
管理实践篇

Management Practice

B.4

声誉管理的评价实践

翟静宜 孙梅 朱毅*

摘 要： PORM 知识体系是由人民网舆情监测室 RRM 实验室创建，运用于舆情风险管理活动的理念、原则与方法，涉及多学科与多领域，以目标管理、系统反馈与动力驱动、组织进化、认知管理、功能细胞化与反脆弱等内容为主。在舆情风险管理的实践中，PORM 知识体系主要体现为认知管理、风险管理与危机管理三大项。本文以工业行业的 A 公司为例，具体描述了 PORM 知识体系在舆情风险管理实践中的初步运用。基于 PORM 知识体系的舆情风险管理可以实现风险的关口前移

* 翟静宜，人民网舆情监测室副秘书长，人民在线首席战略专家、首席声誉风险管理专家，人民网舆情监测室 RRM 实验室及 PORM 体系创建人；孙梅，人民网舆情监测室秘书长助理，声誉风险评估师，主任舆情分析师。朱毅，人民网舆情监测室 RRM 实验室副主任，声誉风险评估师，主任舆情分析师。

与全程管理，提高危机管理的前瞻性与针对性，降低危机管理的难度与成本，代表了舆情服务行业新的业务模式。但是，由于该体系涉及复杂系统管理，探查风险源容易引发组织排异反应，以及风险信息系统需要数据技术支持等因素，基于PORM体系的舆情风险管理还需要在实践过程中进一步完善。

关键词： PORM 知识体系 PORM 认知管理 危机管理

一 PORM 体系简介

（一）PORM 是什么

舆情风险管理（Public Opinion Risk Management）是组织对于舆情风险的管理，是组织在经营、财务等管理之上的一种战略行为。舆情风险是由舆情引发的风险，具有风险的不确定性、收益与损失共存等基本特征，也具有舆情的可控性差、凶险等特征。

移动互联网时代，舆情风险管理是声誉管理中最复杂、牵涉面最广、不确定性最强的难题，关系到声誉管理的成败。

舆情风险管理基于一系列的测量工具，实现了系统反馈回路管理、组织的脆弱性管理、功能细胞化管理、媒体与公众认知管理四项管理职能，保障了舆情风险的关口前移与全程管理。

（二）PORM 知识体系构成

PORM 知识体系是 PORM 实践的理论基础，决定了 PORM 实践活动的理念、原则与方法。PORM 知识体系重视从多学科视角对舆情风险进行理性认识，是跨领域的知识体系。



1. PORM 知识体系构成

(1) 目标管理

PORM 知识体系建立在目标管理的基础上，要求舆情风险管理活动要以目标管理为导向。

目标管理是以科学管理理论和行为科学理论为基础而形成的一整套管理制度。1954 年，美国管理学家彼得·德鲁克在《管理的实践》一书中首次提出了“目标管理与自我控制”的主张。根据德鲁克的阐释，目标管理就是依据目标进行的管理，管理就是制定目标，目标管理是一种战略性导向。目标管理和自我控制使得公共利益成为每一位管理人员的目标，它把外部控制取消，代之以更严格的、要求更高的、更有效的内部控制，它能够激励管理人员作为“自由人”而采取行动。德鲁克认为，目标管理和自我控制可以恰当地叫作一种管理哲学，它所依据的是一种管理职务的概念，取决于对管理群体的特殊需要和所面临的困难进行的分析，并以有关人的行动、行为和激励的概念为基础。^①

PORM 以目标管理为导向，这表现在：

第一，舆情风险涉及组织管理活动的方方面面，它不单单是管理层的责任，也需要每个组织成员的参与和协作。尤其是那些在组织的窗口部门发生的风险，比如消费者对产品的质量投诉、消费者对服务人员专业水平及态度的不满等，更是需要每个组织成员有责任心，愿意对工作承担责任。

第二，舆情风险管理把增强组织识别风险、应对风险以及声誉修复的能力作为共同目标，共同目标决定上、下级的责任和分目标，衡量组织成员工作成效的标准是他们设定的目标的实现程度。同时，共同目标将个人的力量与责任心与组织的绩效联系在一起，共同目标要与个人目标相互协调和统一，每个人在实现个人目标的同时也实现了组织的目标。

第三，舆情风险管理以自我控制和参与式管理为实现共同目标的途径。以自我控制的管理方式取代强制性管理，是对于充满不确定性的舆情风险的

^① 彼得·德鲁克：《管理的实践》，齐若兰译，机械工业出版社，2015，第 68 页。

有效的管理方式。舆情风险的情境变幻莫测，很难有固定不变的舆情风险管理方法、计策或工具能够在随时可能出现的新风险面前表现得令人满意。舆情风险管理基于目标管理，让下级有充分的自主权参与目标制定与实施，注重人的创造性和内在能动性力量，能够提高组织对于风险的反应速度与灵活应对程度。

第四，舆情风险管理是一种成就激励的管理方式，要通过目标去激励组织成员提高工作效率并取得成就，从而实现组织目标。从目标管理的角度看，衡量组织成员工作成就的标准是他们在专业领域的表现与成就，即他们对于舆情风险识别、判断与应对的能力。

(2) 系统反馈与动力驱动

系统反馈与动力驱动是 PORM 知识体系的组成部分。

PORM 是一个信息反馈系统，信息反馈是实现舆情风险动态管理的内在要求。在目标的制定、实施和评价过程中，信息的反馈和分析非常必要，它可以增加实现目标和降低风险的可能性。舆情风险管理的过程，实际上是基于风险信息而做出决策并执行的过程，通常需要建立精准而有效的数据库系统。

PORM 同时是一个动力系统，是以风险数据库的风险信息为驱动力，通过反馈回路，调节风险决策过程中的各个环节，进而从整体上寻求改善舆情风险管理的行为。

(3) 组织进化

PORM 知识体系重视组织进化理论。舆情风险管理强调通过组织的基因进化，从根本上推进组织的行为优化与组织的功能进化，提升组织在风险中的生存能力，使组织能够从风险中获取收益，并得到更大的发展空间。从进化论视角看，组织的基因包含了战略、制度、人力等所有的关系信息，决定了组织的独特性，也决定了组织对于舆情风险的管理能力与效果。组织基因的变异，可以带来舆情风险管理目标制定、决策执行、效果评估等方面的变化，良性的基因进化则可以使组织获得与风险共生的能力。舆情风险管理以组织基因的良好进化为目的，通过组织舆情风险管理能力的提升，使组织



