

浙江敦和慈善基金会文件

敦慈传〔2020〕02号

关于发布《浙江敦和慈善基金会 危机公关管理办法》的通知

各部门：

《浙江敦和慈善基金会危机公关管理办法》经2020年6月23日秘书长办公会审议通过，现予以颁布实施。

特此通知。



抄送：秘书长办公会

签发人：沈旭欣

承办：浙江敦和慈善基金会传播部

2020年6月24日印发

浙江敦和慈善基金会 危机公关管理办法

第一章 概述

第一条 目的

为谨慎预防、最大程度地减少突发危机事件对浙江敦和慈善基金会（以下简称“基金会”）的品牌声誉、形象、公信力及所致力发展和维护的慈善项目的威胁和损害，在遵守相关法律法规的基础上，根据基金会章程及基金会有关资助项目管理、传播管理、人事管理、财务管理等基本制度规定的原则、要求，就突发危机事件的预防、控制、处理制定本办法。

第二条 适用和定位

本办法主要侧重于危机公关管理，基金会机构内部组织治理及筹资、资助中的风险控制管理原则上由各相关环节或部门的专项管理制度进行规范，该些风险如发生而引发公关危机的处理适用本办法，本办法与其他专项管理制度互为补充，共同形成基金会危机管理制度系统。

第三条 概念定义

本办法所称“公关危机事件”指：突发的可能引发公共关注并产生误导、误解、质疑或其他负面反应，对基金会形象、品牌声誉造成潜在严重威胁、影响基金会正常经营的事

件。

本办法所称“危机公关管理”指：基金会为避免或减轻公关危机事件可能带来的威胁和损害，有组织、有计划地学习、制定和实施一系列管理措施和应对策略，包括危机事件的预防与监测、危机预警、危机甄别与决策、危机事件处理与公关控制、危机后总结与修复等。

第四条 危机事件的分级

按照对基金会存续和品牌声誉的危害程度、影响范围等因素，将危机事件分为特别重大、重大、较大、一般事件四级。

1级（特别重大）：危机事件导致基金会被注销、被迫解散。

2级（重大）：危机事件导致基金会品牌声誉、公信力严重受损，及或被主管机构严重处罚致其合法存续面临重大威胁，负面影响在较长时间内难以消除。

3级（较大）：危机事件导致基金会品牌声誉、公信力受到较大损害，及或基金会相关项目或活动受滞被迫停止，负面影响在短期内难以消除。

4级（一般）：危机事件引发公众或业界对基金会品牌声誉提出质疑、公信力受到影响，但基金会正常运营未受滞碍，负面影响能在短时间内恢复。

公关危机事件根据其引发的公众关注、质疑度及对基金

会品牌声誉损害度可能为 2、3、4 级危机事件，且可能是动态变化的，需要根据事态发展进行动态的级别认定、调整并据此相应处理。

第五条 危机公关管理的基本原则

（一）预防为主 各部门、各环节在日常运营或开展项目时需有风险管理和危机预防、监控机制，包括在部门制订职责分工、工作计划及开展资助项目时须预先分析潜在的风险因素和问题，并制定相应风险控制和危机处理预案；并在各部门日常运营、资助项目管理全过程中谨慎自查、监测、评估风险动态、潜在危机，及时预警、化解可能的引发因素，必要时调整监控级别。

（二）积极面对 接受生机和危机并存的事实，不否认、不回避危机，在各项工作中谦卑、谨慎、尽责，在积极开拓进取的同时，敏锐发现不足、及时排解隐患。遇到突发危机事件时要沉着冷静，及时启动危机应对预案，查找危机爆发的源头，分析导致危机产生的原因，积极采取相应的策略。

（三）快速反应 危机事件爆发后，在最短时间内做出反应和决策，尽最大可能地控制事态的恶化和蔓延，把负面影响减少到最低程度。

（四）团队合作 保持内部稳定以及沟通渠道畅通，发扬团队合作精神，分工合作，协调和组织各方资源，共同解决危机。

（五）对外发布授权制 为避免因信息传播不当引发内部和外部更多不安猜测、质疑和误解，首先，在危机起源事件信息收集调查上力求真实、全面、严谨，忌以猜测为判断依据；在此前提下，调查信息通报、立场表态、处理措施发布说明等力求坦诚、真实、清楚准确，同时依法、并本着不扩大伤害原则保护隐私并行必要的缄默。为此，基金会在危机事件的对外信息发布、接待答复外部询问及对外公共关系处理上，采取严格的指定授权人、唯一接口机制。非指定授权人，基金会其他人员均不得对外发布、接受采访、回应质询。

