**《国企舆情管理、突发事件及危机公关》**

**[ 课程纲要 ]**

**一、国企管理者危机意识提升**

通过企业群体事件等案例，向与会领导介绍互联网时代，危机发生的内在逻辑，以及这些危机主体在应对过程中的问题。主要目的是提升与会领导的危机意识，以及知道危机发生后第一时间应该做什么，避免再犯相类似的错误。

**二、国企危机管理的四项工作**

**1、思想认识到位**

从上到下（董事长到最一线员工）都要紧绷危机这根弦

一言一行、一举一动都要考虑可能引发的舆情

要着重增强业务部门危机意识

做到危机意识“进部门、到个人”

**2、管理资源到位**

一是在机构设置上，设立危机管理（舆情工作）的归口部门

二是在职责分工上，明确与内部各部门之间的职责分工和报告路径。

三是在资源配置上，配备与业务性质、规模和复杂程度相适应的管理资源。

四是实践证明设置了专门部门和配备了专业人才的机构，在舆情管理和声誉维护方面能力更强。

五是作为非核心部门，在岗员工大多是刚毕业或毕业不久的年轻人，而且绝大部分是本行文员转岗，没有媒体工作的经验。

**3、制度建设到位**

一是建立舆情监测研判制度。实现舆情分级、分类管理。（不同情况采取不同的应对措施、应对步骤）

二是建立风险排查制度。主动防范风险。（比如最近单位有没有危机事件？）

三是建立（针对常见危机事件）应急处置制度。实现快速反应。

四是加强微博、微信等新媒体使用的管理，加强网站等出口平台的管理，严肃新闻纪律。

五是建立投诉处置监督评估制度。降低客户投诉带来的声誉风险。

六建立危机风险管理评价、考核、奖惩制度。与绩效考评挂钩。

**4、文化培育到位**

一是增强全员声誉风险意识

二是在企业内部培育声誉管理文化

三是加强全员特别是一线和新员工的培训

四是使危机防范成为全员自觉的意识和行为

**三、国企突发事件处置的两大工作**

**1、 还原真相的五个报**

**事实怎么报**：通过背尸事件、擦鞋事件、px事件等案例介绍事实怎么报。

（1）如果没有调查清楚怎么办？怎么说？

（2）不要纠结事实，说话的两个套路；

（3）三个细节：网络联想怎么打破（四个步骤）；如何应对微博举报（三个建议）；如何应对网络爆料（三个建议）；实在敏感，不方便说，怎么办（几个实用建议）。

（4）三句话：这是我个人观点、截至目前为止、说事实不说观点；

（5）三个说话的要点：123、369、73855

**态度怎么报**：通过某证券公司网络崩溃事件、三亚天价海鲜门事件、海南航空小狗被打死事件等案例介绍。

（1）示弱还是逞强？怎么示弱？理直气壮在心还是在外？同理心怎么运用？

（2）面子怎么给（对记者、对官员、对客户、对意见领袖、对专家等）。

（3）说话问题：说话要考虑对方的感受、文化以及敏感的东西，多一点正面积极暗示。

**原因怎么报**：如果原因没有调查清楚，怎么说？如果对方一定要让你说，你怎么办？

**进展怎么报**：进展通过什么渠道报？最快的渠道是什么？线上线下怎么同步？报的过程中容易出现的问题？

**负面怎么报**：（1）没有组织授权不可以说。（2）互联网环境下，很难隐瞒，少说；（3）完报，如果有可能的话，一次性将所有的坏消息说干净；（4）巧报。难点：一个大的好消息与一个小的坏消息，怎么说？

**2、 建立信任的四个关键词**

胜任、透明、关心、稳定

**四、国企危机处理的三大策略**

1、 如果有明确的证据证明是单位的过失，造成了事件的发生：道歉道歉再道歉

怎么道歉？如果没错，怎么表达？用什么样的字替代道歉？

涉及案例：盒马鲜生标签事件、海底捞事件、乔致庸处理油掺假事件等

2、 如果是一个人一个部门一个分公司的问题：切割切割再切割

四个维度：

（1） 现场：现场怎么切割？一些特殊的技巧.（三个案例：神华神东煤矿事故等）

（2） 责任人：大局观，不能让局部影响整体；切大的还是切小的？切的方式？临时工？（6个切割案例）

（3） 受害人：全程陪同，保密工作。

（4） 原因范围：三星手机爆炸事件、万科毒地板事件、肯德基/上海福喜产品危机应对的比较；如何大事化小小事化小？

3、 如果是污蔑、谣言、诽谤或者恶意攻击：抗争抗争再抗争

怎么抗争？抗争的办法？抗争的步骤？涉及案例：美国04年总统的选举，卓达媒体曝光事件等

**五、国企突发应对处置的几个关键**

1、主管者负责的原则

2、就事论事

3、反思、自责

4、应急处置的核心是控制

把事态控制在有限的时间、空间内

第一时间响应极其重要

5、疏导为主，强制为辅

说服教育和信息公开（查明多少，公布多少，滚动性发布），第一时间回应质疑

强制力（警力）的使用（慎用警力，不直接与群众对抗，该软要软，该硬要硬）。

现场不抓人，尽量少流血，绝对不死人；

慎用不是不用

6、现场处置的原则及关键点

原则：第一要务，第一目标

三个关键点：控制现场（24个字）、疏导人群（三个要点）、疏导情绪（四句话）

**案例分析**

**六、国企危机处理的步骤**

1、分析判断

危机是什么？所处的阶段？

涉及到的利益相关者有哪些？

可能的发展方向及对企业的危害

2、制定目标

定量分析？定性分析？

3、策略制定

潜伏期：大事化小？

爆发期：引导舆论、有效疏导？

持续期：控制局面、转移视线？

终止期：形象重塑？

4、组织策划：三个步骤

成立危机处理小组

组织企业资源

形成具体行动方案

5、管理实施

五个原则？

两种机制？

四个注意？

6、危机预警-五个步骤之外

跟踪？预判？变坏事为好事？

**七、危机中媒体应对策略与新闻发布技巧**

1、危机公关通用的五大目标

2、危机期间实现对媒体有效传播的通用准则

3、危机公关应避免的一些陷阱

4、危机中媒体公关的具体路径

泄洪模式-信息加工-新闻发言人

实施泄洪模式应注意的五大问题

信息如何加工？应遵循什么原则？

有效的传播：言之有物？言之有情？言之有方？

亚里士多德的建议：信息传播从人性出发？人性的特点？

危机信息的四大发布形式？新闻发布会的基本程序？

5、新闻发言人

新闻发言人不是人？

新闻发言人不是一个人？

新闻发言人不仅仅发布信息？

新闻发言人发布的是新闻？

新闻发言人需具备的素养？

新闻发言人应具备的技巧？

新闻发言人说出重点的十一个步骤？

新闻发言人的授权体系？

新闻发言人的口径原则？

新闻发言人工作验收单？

新闻发言人应对不同类型记者的技巧？

**八、课程总结及提问**

1、国企危机公关40个字

2、国企突发事件处置三字诀

3、国企舆情的应对指标

4、学员提问及互动