具备从风险中受益和成长的能力。

(4) 认知管理

风险愈少为公众所认知，愈多的风险就会被制造出来，^① 舆情风险管理要求对公众进行认知管理。风险认知指的是留意、解释与记忆相关的风险事件与信息的过程。它是风险传播中的概念，关切公众如何认知风险的危险度。其基本逻辑在于一般公众并没有足以估计真正风险的专业知识，公众经常会成为舆情风险的重要影响者。面对移动互联网带来的信息爆炸，即使专家群体也并非全知全能，也可能成为舆情风险的传递者，甚至是制造者。特别是当遭遇工业社会所引发的复杂风险挑战，如核能危机、生态破坏、超级病毒等时，专家有时也无能为力。

然而，媒体也经常成为舆情风险放大路径中的重要环节。媒体不仅会起到一种将其作为全球事件聚焦的作用，而且还会采取一种更具表演性的立场，积极地促使某些问题成为风险。诚如 Kaspersen 等人的研究指出，来自他人或媒体报道的资讯对人们的风险认知有重大的影响。

因此，舆情风险管理也需要进行认知管理。对此，SARA 理论也有相关论证。SARA 理论认为，风险放大的根源在于风险的社会体验，包括直接的个人体验和间接的次级体验。当直接的个人体验缺失或极少时，个体则从其他人或媒体那里获得风险认知。大多数人对风险事件或风险蔓延的认知，都借助于信息系统。

(5) 功能细胞化

PORM 知识体系中的细胞功能化，强调经过组织内部的基因密码与功能预设，使具有舆情风险免疫功能的细胞群体协同工作，以实现舆情风险管理功能的细胞化。这主要体现在舆情风险的分级分类管理。

在免疫理论的视角下，^② 组织可以被看作是一个具备完整免疫系统的生物体。其中，专门的风险管理部门是免疫系统的中枢免疫器官；其他的有关

① 乌尔里希·贝克《风险社会》，何博闻译，译林出版社，2003。

② 王楠：《免疫视角下企业风险管理要素与风险管理绩效关系研究》，博士学位论文，吉林大学，2015。

部门是免疫系统的外周免疫器官；而组织中的风险控制人员，则构成了功能各异的免疫细胞。此外，它们连同组织内部的其他资源共同搭建了风险免疫系统的基本结构，为其成功实现免疫功能奠定了结构上的基础。借助免疫理论的视角，我们可以建立起生物体免疫系统与舆情风险管理系统之间的对应关系。

执行舆情风险管理功能的细胞主要是涉敏部门及岗位，这是风险感知与治理的第一线；职能部门及岗位，这是舆情风险管理的眼耳鼻喉舌。经过风险免疫的细胞化，舆情风险管理能够实现三大功能，即让一线的人有能力发现风险、有能力做正确的决定，让相关的人有能力协同管理风险。

（6）反脆弱

作为 PORM 知识体系的一部分，反脆弱是舆情风险管理区别于 1.0 时代舆情危机应对的明显特征。

在《反脆弱》^①一书中，反脆弱（antifragile）是指脆弱性的对立面。当有些事件具有了反脆弱能力，它们能从冲击中受益，当暴露在波动性、随机性、混乱和压力、风险和不确定性下时，它们反而能茁壮成长和壮大。反脆弱性超越了复原力或强韧性，复原力能让事物抵抗冲击，保持原状；反脆弱性则让事物变得更好。强韧性或复原力在波动性和无序性面前既不会受损也不会受益，而反脆弱性则会从中受益。反脆弱偏好随机性和不确定性，它能帮助我们应对未知的事情，解决我们不了解的问题，而且非常有效。

舆情风险无处不在，充满不确定性。尤其是舆情风险中的黑天鹅问题，更是难以预测。而反脆弱是舆情风险的解决方案，更是黑天鹅问题的解决方案，因为反脆弱是一种在随机性面前把握秩序、掌控局面的能力，是一个能够不断利用随机事件、不可预测的冲击、压力和波动实现自我再生的机制。

2. PORM 知识体系的理念、原则、方法

（1）理念

①舆情风险管理是战略工程

舆情风险管理是从战略层面对组织声誉进行全方位管理，进行持续和一

^① 纳西姆·尼古拉斯·塔勒布：《反脆弱》，雨珂译，中信出版社，2014。



定力度的传播，将组织的价值观、模式、产品和服务等及时和准确地传达给各方面的受众。^① 作为一项战略工程，舆情风险管理需要从组织战略定位的高度出发，这基于组织的战略规划，全面统筹。

舆情风险管理是战略工程，这还与组织中带来负面危机的事件绝大多数是战略风险有关。事实上，财务风险被认为是威胁组织最大的风险，但这在经验上是站不住脚的。因为在组织的所有风险中，战略和经营风险通常涵盖了绝大多数的关键风险，并构成组织的最大的威胁。^② 在 2009 年 12 月发表的一项研究中，以 2006 年出现在《华尔街日报》头版关于上市公司的负面事件为基础进行分析，按照风险类别审查了风险的分布。结果表明，只有 1% 的这类头版新闻是财务风险，而大约有 2/3 的是战略风险，约 1/3 的是经营风险。^③ 其他行业的研究也有类似的结果，明确指出公司重大的风险事件按降序排列依次是：战略风险、经营风险、财务风险，且战略风险通常占据 60% 左右的比例。^④

②苦练内功：组织脆弱性管理

舆情风险管理的开展需要在全面分析组织内外部环境的基础上，对组织的风险源进行科学评估，对组织存在的问题进行有效管理，尤其是对于组织存在的脆弱之处，需要苦练内功。组织的脆弱之处可能是那些长期存在的风险源，是那类在长期的活动中逐渐形成的慢性问题。这些问题产生的原因复杂多样，人们对于其存在已经习以为常，以至于适应了它的存在，不可能发现或者即使已经发现了也不愿意承认和解决。但是，这些问题的存在影响着组织的脆弱性，可能引发系统性风险，而解决这些问题则利于打破现状，以

① 百度百科关于声誉管理的解释：http://baike.baidu.com/link?url=tRfdIG_pDEL-b0-2Rduz2sUDUrFlknCdgzjYAeSjHbpg-1VbwRmD5S0vUwZq1CB89cAoSEcUQkko6I6WY9WKDK。

② 西姆·西格尔：《基于价值的企业风险管理》，裘益政译，东北财经大学出版社，2013，第 20 页。

③ “IMPACT Study: Focusing on Risks that Matter to you...and to the Media,” *Horizons: A Global View of Enterprise Risk Management*, Watson Wyatt, December, 2009.

