和适用的。危机管理队伍应根据其目标和能力，确定其活动的优先次序，以确保优先考虑最重要的战略决策。
5. 实施：危机管理队伍应根据其职责，确保适当实施优先的工作流程和相应的战略措施，应提倡团队合作，以确保最优利用资源，实现目标。
6. 评估：危机管理队伍应确保对实施情况进行必要的反馈，以评估进展情况。评估应共享给危机管理队伍，作为持续更新共享态势感知、潜在评估和具有相应目标和优先事项的特定态势计划的基础。批判性思维应该是评价的一个组成部分。



1. 危机管理队伍响应过程

为符合响应过程，危机管理队伍至少应确保战略会议的议程包括：a）形势，b)潜力，c)计划(目标、工作流程和优先事项)。

会议和实施的时间应该平衡，以确保规划和执行能力的有利组合。

应在适当的时候，规划危机管理队伍从响应行动到恢复行动的转换，以重新确定优先事项和目标。可考虑以下情况：

1. 很大程度上保证组织的生存能力和完整性；
2. 组织具备充分的响应能力；
3. 大部分即将到来的挑战和任务是可预见的；
4. 大部分任务都是可以计划的。

转换可以通过以下方式实现：

1. 延长危机管理队伍T会议间隔期或缩短会议时间；
2. 将工作转移至正常业务运作；
3. 改变危机管理队伍的重点和资源。

当危机管理队伍的工作结束时，应将其传达给相关人员，包括询问联络人的信息。

响应和恢复活动不一定是连续的，可以重叠。

* + - 1. 恢复

恢复阶段包括处理危机的影响，以及如何恢复“正常”，或是在危机后发生重大变化的情况下适应新情况。在整个恢复过程中，决策仍应考虑风险和修改风险的措施。在恢复过程中没有发现和解决的新出现的问题，可能会造成进一步的伤害，并可能引发另一场危机。

计划和协议应认识到从响应阶段到恢复阶段的转换和交接。作为响应的一部分，恢复计划可以直接受到决策的影响。可以将长期恢复目标和问题通知响应管理者，让他们就当前问题做出决策。恢复队伍应由危机管理队伍的一名成员领导，并拥有充足的资源。

恢复工作可能是长期的，在响应阶段结束后很长一段时间内还需要资源。通常以声誉损害、投资者担忧、经济影响以及持续的法律和保险挑战为特征的问题，可能会持续相当长一段时间。组织还应考虑到恢复所需的足够的资源。

利益相关者可能受到影响，所以应考虑社会成本。除了实际重建或更换基础设施外，组织还可能被要求支持警方或监管当局的调查或询问。危机管理队伍也应该意识到与愈合和悲伤的自然过程相关的敏感性。在这些事件中，个人及其家庭直接受到影响。

作为恢复的一部分，组织应：

1. 从一开始就有恢复的战略方向；
2. 尽早开始恢复；
3. 考虑战略机会。

对恢复工作给予足够的战略关注，可以防止好的工作被撤销，忽视与利益相关方的关键关系，以及未能实现潜在的机会。

失去的机会可能包括：

1. 革新组织；
2. 停止有问题的活动；
3. 提出长远发展规划。

恢复可以提供重建的机会，重新组建组织。恢复的本质并不一定是恢复到以前的正常状态。它可能需要实现一种代表新常态的运营模式和组织结构，直面严峻现实，并实现危机所揭示的潜在机遇。

* + - 1. 持续改进

持续改进是危机管理的核心要素（第9章）。演练和危机事件的经验支持这一目标。

组织应：

1. 对危机或演练进行审查，包括评估反应、计划和程序、工具和设施，以确定需要改进的问题；
2. 确定要吸取的教训并提出改进建议，包括推动改进并确保改进完成的责任和时间表；
3. 从危机和演练中吸取教训，并做出改进，以便更好地准备和建立韧性，包括改变组织、人员、计划和程序；
4. 与危机中的个人、团队和相关方进行汇报和后续沟通，以确定学习机会；
5. 反思教训并采取行动，使潜在的问题和脆弱性不再持续存在，使组织易于应对未来面临的危机。
   1. 危机领导
      1. 核心领导技能和属性
         1. 概述

