



## 如何进行危机处理？如何在董事会和一线员工中形成对组织的问责意识的呢？

在互联网的大环境下，对于任何一家知名企业来讲，危机管理已经上升到了更高的层次，其产生的影响也越来越深。危机管理虽然往往针对单一事件，但从中反映出的问题却可以看出多种问题，企业的公关能力，领导力，执行力等等

作为全球最大的咖啡连锁之一的星巴克，最近似乎被推倒了风口浪尖。刚刚过去的致癌风波，最近又爆出一起黑人顾客借用厕所但由于没有点餐，咖啡店经理借故报警抓人的事件。肤色问题在美国一直是敏感话题，这次也不例外。星巴克CEO正式出面道歉，涉事报警经理要接受培训等一连串连锁反应。一个愤世嫉俗的观点是，咖啡连锁店只是跟着危机管理手册：1)认识问题；2)承担责任；3)正式道歉并且；4)表明正在采取纠正措施，并没有什么特别。

我认为从首席执行官凯文·约翰逊的回应，可以适当和真实的表现媒体关注的速度有多快，以及抵制的抗议活动的威胁。事实上，约翰逊的言论和公司的回应是建立在企业管理文化的关键因素，这种文化能够从错误中快速学习并不断努力变得更好。这是值得复制的领导模式。当时的情况是，两名非洲裔美国男子去星巴克门店与某人碰面。他们在等待时要求使用洗手间，但因为没买东西而被拒绝。不久他们被要求离开。当他们拒绝时，经理打电话给警察。当他们仍然拒绝离开时，警察将他们戴上手铐并将其逮捕。他们在警方羁押了8个小时之后才被释放。

看到视频的人对导致这两名男性顾客所受到的对待和逮捕的明显种族特征感到愤怒。星巴克的危机管理从CEO约翰逊阐述，这些顾客收到的对待是“应受谴责的”。接下来他们做了各方面的措施来补救：

1. **他们在星期六迅速作出反应**——星巴克这样的知名企业别无选择，必须在社交媒体上出现负面故事时迅速作出反应。但在任何企业中，无论这个问题是被广泛宣传的还是内部传播的，公司领导人越早回应，谣言就会被压垮，根本原因就会被识别出来。
2. **管理层全权负责**——在一段视频陈述中，约翰逊说：“我们接到一些要求我们对门店经理采取行动的呼吁。我相信这种指责是错误的……。我们作为管理层，更应该承担责任。这是一个管理问题，我需要负责。”他指责公司的政策和操作 – 由管理层设定 – 并负责修复它们，所以这样的事情不会再发生。
3. **他们做出了公开和私人的道歉**——作为解决问题的一部分，约翰逊向这两名男子公开道歉，后来他直接私下向他们道歉。然后他征求他们的意见，检查和纠正公司政策。当然，这是很好的宣传，但同时，要求最接近问题的人帮助提出解决方案是一种很好的管理实践。
4. **他们宣布了纠正措施**——约翰逊承诺审查和修改导致事件的指导方针和政策。该公司随后宣布为其在美国和公司办事处的所门店中的175,000名员工开展种族偏见培训计划。

约翰逊的回应在一个企业社会责任经常被推卸，领导们将责任归咎于低级别员工的表现或道德失误(参考富国银行)的大环境下。看到企业领导者采取这样的问责制并认识到问题并不局限于一个人，而是一个系统性的失败，这是非常罕见的。

将这样的单一事件与一些产品相关问题进行比较是不公平的。但是，人们不禁会想，如果没有法律后果的威胁——这些问题将会如何被解决。如果这些管理层会意识到：**这些是我们的产品，发生的事情是不对的，我们要负负责，这就是我们的方式，要解决它。**当然，在这些与产品相关的案例中，这些问题很复杂且难以解决。但不能仅仅因为一个问题是困难的，便不让管理人员去问责。

最后指出，约翰逊引用的“无意识偏见”显然不是孤立的服务业务。种族，性别和其他偏见在各种行业中以各种方式表现出来。那么领导者需要如何在出现问题时对这些问题做出回应，他们不可避免地必须这样做，为各级管理人员和员工制定基调和可接受的行动方案。

同时，我也很好奇，其他组织的领导人是如何处理这样的危机的。此外，您是如何在董事会和一线员工中形成对组织的问责意识的呢？欢迎大家在文末给我们留言，或是申请加入“卓越管理人俱乐部”与志同道合的朋友们一起讨论



**Bill Remy**  
总裁兼首席执行官

**Ken Koenemann**  
供应链及技术支持，副总裁