④ 西姆·西格尔：《基于价值的企业风险管理》，裘益政译，东北财经大学出版社，2013，第 20 页。

获得突破式发展。

③统一战线：供应链/生态系协同管理

舆情风险管理是系统性工程，需要有供应链及生态链协同管理的理念及方式。互联网对天、地、物、人之间的无缝连接增大了舆情风险的影响范围，增强了舆情风险的不确定性。位于组织供应链及生态链系统的任何一个环节的舆情风险，都有可能牵连、波及或转移到该组织中，给该组织带来直接或间接的舆情风险。相反，发生在该组织内部的舆情风险，也可能通过牵连、波及、转移等方式，给供应链或生态链系统中的其他组织带来舆情风险。现代社会的工业生产与劳动分工决定风险以及舆情风险在不同个人、不同群体、不同组织之间的相关性，让风险以及舆情风险突破了时空限制。处在乳业上游的某现代牧业牧场发生的污染事件，会让处在乳业下游的企业蒙牛面临舆情危机；一起江苏常州学校毒地污染事件，会让当地整个环保系统、环境修复产业乃至全国范围的生态环境保护问题陷入舆情风险。由于舆情风险的不确定性，一个组织在面临舆情风险时，其危机应对与风险管理在很多情况下需要供应链或生态链系统中其他组织的协同。

④与风险共舞：媒体与公众认知管理

舆情风险管理摒弃传统的删、沉、封、堵式手段，倡导与风险共舞，重视对媒体和公众进行积极的认知管理。

媒体在建构大众对风险的理解和态度上，扮演相当重要的角色。按照李普曼对“拟态环境”的界定，传媒是让人们感知社会、了解日常生活经验以外的世界的主要渠道。^① 安东尼·吉登斯认为，大众传媒在平时提供民众据以从事日常生活的相关资讯，提供他们生存的安全感与信任感，而当风险来临时亦扮演着引导民众处理风险的重要辅助角色。^② 由于媒体是界定舆情风险的重要机制，媒体认知管理也就成了舆情风险管理的重要议题。

公众认知也是影响舆情风险能否从众多风险中凸显出来，并产生爆炸性

^① W. Lippmann, *Public Opinion*, New York: Free Press, 1922/1997.

^② Anthony Giddens, *Modernity and Self - Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Cambridge: Polity, 1991.



影响的重要机制。不少有关社会风险认知的实证研究指出，公众理解的风险未必与专家学者对风险的理解以及科学数据所反映的一致。^①有时，公众对风险或是显得异常敏感甚至歇斯底里，或是显得不太关心，甚至专家与公众在风险议题的辩论上，经常呈现壁垒分明的对立状态。

（2）原则

①目标导向

舆情风险管理以目标为导向。传统管理学界只把目标看作简单的目的，把目标作为计划的一部分。但是，在目标管理的哲学理念下，舆情风险管理把目标作为计划和行动的先导，而不是行动的一部分，并把目标作为管理的核心。舆情风险管理的共同目标既体现了组织自身的利益，也与每一个组织成员息息相关，组织成员的目标与组织目标之间相互协调。目标成为组织成员任务和责任的依托和纽带，每个人在实现个人目标的同时，也完成了自己的责任，实现了组织的目标。

②系统控制与整体管理

舆情风险在来源上更多地与组织战略性风险相关，而战略性舆情风险必然要求对于舆情风险的系统控制与整体性管理。同时，舆情风险所能波及的范围具有不确定性，来自基层的、个别部门的舆情风险也可能被扩大化，升级成那种危及整个组织的风险。因此，对于舆情风险的系统控制与整体管理必不可少。

③组织进化与免疫行为细胞化

舆情风险管理积极推进组织进化，以使组织具备与风险共生的能力。组织进化需要基于组织免疫行为的细胞化，使组织中每个成员具备识别、应对与化解风险的基因，从基因上对舆情风险具有免疫行为。免疫行为细胞化让组织具备了与风险环境融为有机整体的能力，使组织能够在复杂多变、不可预测的、不可保证的风险面前临危不惧，且有能力转危为机，并进入新的生

① 郑和顺：《创建“世界风险社会”背景下环境传播的公共新闻模式》，硕士学位论文，重庆大学，2011。

存空间。

④客观测评

舆情风险管理是基于客观测评建立起来的信息反馈系统。客观测评保证了信息的准确性与完整性，从而保证了信息反馈回路的有效性。影响舆情风险发展路径的因素众多且关系复杂，作为初始条件，它们微小的变化可能会导致意想不到的后果。因此，舆情风险管理信息反馈系统中的各方面数据都要求进行客观测评，以便最大程度地反映舆情风险的真实情况。

(3) 方法

①大数据与数据挖掘

在维克托·迈尔-舍恩伯格及肯尼斯·库克耶编写的《大数据时代》中，大数据指不用随机分析法（抽样调查）这样的捷径，而采用所有数据进行分析处理。对于“大数据”（Big Data）研究机构，加特纳（Gartner）给出了这样的定义：“大数据”是需要新处理模式才能具有更强的决策力、洞察发现力和流程优化能力来适应海量、高增长率和多样化的信息资产。

互联网的开放性使数据庞大的网民和各种社会群体可以在网上发表观点，这使得互联网数据在数量规模上急剧增长，数据形态也呈现出文本、图片、音频等多种方式，数据呈现出了极大的多样性。同时，现代社会价值观多元，各种观点交流交锋，舆论多元多变，也加剧了舆情数据的多样性和变化性。因此，舆情数据越来越呈现出大数据的特征，如规模与容量大、种类多、内容复杂等。

舆情风险管理基于对舆情数据的采集和挖掘分析，而通过数据挖掘，可以对舆情数据进行专业化处理，从而充分发挥舆情数据在舆情风险管理中的作用和价值。数据挖掘一般是指从大量的数据中通过算法搜索隐藏于其中的信息的过程；数据挖掘通常与计算机科学有关，并通过统计、在线分析处理、情报检索、机器学习、专家系统（依靠过去的经验法则）和模式识别等诸多方法来实现上述目标。^①