在危机中有效领导的能力，不应被认为或理所当然地作为个人的任命或地位的结果（5.2.2）。管理者在审查他们的培训和发展需求时，会发现参考危机管理技能是有用的（图4）。重要的是要认识到，有些人不适合处理危机情况和实施危机管理，这可以作为他们培训和锻炼的一部分。

在危机中，领导者的一个重要作用是稳定局势。为了做到这一点，领导者应该灌输信心，让每个人都发挥出最好的一面，在处理情况时提供明确的指导和控制。有时难以在混乱的局面中迅速建立秩序，但领导者应该表现出正直、同理心、同情心、权威和决心。这将缓和紧张局势，为活动提供一个重点，并使利益相关方放心。负责任和称职的领导人负责事态。

领导者应该进行冷静、关心和自信的参与，同时利用团队优势，鼓励创造性思维，在无指责的文化中促进落实责任，及时采取行动，并明确承担危机管理的适当和最终责任。

领导需要优秀的人际交往能力，如建立共识、团队合作、灵活性、沟通能力以及在现有时间限制内选择合理措施的能力。领导者需要善于处理危机带来的不确定性，并有能力使组织在非常混乱的情况下保持一致。



1. 危机领导技能

在应对之初，危机管理的一个重要方面是遵循商定的管理程序，确定并采取步骤，尽可能消除原因，限制进一步损害的程度，遏制损害并减少进一步升级，从而使后续应对活动有坚实的基础。

* + - 1. 危机领导者的角色和职责

危机领导者应：

1. 确保队伍启动和开展行动；
2. 领导团队的执行会议，确定时间和频率，并设置议程；
3. 随着危机的发展，审查危机管理队伍及其支持人员的组成和表现，并在必要时进行调整；
4. 促进态势感知共享；
5. 质疑危机中的证据和思维，并鼓励危机管理队伍也这样做（这可以包括抗议）；
6. 确定战略，设定战略目标，并确定参与响应的不同队伍和部门的目标；
7. 持续审查并做出必要的改变，确保各部门、团队和机构定期报告其目标并取得适当进展；
8. 广泛征求意见，并就进展、战略和所需行动向最高管理层提出建议；
9. 促进建立适当的跨组织共识，说明否决任何意见或建议的理由；
10. 认识到困境，并明白需要根据当时的已知情况做出决定；
11. 确保决策基于当时可获得的最佳信息，是富有同情心的、适当的、必要的、合乎道德的、合法的，并与组织的价值观相一致；
12. 确保决策和基本原理被记录和文件化，以便事后审查和分析，以便总结教训；
13. 审查和授权关键内部和相关方的沟通策略，以及沟通团队确定的公共和媒体信息策略；
14. 继续担任指定的战略角色；
15. 指导和授权下属的领导权；
16. 鼓励危机管理队伍专注于确定必须做什么，而不是如何做的操作和技术细节；
17. 尽早为经济复苏提供战略指导，并为此投入资源；
18. 创造性地思考，准备跳出常规运作和组织文化的思维模式，并考虑彻底的解决方案；
19. 确定何时减少或停止响应是可取的和安全的；
20. 确保重要的经验、教训和教训的识别和跟踪（第9章）。
    * 1. 福祉和可持续的危机响应
         1. 危机管理响应者