（六）承担责任 勇于承担责任，做到不推卸，不埋怨，以坦诚态度和务实行动回应关注、化解误解，在尊重事实和合法合情原则上承认过失、积极更正补救并完善管理，以恢复或重新赢得社会的谅解、信任和尊重。

第二章 危机公关事件的组织机制

第六条 基金会全体员工皆为危机管理团队的一分子。在各岗位、各环节工作中，都要有危机预防意识，并切实落实日常预防监测措施。任何员工都是危机监测预警员，一旦发现新的危机隐患因素，或监测的危机因素发生异常变化或突发危机事件，应第一时间按危机起源类型向主管部门负责人或直接向秘书长通报。任何员工在发生危机事件时均应以

最高原则维护基金会，服从统一指挥，依授权参与相关工作。

第七条 危机事件的起源、发展变化及其影响具复杂性和不确定性特点，可能涉及基金会内部及外部多个主体，为此，基金会采取团队组织机制，根据危机公关事件的起源类型及发展级别迅速成立危机应急管理小组，协调和组织各方资源，了解情况、全权部署、动态制定并执行危机应对方案。

第八条 危机应急管理小组原则上由危机事件事发部门牵头，秘书长直接领导，组织基金会综合管理、传播、法务、财务、新闻发言人等相关人员共同组成。

危机应急管理小组分工表

小组成员	工作职责
理事长	听取秘书处汇报，通报理事会
秘书长	全面领导、决策部署，及时向理事会做情况汇报
副秘书长	协助秘书长决策部署，监控行业舆论动向
新闻发言人	依授权对外代表基金会接受媒体采访、公众质询，发布信息，阐明基金会立场和行动方案
秘书长助理	负责政府关系沟通维护，提供法务等支持
传播部负责人	监控媒体报道，拟订媒体公关行动，并依授权实施
项目部负责人	若危机事件涉及项目，跟进事发项目，提供项目处理方案
综合部负责人	提供行政（公众热线接待）、财务等资源及智力支持
研发部负责人	提供效果评估等智力支持

第九条 根据危机事件的等级，危机管理小组的组织流程：

（一）4级危机事件应急管理小组

突发或预警将发生危机事件，事发部门或监测部门 / 人员向秘书长汇报，秘书长（可根据需要召集临时会）如初步

辩识为 4 级危机,可自任或授权指定相关部门负责人任组长,由事发部门经办员工、部门负责人、传播部负责人等组成应急管理小组,视危机事件类型的需要可增加财务 / 项目 / 法务等人员参与。

(2) 3 级危机事件的应急管理小组

突发或预警将发生危机事件,事发部门或监测部门 / 人员向秘书长汇报,如初步辩识为 3 级危机,或 4 级危机事件可能向 3 级发展时,秘书长须亲任组长,并由副秘书长、新闻发言人、秘书长助理、传播、法务、财务、事发部门等相关部门负责人组成应急管理小组。必要时由理事会成员参与决策、提供资源支持及公关协调。