① 百度百科，数据挖掘，http://baike.baidu.com/link?url=ChyQT4M2NH06VLxA74q9_urDxb-bRjP4qM5uljG78orEwXQjoDfXBndtfrlzp4-WURmSakBVXFdSj5fQemna#2。



②指标与建模

舆情风险管理指标体系目前由三套 PORM 360°咨询指标和四套工具性指标构成。三套 PORM 360°咨询指标是从组织内部、供应链/生态系、媒体与公众三个层面设计,由反脆弱、协同、生态三个系列总计 700 多个指标项构成。四套工具性指标,包括主动宣传效果评估、危机处置效果评估、媒体与公众认知评估以及舆情沙尘暴沙化监测等应用。PORM 指标体系涵盖了声誉风险管理从风险识别到风险应对,再到形象修复的整个过程,代表了影响舆情风险管理成效的重要因素。各指标数据的生成,主要通过计算机软件对网络舆情数据的采集,以及基于组织实际调查的数据收集。对于文本类数据,通常要经过舆情风险专家以及来自组织方面的分析研判。

在舆情风险管理的实施过程中,风险管理制度的制定、执行与效果评估等重要环节的信息反馈系统要通过数学模型的建立与操作而获得。遵循系统动力学“系统结构决定系统功能”的系统科学思想,舆情风险管理从系统内部寻找问题发生的根源,观察系统内部结构中各种因素的交互作用过程,讨论各因素变化对于系统行为的影响,从整体上寻求改善系统行为的机会和途径。在具体操作上,舆情风险管理模型不是依据数学逻辑的推演而获得答案,而是依据对组织系统的实际观测信息建立动态的仿真模型,并通过计算机试验来获得对组织系统未来行为的描述。

③调查研究

实地调查是舆情风险管理的重要研究方法,可以通过问卷、访谈、座谈等方式进行。舆情风险管理以组织自身为对象,其风险信息来源于组织,其风险管理的理念、方法、工具与数据等最终也要服务于组织,并接受组织实践的检验。因此,实地调查是舆情风险管理的重要方法。一些公开数据已经告诉了人们某组织曾有过或者正在经受的舆情风险,但是科学的舆情风险管理需要走到实地调查这一步,其目的是全面、客观地了解组织的舆情风险与舆情风险管理能力,这是建立舆情风险管理信息反馈系统的必要前提。

④头脑风暴与情境设计

头脑风暴与情境设计是舆情风险管理过程中重要的操作方式与技巧。

舆情风险管理的过程也是一个群体决策的过程，而在群体决策中，由于群体成员心理相互作用影响，易屈从于权威或大多数人的意见，形成所谓的“群体思维”。群体思维削弱了群体的批判精神和创造力，损害了决策的质量，为了保证群体决策的创造性，提高决策质量，在管理上发展了一系列改善群体决策的方法，头脑风暴法是较为典型的一个。^①所谓头脑风暴（Brain-storming）最早是精神病理学的用语，指精神病患者的精神错乱状态而言，如今转化为无限制的自由联想和讨论，其目的在于产生新观念或激发创新设想。^②

情境设计是舆情风险管理中的重要环节。这里的情境主要是舆情风险可能呈现的各种事件、情况、问题等。在西格尔基于价值的企业风险管理中，风险情境的分析是量化风险可能给企业带来的价值变化的前提条件，也是风险管理策略得以确立的重要依据。在库姆斯“情境式危机传播”理论（Coombs，2006、2007）中，危机情境被视为危机传播的根本出发点。该理论将组织危机分为受害型、事故型、错误型三种，总结出了否认型、淡化型、重塑型、支持型四种传播策略，并根据这两方面的情况进行整合，针对危机传播提出了13项对策。对于舆情风险管理，情境设计要在风险源识别与风险管理能力评估的基础上，集合舆情风险专家、组织方面的当事方、各行业领域的专家等多个群体的意见，通过头脑风暴的方式来进行。科学的情境设计，保证了舆情风险管理决策的有效性。

3. PORM 操作体系

认识 PORM 体系，需要了解认知管理、风险管理（即舆情风险管理，下同）、危机管理三者之间的关系。

认知管理是指媒体与公众的认知管理，贯穿于风险管理与危机管理的全过程。媒体与公众认知是舆情风险形成的前提，是风险管理与危机管理在组织之外所要针对的管理对象，也是舆情风险与危机管理效果的衡量标准之

① 百度百科，头脑风暴，<http://baike.baidu.com/link?url=MwkyeodWPVUMVIMcGyKfUINrKNBT9yyyB8BF9wQz4qvgQ60SAXr0jCULURxQkITs>。

② 同上。



一。从风险管理与危机管理所产生的组织的外部效果来看，风险管理与危机管理就是媒体与公众认知管理的过程。

但是，除了风险管理与危机管理，认知管理还包括其他一系列影响媒体与公众认知的活动，如新闻发言人管理、公关、广告等。

危机管理是风险管理中侧重危机应对策略与计策的管理活动。风险管理作为战略性行为，其管理决策的制定，需要考虑危机管理中的各种情境，考虑危机爆发时所带来的危害、危机应对所需的资源、预案等因素。对于危机管理的全面考虑，有助于形成科学、合理、具有可操作性的风险管理决策。

同时，危机管理需要被纳入风险管理的体系中，以风险管理为战略指导。缺少了风险管理的战略性与全局性考虑，危机管理容易陷入“头疼医头脚疼医脚”的循环，不能从源头解决问题，甚至不能发现真正的危机所在，导致危机管理工作南辕北辙。



图1 PORM 知识体系/评估体系

(1) 认知管理

①概念

以风险管理为目标的认知管理是基于风险沟通，对媒体与公众关于某组织、事项、事件等对象的认知体系进行积极干预，以正面影响媒体与公众的

态度与价值，构建有利的舆论环境。大众传播通过营造意见环境来影响和制约舆论，认知管理是风险管理的重要内容。

根据管理对象的不同，认知管理包括媒体认知管理与公众认知管理两个部分。媒体与公众是网络舆论场的两大活跃主体，是构建网络舆论的两大关键角色。媒体认知管理与公众认知管理相辅相成：公众是媒体传播的受众，有效的媒体认知管理离不开对公众认知的管理；有效的公众认知管理，也需要经过媒体认知管理这一载体。