危机可能对承担危机管理角色和责任的人提出特殊要求，并可能对个人的福祉造成不可接受的影响。危机本质上可能是持续性的，响应人员可能需要同时管理多个危机。

最高管理层应调查、审查和实施减轻此类影响的措施，并在个人或其家庭需要支持时提供协助，包括：

1. 分配监督个人或其家庭福祉的责任；
2. 确定足够的人员来履行危机管理职责；
3. 通过提供食品和饮料、休息区和住宿，为响应行动的人员提供健康和体力管理；
4. 培训、认可和意识；
5. 处理棘手问题的资源；
6. 提供专家资源和及时的个人支持，以解决组织无法分类的福祉问题(心理支持)。
   * + 1. 更广泛的利益相关方影响

最高管理层应：

1. 强调调查、审查和实施措施，以减轻对福祉的影响，并提供支助；
2. 让感兴趣的人看得见、联系得到。
   1. 战略性的危机决策
      1. 概述

决策是从多个选项中选择一个行动方案的过程。这种选择是基于决策者的价值、权重因素（包括法律、技术、操作等）、优先级和偏好，可以在单个或群体决策的基础上达成。决策过程中信息和数据的准确含义和交互的质量会影响决策或达成的共识水平。

危机决策的挑战常常被低估、忽视或未知，除非事后理解到。决策者需要意识到“事后偏见”，即事后看来，决策似乎是有缺陷或错误的。因此，应在记录相关背景和信息的同时，记录做出决定或采取后续行动的依据，以便能够充分证明这些决定或行动的合理性。

即使是在日常环境中头脑最清醒、最果断的高管，也可能在危机中不知所措，导致不寻常的错误、仓促的反应、逃避决策或拖延。

糟糕的决策将加剧困境，并对组织的声誉和价值产生潜在的长期负面影响。

危机应对的核心是根据现有的最佳信息做出决策，并将这些决策转化为控制组织对事件响应的方向和行动，并将危机的影响降至最低。这与组织的战略方向是一致的。

广泛的决策模型存在以下三个主要考虑因素：

情境：情境意识包括适当认识以下事项：正在发生什么？影响是什么？问题是什么？风险是什么？会发生什么？对此正在采取什么措施？

方向：期望的最终状态是什么？危机应对的目的和目标是什么？什么首要的价值观和优先事项将告知和指导这一点？

行动：应监测和报告行动的效果。需要决定什么？需要做什么？什么时候解决问题并达到预期的最终状态？

基本决策包括确定形势、确定相关问题、生成选项、参照预期的最终状态评估选项，以及做出决定或选择，所有这些都应与组织的价值观和战略优先事项相一致。理想情况下，危机中的战略决策也遵循一个过程，如图5所示。



1. 危机中的战略决策

这一过程看似合乎逻辑且简单明了，但这些理性模型是以决策者得到了充分的信息为基础的，能够非常准确地确定选择的结果，并且完全理性地思考。然而，现实往往不同。

* + 1. 决策的挑战性

人们在危机中做出的决策并不总是遵循一个明确的决策过程。危机的本质特征，使在危机应对过程中，有可能在战略和战术层面上偏离理性决策过程。

危机管理需考虑人和文化因素。因为这些因素对危机管理的各个方面都有重大影响。人类行为和文化包括价值观、观念、信仰、态度、意图和能力。重要的是要意识到人的因素和文化因素，因为当作为个人或团队的一部分工作时，它们都会产生压力和舒适感。

所有这些因素给危机管理队伍和整个组织的其他受影响人员带来了极大的心理压力。然而，由于缺乏知识和大量谣言、假设和错误信息，大多数危机具有高度的不确定性，这对有效决策构成威胁。不确定性显著增加了决策者的压力，这可能会对他们的认知过程产生负面影响，并增加了有缺陷的决策过程和不良决策的可能性。