(3) 2 级危机事件的应急管理小组

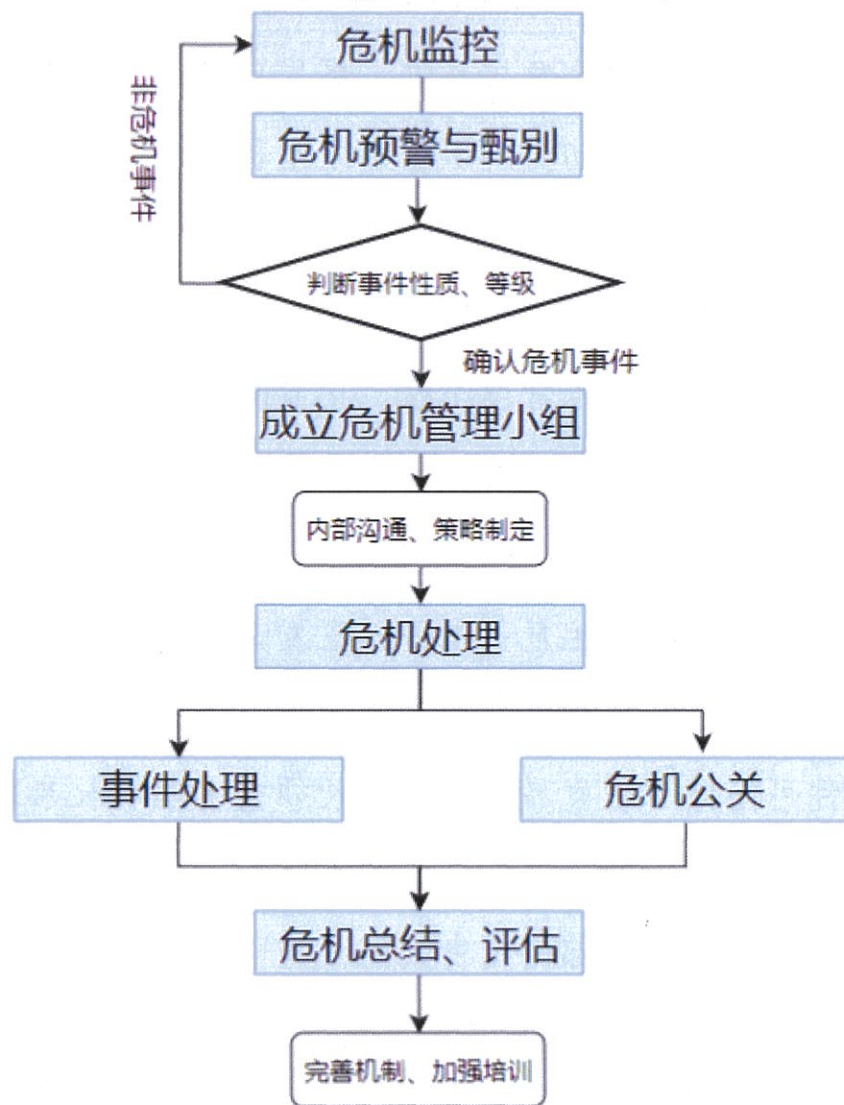
突发或预警将发生危机事件,事发部门或监测部门 / 人员向秘书长汇报,如初步辩识为 2 级或以上危机,或已发生危机事件可能向 2 级发展时,秘书长须报请理事长亲自领导决策,由秘书长、副秘书长、新闻发言人、理事长处理、秘书长助理、法务及各部门负责人组成应急管理小组。

(4) 1 级危机事件的应急管理小组

预警可能发生或突发 1 级危机事件,由理事长亲任组长,报经理事会,组织危机公关特别领导小组和处理团队。

第三章 危机公关管理的流程机制

第十条 危机管理是一个动态、持续的过程，分为危机预防与监测、危机预警、危机甄别与决策、危机事件处理与公关控制、危机后总结与修复等环节。



危机管理整体流程图

第十一条 危机预防机制

1. 基金会秘书处在组织制订内部组织架构、运营管理

规范和工作计划时，及基金会设计论证成立新资助项目时，须对可能发生的潜在风险 / 危机因素 / 问题进行预先研究，制订危机公关处理预案 / 应急计划。

2. 主要可能引发危机公关事件的潜在来源 / 起因类型可能包括：

（1）基金会组织机构、或重要资助人或管理人、或重要资助计划等发生重大变故或调整，引发外界不安热议；

（2）基金会或其项目因登记、申报、公示等程序上问题被相关主管机关责询、处罚；

（3）发生涉讼或公开争议纠纷案件；

（4）基金会或其人员或其项目被公开举报、质疑而引发公众、媒体、主管机构、合作方不安、负面热议；

（5）因合作方、受资助方发生负面舆情而牵涉基金会或其资助项目被质疑；

基金会将不时分析、补充、调整运营中内外风险因素、危机潜在来源，依此拟订相应的预防及应急预案，并纳入危机监测管理系统。

第十二条 危机意识培训和预案演练

1. 基金会综合管理部和传播部共同协作，定期或不定期组织基金会全员或相关人员进行危机意识培训和危机预案演练，以帮助基金会全体员工提升危机防范意识，掌握基金会危机管理流程、应对策略及团队配合等技巧。