认知管理以与风险共生为理念，强调在风险中迎接挑战，抓住机会，能够转危为机，得到发展。认知管理贯穿风险管理与危机管理，意味着风险管理与危机管理也是以风险为养料，谋求与风险共生。当前，无论是风险管理，还是危机管理，尤其是策略与计策环节的危机应对，往往视风险为敌人，不重视声誉的修复，不能从风险中找到风险管理的支点。这导致危机管理疲于处理应接不暇的问题，但组织的声誉并没有得到好转，舆情风险得不到有效的管控。

②操作流程

媒体认知分析包括对传统媒体、网络媒体、监管媒体的认知分析，其重要性由媒体属性所决定。监管媒体的报道通常决定了舆情风险的性质，决定了舆情风险是违规还是违法，以及违规或违法的严重程度等。传统媒体的报道立场、信息选取、态度倾向等，与网络媒体的相互作用，共同影响了舆情风险的扩散速度、范围、烈度、控制难度等。

③评估工具

PORM 对于媒体与公众认知的研究，是基于三大指标体系。

A. 媒体与公众认知评估指标体系

媒体与公众认知评估是媒体与公众对于组织风险的认知所进行的评估，风险认知是关注、了解、解释与记忆相关的风险事件与信息的过程。媒体与公众认知评估指标体系包括四个认知方面的评估，即对于风险信息的关注程度、对于危机事件的态度倾向、对于危机事件的道德取向、对于组织声誉的认知取向。



B. 主动传播效果评估指标体系

是针对舆情风险管理在媒体与公众认知方面所起到的效果的评估,指标体系包括传播内容、传播路径、传播过程三个维度,共有 13 个一级指标、29 个二级指标。

C. PORM 共生指数

PORM 共生是指组织与外部环境潜在风险的共生,是在风险社会系统中迎接挑战,抓住机会,获得收益,并不断增强抵御风险能力的过程。PORM 共生指数需要考虑风险交流、粉丝经济、环境互动等问题。

(2) 风险管理

①概念

在开始定义舆情风险管理之前,我们必须先定义风险。风险是一种不确定性,同时,在舆情风险管理的环境下,风险不但包括危机引起的损失,还包括机会带来的收益,是任何偏离预期的可能性。那么,舆情风险是因舆情导致组织偏离目标的不确定性,舆情可能由组织内部引发,也可能从组织外部引发。该定义是从风险的定义中延伸出来的,其内在逻辑有两个层次:首先,风险最初是由舆情层面引发的;其次,舆情风险的结果导致组织偏离目标,但是偏离目标并不一定代表必须是损失,在一定的条件下也可以转换为机遇。

风险管理是一个复杂的过程,是针对风险所采取的指挥和控制组织的协调活动。那么,舆情风险管理就是针对舆情风险所采取的指挥和控制组织的协调活动,是把管理计划、策略、程序 and 操作方法等系统地应用到一系列的协调活动中的过程。移动互联网时代,舆情风险成为风险管理中最复杂、牵涉面最广、不确定性最强的难题。

②风险管理循环

舆情风险管理循环主要过程中的三个步骤:风险识别、风险量化、风险决策制定。

第一,风险识别

风险识别是对风险从发现到分析,再到初步测量的过程,风险识别由三

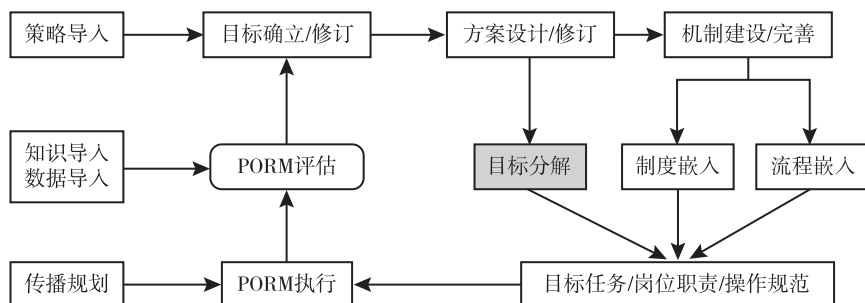


图2 PORM 循环

注：PORM 评估是 PORM 循环的开始，是风险识别与风险量化的过程。在 PORM 循环的第二个环节即风险量化过程中，开展 PORM 能力评估的同时，需要推进 PORM 策略导入、知识导入、数据导入与传播规划问题。决策制定作为 PORM 循环的第三个环节，需要基于 PORM 策略目标、方案、机制、制度、流程的修订与嵌入，以及目标任务的确立与岗位职责、操作规范的修订。

个部分构成。

a. 风险分类和定义

风险分类和定义主要是构建一个已知潜在风险的全面清单，即风险清单，包括风险类别、风险部门、风险本身及其定义描述等。

其中风险类别主要基于舆情沙尘暴、舆情暴风雪、舆情双暴聚合、舆情雾霾四种类型的划分。

舆情沙尘暴：在舆情风险领域，曾发生的负面事件会使公众产生负面刻板印象，相关的负面消息在网络舆论中沉积，并持续沙化。对于沙化现象，如果没有进行舆论对冲与修复，网络传播“先入为主”的影响会使刻板印象进一步强化与放大。当遇到某些能够诱发舆情风险的刺激性因素时，这些沉积之沙就会被扬起，形成舆情沙尘暴现象。舆情沙尘暴屏蔽公众视线，并带来负面刻板印象的进一步放大。刻板印象是舆情沙尘暴的主要特点，因此舆情沙尘暴具有刻板印象的一些特点：以偏概全，一旦形成难以改变，纠错成本高。舆情沙尘暴的刺激、诱发因素有很多，如同复杂多变的风，因而“扬沙”是组织可能要面对的常态，需要纳入舆情风险管理体系中给予重点治理。



舆情暴风雪：在舆情领域，我们用舆情暴风雪这个概念描述那些危害程度极高、严重伤害组织声誉的事件及其所带来的危害。最初，这些事件可能是微小的、不被重视的，与暴风雪看起来毫无关系。舆情暴风雪通常属于系统性风险，一旦发生，会对组织造成整体的、灾难性的打击，会使公众丧失对组织的信心，甚至给整个社会带来负面影响。舆情暴风雪造成非常大的危害，且这种危害常常难以恢复，因此舆情暴风雪是舆情风险管理工作的重中之重。