有效决策的挑战是显而易见的，但即使克服了这些挑战也不能保证成功的结果。然而，有效的决策显著增加了成功的可能性。

* + 1. 困境、延迟决策和决策规避

危机决策有时以困境为特征。在这种困境中，表面上的解决方案并不只是正确或错误，而是更好或更坏。而一个问题的解决方案可能会产生更多的问题。这种困境通常有道德风险或逆向选择的因素（做出一个决定，其结果会比其他决定的结果好一些），因此被认为没有好的结果，并可能导致不理想的结果。这些困境会给决策者带来特别高的压力和焦虑。

虽然不确定性并不总是增加危机管理队伍主动犯大规模错误或错误选择的机会，但决策潜在结果的不确定性可能阻碍或延迟危机管理队伍执行决策。

造成这种情况的主要原因之一是，危机管理队伍认为自己对一个决定负有责任。而事后来看，利益相关方可能会认为这个决定是错误的选择。什么都不做比主动犯错更值得谴责。然而，不能在必要时做出关键决定和采取行动，是降低危机应对有效性和效率的最普遍问题之一，并导致了危机的不良结果。应该明确的是，危机管理队伍成员不应为危机期间做出的善意决定负责。但是，也应该认识到，该组织仍然可以对其行为负责。

危机管理队伍在决策过程中可能受到特定利益相关方的影响，以实现特定的结果。组织应监测外部影响，使其不与组织的需要背道而驰。

* + 1. 决策问题

本文件无法列出所有潜在的偏好和隐患，但自我意识是至关重要的。危机领导得和决策者应注意潜在的问题，例如：

1. 集体思维；
2. 确认偏好：倾向于寻找或优先考虑确认偏好解释或选项的信息，而舍弃矛盾的信息（可能是正确和相关的）；
3. 狭隘视野和固定错误；
4. 一厢情愿；
5. 刻板印象；
6. 过分强调优先来源；
7. 未能挑战各种类型的假设（不允许横向思维）；
8. 过早地结束特定的解释、立场或行动路径。
   * 1. 有效的危机决策

组织应确定在危机中提高战略决策有效性的因素，包括：

1. 在组织层面实施政策、结构（团队和角色）、计划、流程和工具，以支持组织的整体危机管理能力，特别是危机管理队伍；
2. 以个人和团队的身份在危机决策环境中积累经验；
3. 培训危机管理队伍成员使用决策技术，以减少不确定性对他们认知能力的影响；
4. 认识到决策不力的迹象，包括未能质疑证据、假设、方法、逻辑和结论，以及采取措施提供替代观点；
5. 提升将决策过程的范围保持在战略层面的能力，为战术和行动层面的独立决策和行动提供适当的框架、授权和高层指导，而不是微观管理和不必要的限制；
6. 通过领导者创建和促进团队特质，加强危机管理队伍决策文化。这些特质可以解决任务冲突，并允许成员在心理安全的氛围中表现出积极的行为。

组织应使决策者意识到所面临的挑战，以及可用于管理不确定性和减少潜在的个人或集体决策错误的工具和技术。

* 1. 危机沟通
     1. 概述

有效的沟通是成功的危机管理的关键组成部分，是组织应对任何危机的必要组成部分。它涵盖内部和外部沟通，设计和发展支持危机管理功能。

危机沟通将组织定位为信息的中心来源，展示其对局势的控制，并使相关方放心。

组织应：

1. 在危机中培养有效的内部和外部沟通能力；
2. 制定并传递一致的信息，传达组织对危机的反应：
3. 提供当时已知的信息，它正在做什么来解决问题，以及它在人力和组织层面上的反应。
   * 1. 预先准备

组织应确保日常通信管理与管理潜在或实际危机的活动之间的有机衔接。因为在危机情况下，及时性非常重要，因此利用现代通信，实现近乎实时地获得信息非常关键。组织应该做好有效应对的准备，并迅速从被动阶段转变为主动阶段。