2. 原则上发生如下情形时，应及时进行相关培训活动：

(1) 基金会新公布或修订危机管理相关制度（包括本危机公关管理办法，及新公布实施的其他各制度中涉及风险防控、危机管理重要内容，或是新发布危机应急预案）；

(2) 开展新类型资助计划，涉及新的风险防控方案；

(3) 本基金会发生危机事件后内部总结、检讨、反思、修复补救相关管理制度或措施时；

(4) 公益界或社会关联领域发生重大危机事件，有必要引以为鉴时。

第十三条 危机隐患日常监控

传播部密切监控媒体（包括主流媒体、公益行业核心媒体、基金会重点资助领域重要媒体）报道及相关舆论消息及其来源；其他各部门及人员在日常运营及对外关系（包括线上和线下），应对其职责范围所涉相关环节或相关联领域的风险因素、争议动态、负面意见等需保持敏感度，定期、不定期进行监测。

第十四条 危机预警

监测时发现如下情形，应予谨慎重视，即采取预警措施：收集并保存相关信息，第一时间向部门负责人或直接向秘书长报告。

(1) 来自外部（合作方；受资助方或其人员、或受益

人；或公众）实名或非实名但有具体指向的投诉、举报、批评、质疑等意见；

（2） 发表于媒体（包括公共媒体和自媒体）针对基金会（或含沙射影式针对）的质疑议论；

（3） 接到相关主管机关质询；

（4） 资助或合作项目的合作方、资助方、受资助方或其他重要关联方出现负面舆情事件；

（5） 其他引发负面议论；等。

第十五条 危机甄别与决策布署

秘书长接到危机预警报告后，初步辨识危机属性及程度，依此召集组织危机应急管理小组，布置对该危机事件起因及发展预测及其影响范围等进行调查、分析，并在此基础上进行危机处理方案的制订、内部沟通决策和报批。指定新闻发言人和危机事件处理负责人等。

当危机应急管理小组成员间出现意见不统一时，由组长（理事长/秘书长）做最终决策。

第十六条 危机处理和公关控制

1. 根据内部程序决策批准的危机处理方案，危机应急管理小组迅速行动，严格服从统一领导、统一口径、团结协作，在积极处理危机引发事件的同时，控制公关危机的扩大与蔓延。

（一）被指定的危机应急处理负责人负责协调组织内部

资源、进行内部的信息通报和说明，依授权审定（或向上报审）对外发布文件（包括新闻稿、声明、质询答复等）、代表基金会进行危机争议沟通、谈判；等。

（二）授权指定公关人员妥善接洽媒体，争取媒体的理解与支持，必要时组织召开媒体沟通会。

（三）授权指定的新闻发言人统一对外回应，引导正面舆论。

2. 区分不同对象，分门别类地进行公关处理和修复：

（1）对上级政府主管部门：及时请示汇报，报告事态的发展，争取上级政府主管部门的指导和支持（参照《浙江敦和慈善基金会重大事项报告制度》报告要求）。

（2）对基金会内部员工：迅速而准确地把事件的始末和将采取的对策告知全体员工，齐心协力，共渡难关。

（3）如有受害者：认真了解受害者受损情况，实是求事地承担责任。

（4）对媒体：向媒体提供事实真相和相关信息，并表明态度，消除误解，并尽量减少对立冲突，争取理解、谅解、支持和合作。

（5）对相关责任方：若危机事件涉及基金会以外的相关责任方，根据事实情况做相应处理。

3. 危机应急管理小组须严谨监控危机事件发展变化和控制措施效果情况，随时依第十五条和十六条流程要求进

行弹性管理和处理。

第十七条 危机处理后的总结和修复

危机事件过后一周内，危机应急处理组长或授权负责人召集相关人员，复盘整个事件处理过程，对危机应急方案的执行、外界反馈、行动效果等进行全面分析，总结疏漏或不到位之处，对危机管理流程进行进一步优化调整。

危机管理流程结束后，相关部门视整体情况和工作需求，跟进相关后续补救、恢复、完善提升管理等工作。传播部根据整体舆论环境和品牌受损程度等实际情况，跟进基金会品牌修复工作。

第四章 附则

第十八条 本办法由基金会秘书处授权传播部拟订并解释。

第十九条 本办法经秘书长办公会审议通过后，自颁布之日起实施。