舆情双暴聚合：舆情双暴聚合所引发的舆情风险，既有舆情沙尘暴的特点，又有舆情暴风雪的特性，是舆情沙尘暴与舆情暴风雪的聚合。典型的案例是我国近年来的邻避运动与冲突。

舆情雾霾：舆情雾霾通常是组织中常见的瑕疵、局部的问题、个体性失误等。它们通常不会给公众造成明显的损失，也不会造成大规模的破坏。因此，舆情雾霾风险的特性是双容忍，即公众对于舆情雾霾的容忍度高，虽然公众因为这些问题也会产生负面情绪，但他们仍能够接受现状，不会伤及对组织的信心；同时，由于舆情雾霾短时期内不会给组织带来重大的损失，企事业单位等作为舆情雾霾风险的制造者对于舆情雾霾也有较高的容忍度，它们通常会忽视舆情雾霾。

b. 定性风险分析

定性风险分析是确定风险后果的等级和发生可能性的过程，是对于风险的定性评估调查和估计。风险分析的主要目的是对风险清单中的风险进行评级与排序，并把它们精简为关键风险的列表。对于关键风险的分析，其还能支持新风险的识别，有助于发现风险分类和定义环节中被忽略的某些重大的潜在风险。而这些可能是组织必须提高警惕的致命风险，如傲慢和集中风险。这类风险容易识别，能够产生许多危害，并且经常产生危害，但是其危害的严重程度通常又难以被组织承认和重视。

定性风险分析的流程包括征求与组织的关键风险相关的内部人员的意见，以及对每个潜在的关键风险发生的可能性和影响的严重程度进行高水平的定性评分，并最终形成关键风险清单。

c. 进一步风险测量

舆情风险测量是针对潜在的关键风险，初步确定其敏感程度、隐藏深度、暴露程度、危害程度与控制难度的过程，是对潜在关键风险的进一步评估，以形成更详细、完整、深入的风险描述。在风险分类和定义阶段，风险清单已经具有了风险类别、风险部门、风险本身及其定义的描述，这主要是关于关键风险的横向描述。而经过进一步风险测量，风险清单变得丰满起来，这包括新增加的横向风险描述，如风险源、风险点、风险事件、风险原因等描述，还包括对关键风险在敏感程度、隐藏深度、暴露程度、危害程度与控制难度方面的纵向风险描述。

通过进一步风险测量，关键风险清单就形成了比较详细的风险数据库，这个过程也有助于组织内部人员对于关键风险进一步达成共识。进行了风险测量之后，PORM 循环就可以进入到风险量化阶段。

第二，风险量化

风险量化是 PORM 循环过程中的基石。它提升了 PORM 循环中的前一个环节，即风险识别环节中关键风险清单的准确性；同时，它也为组织 PORM 的下一个环节即风险决策制定提供了必要的信息。风险量化通过使用 PORM 能力评估的方法，基于 PORM 模型，来支持风险决策。

风险量化是依据对组织价值的影响来量化风险，并将风险和收益联系起来。计算舆情风险给组织带来的价值影响，主要是指风险的危害程度，这包括品牌声誉、资金安全、市场地位、人才流动等方面所受到的影响。

风险量化过程包含三个部分。

a. 计算风险后果

风险量化的开展，首先要确定风险后果。风险后果的评估包含了对于风险可能带来的损失与收益的整体考虑，这是按照预期的偏离程度来定义和量化的。在操作层面，预期以及对预期的偏离程度主要通过财务数据来测量。当然，舆情风险给组织的声誉带来影响，而这种影响最终也可以体现在财务数据上。在舆情风险管理中，预期通常是通过组织的战略计划来反映，因此确定风险预期是一种基于战略规划的内部评估。



b. 量化个别风险敞口

量化个别风险敞口是依据风险后果来对每个关键风险的多个确定性风险情境进行量化。

风险情境是风险的确定性场景，既有上行情境，即能够给组织带来收益的风险；也有下行情境，即能够给组织带来损失的风险。

每一种关键风险往往有多种风险情境，对这些风险情境需要逐一进行量化，量化工作是确定每个风险情境的发生可能性与风险后果大小。个别风险情境量化的结果，将决定关键风险最终的级别。

c. 量化组织风险敞口

组织风险敞口是指经过多个风险情境的风险聚合之后，多个关键风险共同给组织带来的风险后果。

在组织风险敞口的量化工作中，重点是计算个别风险情境之间的相关性，因为个别风险情境之间，以及多个关键风险之间都可能发生风险聚合，即风险之间的交互作用。风险聚合导致风险的放大与抵消，从而影响舆情风险给组织带来的最终后果，而该最终结果是组织进行风险决策的重要参考依据。

风险量化所需工具是风险测量指标体系、风险管理能力测量指标体系、风险模型。

第三，决策制定

在 PORM 循环中，决策制定是将舆情风险管理纳入决策制定，并进行风险沟通的过程。风险决策要综合考虑损失和收益，其目的不但要减少风险带来的损失，将风险控制在一定的风险敞口之内，还要力求提升组织价值，带来良好的声誉。

a. 确定风险偏好

风险偏好是组织管理人员对组织风险敞口水平的判断，风险偏好的确定需要经过组织内部的深入讨论，并达成一致意见。

b. 确定风险限额

当组织层面的风险偏好水平得以确定时，就可以将其分配到低于组织层面的部门中，即分配风险限额。分配风险限额是分散风险敞口的过程，这既

可以防止将注意力过于集中于一个领域的风险敞口，又可以指导各部门运用各自的风险限额进行风险决策。

c. 风险决策

风险决策是做出决定，并基于风险沟通，推动风险管理决策执行的过程。

(3) 危机管理

①概念

危机管理是围绕危机事件所采取的指挥和控制组织的协调活动。危机事件是风险的具体呈现形式，通常会引起公众关注，并带来舆情压力。但是，危机事件也有转危为机的机会，有带来收益的可能性。

危机管理是风险爆发之后的干预，是灭火抢险的过程。风险管理是组织的全局性、战略性活动，是危机管理的战略指导与策略导向。危机管理则强调对于特定危机事件的具体干预，是包括监测、预警、分析、研判、修复等活动在内的一系列活动。

对于危机事件，组织的管理策略通常包括风险厌恶、风险容忍、风险接受、风险规避、风险分担、风险应对等。而围绕危机管理策略，组织所采取的具体的干预方式与方法，即危机应对。