组织应制定危机沟通计划，规定沟通团队成员和支持他们的角色、责任和行动。

危机沟通计划应包括：

1. 草稿持有声明；
2. 为电话接听人员提供指导；
3. 情况说明和新闻发布会；
4. 新闻发布会地点；
5. 可使用的传媒渠道一览表；
6. 帮助管理社交媒体监测和参与的工具和系统；
7. 有关人士名单及管理矩阵；
8. 资源的联系方式，包括发言人。

危机沟通计划应：

1. 制定一套有条理的方法来管理沟通响应；
2. 分配明确的职责和责任；
3. 建立调用程序和经过测试的安排；
4. 确定资源分配办法，以满足高水平的需求。

组织应定期演练其危机沟通过程，以确保系统的有效性和团队的准备。

* + 1. 关系和声誉管理

与媒体接触是向感兴趣的各方发送有目的的、结构化信息的机会。这有助于避免有关局势和危机管理战略、行动和决定的错误信息和谣言。

组织应主动与媒体接触，提供事件的准确报道，保护其声誉，并传达自己的信息，以反击不知情的人或怀有恶意的人的言论。

这种关系需要处理不同的媒体，以便有最广泛的报道。应特别注意社交媒体，因为它有快速传播信息的潜力，增加了错误信息的风险。

组织应识别并考虑利益相关方的关注和意见，包括客户、员工、股东、供应商、监管机构、合作伙伴组织、公共机构和更广泛的社区。危机应对安排应包括评估和理解对相关方重要因素的能力，这些因素可能影响组织的声誉。

组织应该具备识别、分类和优先考虑关键相关方、他们所关心的问题、他们对危机响应成功的潜在影响、预期问题以及适当的沟通手段的过程。沟通团队应该跟踪与哪些相关方进行了沟通，何时、由谁以及何时进行下一次沟通。

1. 更多信息可参考ISO 22329。
   * 1. 关键角色
        1. 沟通团队

组织应建立沟通团队，包括：

1. 危机管理队伍的沟通领导；
2. 发言人或新闻官（见8.4.2）；
3. 作家和翻译；
4. 传媒关系（见8.4.3）；
5. 社交媒体（见8.6和8.9）；
6. 服务请求接受人；
7. 内部通讯；
8. 利益相关方沟通。

这些角色应在现有资源范围内承担，但不一定由个人承担。

危机领导者应审查和授权沟通小组（见6.1）出的关键沟通，并与有权批准沟通的人合作（见8.6）。

* + - 1. 发言人

组织应培训和准备发言人与外部相关方（如媒体、社区和亲属）接触，使他们适应这一角色。培训还应考虑到可利用的各种媒体渠道。

应选择适合目标受众、危机类型和影响的代言人。当多个发言人代表组织提供信息时，组织应确保信息的一致性。

* + - 1. 媒体关系

组织应与媒体（包括社交媒体）接触并监测，以获得危机的早期预警，并评估外部利益的水平和重点，以及未通过其他渠道报道的更广泛的影响。

在危机应对阶段和危机后复苏中，媒体的参与和监督也很重要。

组织应分析所报告的详细信息以及外部“对话”和“趋势”，以验证组织的立场，并衡量其在处理问题、传达信息和产生其希望参与的对话方面的有效性。

组织应确定不正确的媒体报道、兴趣转移、相关利益、参与高峰，以及感兴趣的各方可以获得的谣言和错误信息的程度。

* + 1. 危机沟通策略

组织应制定由最高管理层批准，并辅以适当培训的危机沟通策略。它应该与组织的核心价值观保持一致并促进其发展，包括：

1. 与员工和内部相关方的沟通需求；
2. 协调内部和外部沟通；
3. 针对不同受众和所有媒介（渠道），在方法（类型和风格）上调整组织的核心信息；
4. 信息的主要主题；
5. 这些主题背后的辅助材料；
6. 一份已确定并按优先次序排列的有关各方接收资料的清单；
7. 确定每一有关团体的所有主要和次要通讯手段；
8. 通讯目标；
9. 声誉风险；
10. 对要传递的信息级别和传递对象提供指导的业务计划。
    * 1. 危机沟通的关键原则和活动