②PORM 框架下的危机管理

PORM 框架下的危机管理与当前被众多舆情服务机构所实践的危机管理有所不同。

PORM 框架下的危机管理倡导舆情 2.0 时代，要求改变当前视风险如大敌的风险观念，能够视风险为机会和养料，从风险中寻求机会，乃至为寻求机会而承担或增大风险。同时，PORM 框架下的危机管理强调危机关口前移与全程管理，基于组织风险源与风险管理能力的测量，制定更为有效的危机管理预案，并根据风险源动态跟踪测量评估与提升风险管理能力有关的效果，形成指导与修正危机管理预案的系统反馈回路，不断增强危机管理预案的有效性。

PORM 框架下的危机管理也倡导开启舆情 3.0 时代，基于关键风险列表所形成的重大风险专项管理，实现舆情风险的精准管理。舆情风险是组织表



现在舆情层面的风险，但是其根源通常在于组织内部，甚至也在于组织所处的外部环境中。因此，PORM 框架下的危机管理强调识别组织舆情风险源，基于风险识别，进行危机管理。这有别于当前的危机管理与危机应对，后者往往缺少前瞻性与及时性，不能降低组织危机管理的难度与成本。

PORM 框架下的危机管理包括两项内容：脆弱性管理、重大风险专项管理。

脆弱性管理是基于风险源识别而进行的风险管理，其使用的工具是 PORM 反脆弱指数。

重大风险专项管理同样是基于风险源识别而进行的风险管理，其使用工具是 PORM 风险测量指标体系与 PORM 管理能力指标体系。

二 PORM 体系实证分析——以 A 公司为例

A 公司是国内工业企业中某排名较前的公司，早年发展迅速，但近年由于大环境的不景气，行业进入过冬期，A 公司业务发展受到一定程度上的影响，内外部风险逐步显现。受 A 公司委托，我们为其制订了一系列声誉风险管理的方案，并推动 A 公司落地实施，这个过程可视为 PORM 体系的全程实践。现将过程整理如下，供研究人士参考。

第一，对 A 公司进行舆情风险测量

舆情风险测量是工作起始阶段最重要的工作之一。只有对 A 公司所面临的外部风险、内部风险了如指掌，才能开展后续相关的舆情培训、声誉风险管理工作。为了保证指标的科学性，风险测量指标的设立经过了若干个步骤：首先根据网络资料、论文等提出假设指标；其次是对少数典型公司人员进行预评估，以改进指标的提问方式和顺序，最终确定面向集团公司的问卷调查清单，构建测评体系。

最终 RRM 实验室为 A 公司制定的舆情风险测量指标包括五个维度，分别为敏感程度、危害程度、隐藏深度、暴露程度和控制难度。敏感程度的一级指标包括：媒体敏感度、监管部门敏感度、网民敏感度、意见领袖敏感度；危害程度包含的一级指标为：品牌声誉损害、资金安全损坏、市场丢失

侵蚀、销售利润下滑、供应链受损、关键人才流失；隐藏深度包含的一级指标为：信息透明度、本源性盲区、易感知程度；暴露程度包含的一级指标为：风险敞口、风险因子、防护措施；控制难度包含四个一级指标：产品属性、行业属性、地域属性、企业属性等。根据这些指标，RRM 实验室设计了相应的问题问卷向集团公司发放。

在董事长办公室、高管团队、集团各事业部、子公司员工的专访记录和问卷收回后，RRM 实验室通过数据分析师和建模师确定了 A 公司的舆情风险清单，进一步得出 A 公司的关键风险清单。

第二，撰写风险评估报告

在网络调研和实地调研结束后，RRM 实验室团队开始撰写关于 A 公司的风险评估报告。舆情风险报告针对工业行业和 A 公司的舆情风险做了清晰梳理，也对 A 公司的网络形象进行画像，对 A 公司的负面标签及其沉积量做了梳理。并且根据 A 公司舆情风险特征，我们将 A 公司的舆情风险确定为舆情沙尘暴、舆情暴风雪、舆情双暴聚合三类。

风险情境设计和转化是舆情风险管理中的重要环节。RRM 实验室团队在风险源识别与风险管理能力评估的基础上，集合舆情风险专家、组织方面的当事方、各行业领域的专家等多个群体的意见，通过头脑风暴的方式来进行。科学的情境设计，保证了舆情风险管理决策的有效性。如舆情沙尘暴在何种情况下会被触发？何种情况下会转换成舆情暴风雪？风险评估师通过集体讨论一一确定。

第三，知识共建

舆情风险管理是战略性工程，企业的舆情风险源多来自战略层面，且舆情风险管理需要多部门的有效协同。因此，舆情风险管理需要企业高层领导的认同与支持，是一个从上到下积极推进的过程，同样也是一个知识共建的过程，而培训是达到这一目的的最好手段。

由于舆情风险管理对于企业的决策层、执行层、操作层有不同的职责要求与任务分工，因此针对 A 公司培训的内容也有所不同。

决策层级培训：针对决策层级的培训在调研阶段已经进行。培训的目的



是使他们了解舆情风险管理的重要性和必要性，了解舆情风险管理的产品体系、流程、方法等核心内容，对于舆情风险管理的理念、原则、目的和意义等达成共识，对于企业的舆情风险现状形成定论，对于舆情风险管理的后续开展给予积极支持，推动舆情风险管理从上到下的开展。

执行层级培训：针对执行层级的培训，在评估开展阶段和方案设计阶段进行。培训的目的，一是了解舆情风险管理知识体系，对舆情风险管理形成正确认知，对于舆情风险管理的理念、原则等达成共识；二是明确各相关部门的工作职责与分工，为舆情风险管理的开展提供具体的支持与协调，包括岗位细则、风险评估标准、风险沟通流程、绩效评估标准等方面规范的制定，以及内外部资源支持等。

操作层级培训：针对操作层级的培训，在评估开展阶段和方案设计阶段进行。培训的目的是使处在不同岗位的操作层明确各自的岗位职责与要求，掌握舆情风险管理相关环节如风险识别、风险评估、风险方案设计、风险决策制定等方面的方法与工具，以保证舆情风险管理被有效、有序地执行；同时，使操作层具备基本的媒介素养，具备舆情危机应对的基本能力，能够正确识别企业关键舆情风险的情境，并能够采用合理的舆论引导口径，以增强操作层在舆情风险管理方面的实战能力。