最高管理层应该授权沟通团队：

1. 快速反应（这部分是由于信息进入公共领域的速度）；
2. 准备好要说什么，由谁在什么时候说，怎么说，为什么说；
3. 及时响应，以满足相关方的期望，并使组织能够在整个危机管理过程中将自己定位为可信赖的信息源；
4. 迅速采取措施纠正误导性的报道，并能够在他们的专业范围内讨论无争议的问题；
5. 确定与谁（目标受众）交流，以什么顺序和谁说；
6. 预测危机的关键关注点、问题和情感相关性因素，包括：发生了什么？为什么会这样？责任方？它是什么时候发现的？对此正在采取什么措施？

危机沟通的主要原则是：

1. 准备工作：清晰、直接的沟通流程；
2. 及时性：快速和适当地沟通，表明在可能的情况下将提供更多信息；
3. 监测：跟踪正在发生的事情，确保适当的分类以优先考虑危机管理队伍的决策，并由沟通团队起草，这是至关重要的；
4. 适当的更新：发布已知的内容，包括不确定性；少而经常要好于一次性沟通很多信息；
5. 一致性和连续性：以一个声音发言，但不一定是一个发言人；
6. 透明度：在隐私和保密的范围内公开和诚实的做法；
7. 准确性：使用确凿的事实，避免谣言、猜测和假设；
8. 问责：在适当和相关的时候道歉；
9. 策略：制定核心信息和支持主题，并不断完善；
10. 有关方面的优先次序及需要沟通的事项；
11. 同理心：在适当的时候要有同理心；
12. 批准：知道谁有权签署通信。
    * 1. 信息一致性

组织应：

1. 建立一个明确的信息，并在所有形式的对外沟通和整个组织中分享其核心内容；
2. 确保为不同利益相关方量所有针对性信息的一致性；
3. 随着情况的发展解释变化，以保持一致性。

图6概述了实际的危机沟通流程。



1. 危机沟通流程
   * 1. 有效沟通的障碍

组织应认识到并规避有效危机沟通的障碍。这些障碍包括：

1. 不清楚的信息，不能传达所需的信息；
2. 人们想知道的和他们需要知道的之间可能存在差异。
3. 未能使用适当的渠道接触到预期的受众；
4. 未能为目标受众使用相关或适当的语言，包括使用可能使阅读或听力混淆的复杂或技术性语言；
5. 未能对公众反馈做出回应，并相应地修改对外信息；
6. 没有认识到适当的优先次序；
7. 未能根据紧急程度及时批准消息；
8. 无法识别和理解情境的情感相关性，并有效沟通，与他人共情，克服挑战和化解冲突；
9. 未能协调与相关参与利益相关方沟通的一致性。

组织应协调各区域、部门和有关方（例如亲属）之间的内部和外部沟通，并与参与应对的其他组织保持一致。

* + 1. 社会媒体—机遇和威胁

组织应该认识到，随着社交媒体的迅速发展，加速了信息的传播，危机的知识将很快进入公共领域。社交媒体是一种广泛交流的手段，其流行既是一种机遇，也是一种威胁。

危机管理队伍应在危机发生前考虑社交媒体的重要性，以建立危机管理能力。本文件没有提供建立和实施这一战略的细节，但提供了需要考虑的关键思想。

一些组织可能会发现，求助于通信专业人员来建立这种能力和/或在正常业务时期和危机管理时期实施这种能力是一种优势。

每个社交媒体渠道都是特定的，有自己的文化、公众和功能。社交媒体环境在不断发展，但仍然应该是危机管理队伍可以获得的知识的一部分。

为了在这些环境中生存和工作，并发展自己的形象和信誉，组织经常在一些基本的社交媒体平台上建立他们的日常社交媒体沟通。这些行动是管理危机所需的基本能力。然而，在危机中，危机管理队伍应该能够观察其他社交媒体上的流量，并准备好使用它们。

社交媒体应该被视为一个沟通和管理问题。它既要考虑到公众，也要考虑到人员。社交媒体所特有的是行动和活动的影响。

* 1. 培训、验证和从危机中学习
     1. 概述

危机管理能力及其支持部分应通过培训融入组织体系，并通过应用相关工具和技术加以验证，以便向最高管理层和其他有关方面提供保证。应进行演练，以确保计划和过程符合目标并不断提高能力。通过持续改进，建立危机管理能力的目标。也可以通过组织的培训和实践活动，以及从危机中吸取教训得到支持。

虽然有些培训侧重于实施计划，但有些情况可能需要新的解决方案。培训内容包括领导能力、网络协调能力和压力环境下的创新能力。组织提供的战略危机管理培训应侧重于应变、创新的能力，并应在当前计划无法解决的情况下具有灵活性。

确保这些能力及其支持的组成部分是可靠的，且可证明。这样最高管理层可以有信心，在合理可预见的情况下，应用这些能力。

组织应该应用验证活动的结果，来加强组织的准备和韧性。培训、验证和学习这三项活动需要系统和严格的方法，并承诺向最高管理层报告准确和适当的保证信息。

* + 1. 提升能力

培养危机管理能力是危机管理能力发展过程的关键环节，需要系统地进行。

组织应该使用验证活动的结果来，加强组织的准备和韧性。在提升危机管理能力时，重要的是要做到这两点，而且要以正确的顺序来做。

图7总结了一个周期性的方法。该方法起始于共同认可的框架，，包括流程和工作方式。组织通过自身和与他人合作，将准备、应对危机并从危机中恢复。



1. 培训-验证-学习循环
   * 1. 培训

组织应培训人员以提高知识、技能和态度，并提高他们履行的危机管理职能的表现。

最高管理层应识别并充分利用可转移技能，以减轻培训负担。

组织应为危机管理团队安排可行和实用的培训，培训重点是对组织具有战略意义的问题。

组织应培训决策者熟悉影响个人和群体决策的先天和后天偏见和行为的影响。

对危机团队成员的培训应注重培养以下技能：

1. 创建、维护和可视化共享态势感知，分析问题，以评估其潜在的更广泛影响和最坏情况；
2. 培养信息管理和分析的基本技能；
3. 解构问题，以评估其规模、潜在持续时间、影响、相互依赖性和不同的维度；
4. 识别利益相关方、媒体和公众，并与之有效沟通;
5. 识别并应对对组织的诚信、品牌、价值和声誉的威胁（实际的和正在出现的）；
6. 确定、阐明和审查战略、宗旨和目标，并在不涉及业务细节的情况下保持战略重点；
7. 展示明显的领导能力和决策能力，为在压力下工作的团队和人员提供清晰、明确的方向；
8. 利用所提供的工具协助履行危机管理职责；
9. 认识到与保密、自由裁量权和判断有关的道德问题；
10. 管理技巧，如召开会议，记录行动和决定。

培训和发展这种技能的方法包括：

1. 个案研究和模拟，以促进反思和类比学习（见9.4）；
2. 考虑和分析反映具有挑战性和现实程度的不确定性、困难、困境和复杂性的例子和案例；
3. 逐步引入重要和适当水平的节奏，以反映（以一种可控的方式）危机管理对个人和团队的压力；
4. 进行结构化和便利的汇报，以确定个人、团队和组织层面的优势和改进领域，并制定行动计划，跟进所确定的经验教训（这样，培训被视为一个发展过程，而不是孤立的事件）；
5. 记录和证明所做的决定，以便危机管理人员的行动可以在以后进行检查（这有助于学习，并允许管理人员在任何询问期间解释他们的选择）。