通过连续多场次的培训，各个岗位人员建立了舆情风险管理的知识和意识，为今后的舆情风险管理和沟通工作奠定了基础。更重要的是，通过培训，不同身份角色的人员都达到了 PORM 舆情风险管理能力提升的目的。

第四，将舆情风险管理理念导入企业，形成风险基因

舆情风险管理知识共建，最终是要达成文化共建的目的，唯有文化共建，将舆情风险管理知识体系融入企业文化中，成为企业文化的一部分，才能保证企业组织基因进化功能的实现，使企业从基因上具备与风险共生的能力。在 A 公司，RRM 实验室团队说服高管层将声誉风险管理纳入企业的战略中，从战略层面进行整体规划，保证企业具备抵御风险、修复风险以及从风险中受益的能力，使企业在复杂的舆论环境与不确定的风险社会中具备持续经营的生命力，建设积极的生态文化。A 公司最终也采纳了这一建议，在

后续的工作中，A 公司文化和品牌宣传部举办了系列问答活动和宣讲会，将风险管理工作简化为三十余字的、容易记忆传播的短语，确保管理层、执行层和操作层均能够了解，也能够从内心深处真正重视舆情风险的危害，让风险防范基因深深植入 A 公司的企业文化中去。

第五，品牌宣传和推广与《重大舆情风险舆论引导口径集》

因应危机，重要的一个环节是通过媒体发布系列稿件，对谣言、负面舆情、不利于公司形象的消息进行对冲。在调研的过程中，我们详细调查了 A 公司的媒体资源。如：建立日常沟通机制的中央级媒体、地方媒体、海外媒体、行业媒体、商业门户网站、知名意见领袖、知名自媒体有哪些；能够直接和主编层级或以上联络的媒体有哪些。调研结果显示 A 公司的媒体联络以行业媒体和地方媒体为主，这就意味着 A 公司的品牌形象推广可能受众面很小，另外，当 A 公司真正爆发危机，造成舆情沙尘暴、暴风雪的时候，能够依靠的媒体可能无法解决实际问题，因此，人民网舆情监测室 RRM 实验室给出扩展媒体资源的建议，并且提供了标准明晰的媒体清单。

A 公司一个重要的需求是进行品牌宣传和推广，对照现有的行业情况和媒体清单，我们将 A 公司本年度的重要事项一一列出，制定出舆论引导总体策略并制定出要事策划指南，如一些旨在吸引青年人关注的活动可通过一些网络红人推广，而一些正面形象塑造的活动则需要中央权威媒体发声支持。当然，以上陈述仅为简单概括，在实际操作中，每件要事的传播都需要一系列的策划方案。

基于对 A 公司的风险评估报告和风险情境集，RRM 实验室梳理了 A 公司涉敏岗位可能遭受的舆情危机，相应地，RRM 实验室为 A 公司制定了一份《重大舆情风险舆论引导口径集》，旨在为 A 公司处于涉敏岗位的人员提供实际的参考。比如，遭遇质量安全事件有可能引起何种舆情风险，媒体和舆论通常会有哪些反应，在何种情况下公众的情绪还会扩大化，次生灾害会有哪些，媒体采访和公众质疑如何应对。过去 A 公司对这些问题均未做过系统总结，应对好坏均凭个人水平，但《重大舆情风险舆论引导口径集》则给相应人员做了风险提示和因应上的准备，深受 A 公司涉及风险管理业务的人员欢迎。



三 总结与展望

移动互联网时代，PORM 知识体系是组织进行舆情风险管理的理论基础与指导。但是，知识体系在组织系统的导入，需要借助培训、风险管理方案或危机应对预案的制定与执行、重大舆情风险专项管理等一系列实践活动来实现。根据近两年的实践经验，基于 PORM 知识体系的舆情风险管理主要存在如下问题。

（一）复杂性的知识体系增大了组织的接纳难度

PORM 知识体系包括了目标管理、系统反馈与动力驱动、组织进化等多领域内容，不仅构建了舆情风险管理的新内容，也改变了舆情风险管理的思维方式。因此，对于目前多数仍处于舆情风险管理 1.0 时代的组织机构而言，PORM 知识体系下的舆情风险管理是个新事物，其跨学科、跨领域带来的复杂程度，往往使其不能被组织机构轻易接纳，而是需要一个反复沟通的过程。

（二）全面的风险探查带来了排异反应

PORM 知识体系下的舆情风险管理是基于组织风险源的识别、测量与决策，建立有效的关键风险清单是舆情风险管理取得良好效果的前提。但是，关键风险清单的建立是一个发现问题、承认问题的过程，尤其是对于那些不易暴露的、被故意隐藏的且可能给组织带来致命后果的风险，其利益相关部门可能出现排异反应，如不配合、持抵制态度、拒绝有关的舆情风险管理活动等。排异反应导致舆情风险管理无法推进，使组织的潜在风险长期存在。并且，由于风险源不能被准确识别，其危机管理活动也可能缺乏针对性，增大了危机管理的难度与成本。

（三）受制于数据库平台技术

舆情风险管理是基于风险信息系统的管理活动，需要风险数据库来提供

决策支持。如，评估媒体与公众认知管理方案所取得的效果、对关键舆情风险进行风险信号侦测、对舆情风险管理十项能力提升的动态评估等，这些活动的开展，除了要有来自舆情风险专家群体的研判与分析，还需要来自风险信息丰富数据的支持。但是，在目前的舆情服务行业中，舆情风险专家群体与舆情风险数据平台往往分布在不同的舆情服务机构中。如果双方之间没有适度的合作与资源共享，舆情风险管理的某些实践活动可能会受到影响。

参考文献

王楠：《免疫视角下企业风险管理要素与风险管理绩效关系研究》，博士学位论文，吉林大学，2015。

西姆·西格尔：《基于价值的企业风险管理》，裴益政译，东北财经大学出版社，2013。

纳西姆·尼古拉斯·塔勒布：《反脆弱》，雨珂译，中信出版社，2014。

郑和顺：《创建“世界风险社会”背景下环境传播的公共新闻模式》，硕士学位论文，重庆大学，2011。

彼得·德鲁克：《管理的实践》，齐若兰译，机械工业出版社，2015。

乌尔里希·贝克：《风险社会》，何博闻译，译林出版社，2003。

W. Lippmann, *Public Opinion*, New York: Free Press, 1922/1997.

Anthony Giddens, *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Cambridge: Polity, 1991.