组织应提供实际的学习经验，以提高决策能力，制定创造性的、建设性解决方案。这种学习方式为个人和群体提供：

1. 解决问题的经验（较强的动力和学习激励）；
2. 提高解决不可预见和复杂问题的能力。
   * 1. 演练

演练的目的是：

1. 预演危机管理程序和活动；
2. 评估能力及其辅助组成部分；
3. 鼓励和促进每个人审视自己和组织对危机管理的准备和适应性；
4. 建立对其运作的信心；
5. 培养在不利和压力条件下的团队合作能力。

组织应为演练设定明确的目标。在一次演练中把所有的事情都做完是不可能有效的。相反，组织应该专注于特定的危机管理能力和功能，并定期进行演练，以继续推进组织的整体准备工作。

演练及其情景应具有适当的挑战性和复杂性，反映危机的一般特征。它们应建立在对名义危机影响的合理估计的基础上，以使其具有可信性。它们还应该切合实际。场景设计本身就是一种非常有用的学习方式，可以通过研究风险，以及测试关于如何管理危机的假设的局限性。

组织应该选择最能满足其目标和要求的实践类型或方法。

不同的演练可用于支持组织的培训、演练和测试需求。

演练提供了一个机会来创造增加压力和压力的环境，并增强危机管理能力。

1. ISO 22398和ISO 22313中给出了有关使用和测试的进一步指导。
   * 1. 验证

验证描述了一套方法和活动。这些方法和活动可以判断危机管理能力及其支持部分，为研判是否满足为其定义的期望提供了基础。组织应记录和沟通通过演练和“真实”危机应对的验证证据，作为提高其准备和韧性的手段。

演练通常被认为是验证的同义词。有许多不同的验证方法，包括自我评估、同行评审或外部评审，以及各种方法和技术，包括危机后报告、模拟、战争演习、分析和建模技术以及红蓝对抗。组织应考虑使用更广泛的演练方法和技术。

最高管理层应该明确、批准和明确地支持组织的验证和保证政策，以证明韧性是组织核心业务的一部分。

* + 1. 评价和学习

组织应该使用演练来排练和评估安排，使人员在他们被分配和培训的角色中进行演练，并确认安排实际上是有效的。这是一个组织自我分析的机会，需要高度的反思性和诚实的绩效评估。学习和汇报问题时应考虑到政治立场和机密性，使用谨慎和良好的判断力。

如果人员和单位，或整个组织需要改进，应正视而非掩盖缺陷，并进行建设性的管理，以保护声誉或避免不良结果。

演练计划应该包括严格的汇报和分析，从而得出已确定的教训表述，进而提出并实施行动计划。

一旦进行了改进和纠正，并在以后的评价中得到证实，就可以将其称为“吸取的教训”。

应谨慎管理危机后的演练活动，包括：

1. 有组织的汇报；
2. 审查和评价各项决定及其执行情况；
3. 确定观察到的优点和改进机会；
4. 分析演习达到其目标的程度；
5. 已确定的教训及其与未来能力的相关性；
6. 落实这些教训的行动以及报告和确认这些教训的方法；
7. 将这些结果“预读”到其余的演练计划中。

演练的结果应该是团队能力以及个人技能和意识的提高。培训和演练应该是持续改进的过程。为了促进建设和发展，设计演练应允许应用以前开发的优势，并包括足够程度的挑战，以便发现改进的机会，并积极促进发展。

组织应该告知危机管理者，危机后审查的目的不是评估他们的决定是否正确，而是评估他们在当时已知的情况下是否具有正当理由。一个“具有正当理由”的决定是一个必要的、相称的、合法的。道德的，与组织的价值观一致的决定。每个决策者和整个组织都应该理解这种期望。



参考文献

[1] ISO 22398 公共安全 演练指南

[2] ISO 22329 安全与韧性 应急管理 社交媒体应急应用指南

[3] ISO 22313 安全与韧性 业务连续性管理体系 ISO 22301应用指南

