

企業如何因應威脅、災難、
人為破壞以及醜聞等各種風險

企業危機管理指南

危機 OFF

Crisis Leadership Now

A Real-World Guide to Preparing for Threats,
Disaster, Sabotage, and Scandal

作者 | 羅倫斯·巴頓 (Laurence Barton)

譯者 | 許瀟子



危機 OFF：企業危機管理指南

原 著 羅倫斯·巴頓 (Laurence Barton)
譯 者 許瀚予
特約編輯 張愛華
企劃編輯 宋勝祐
行銷業務 陳嘉倫 李永傑 高躍如 杜佳儒
出版經理 張景怡

出版者 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司
地 址 台北市 100 中正區博愛路 53 號 7 樓
網 址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>
讀者服務 Email: tw_edu_service@mcgraw-hill.com
Tel: (02) 2311-3000 Fax: (02) 2388-8822
法律顧問 普華商務法律事務所蔡朝安律師
劃撥帳號 17696619
戶 名 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

亞洲總公司 McGraw-Hill Education (Asia)
60 Tuas Basin Link, Singapore 638775, Republic of Singapore
Tel: (65) 6863-1580 Fax: (65) 6862-3354
Email: mghasia_sg@mcgraw-hill.com

製版廠 信可印刷有限公司 2221-5259
電腦排版 菊舍工作坊 2331-9430

出版日期 2008 年 5 月 (初版一刷)
定 價 380 元
原著書名 Crisis Leadership Now: A Real-World Guide to Preparing for Threats,
Disaster, Sabotage, and Scandal

Copyright © 2008 by Laurence Barton.
Traditional Chinese Translation Copyright © 2008 by McGraw-Hill International
Enterprises, Inc., Taiwan Branch.
All rights reserved.
English edition published by The McGraw-Hill Companies, Inc. (978-007-149882-1)

ISBN：978-986-157-529-2

※著作權所有，侵害必究。如有缺頁破損、裝訂錯誤，請寄回對換。
總經銷：農學股份有限公司 電話：(02)2917-8022



危機 OFF

企業危機管理指南

Crisis Leadership Now

*A Real-World Guide to Preparing for Threats,
Disaster, Sabotage, and Scandal*

**Mc
Graw
Hill**

Education *Your Learning Partner*

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司



目次

簡介	005
第一章 讓工作場所更安全	023
第二章 駕馭威脅與職場暴力	055
第三章 威脅與暴力回應模式	089
第四章 過失性任用與人資扮演的角色	093
第五章 圖解危機預防目標	115
第六章 管理健康危機：流行性疾病和傳染性病毒	119
第七章 猛烈型氣候：颶風、地震、水災與海嘯	133
第八章 工業與環境災難	153
第九章 恐怖主義：當「他們」的問題成為你的夢魘	167
第十章 暗中破壞：無法察覺的犯罪	207

第十一章	遇到紅色警戒時的溝通技巧	229
第十二章	危機預防與回應：挑選顧問	261
第十三章	他山之石：對危機有萬全準備的企業	273
第十四章	歷史的教訓	279
第十五章	概述危機風險評估	289
第十六章	兩階段危機因應訓練	293
第十七章	應對與復原：四十頁的危機因應計畫	297
第十八章	鞏固企業持續營運的十項基石	341
第十九章	結語	343

簡介



當 CNN 報導有暴徒正藏匿在維吉尼亞理工大學（Virginia Tech University）某處，請學生儘量待在室內並遠離門邊時，學生家長的關切電話正從佛羅里達、菲律賓、聖路易、洛杉磯等地蜂湧而至。

西元二〇〇七年四月十六日，當緊急救難小組火速抵達校園前，他們從未想過將面對的竟是美國史上傷亡最慘重的校園槍擊事件。儘管廣播系統已事先警告過可能的死傷人數，但他們沒想到情況會如此悲慘。

當法醫拍完照並將傷患與死者分開後，受害者的手機此起彼落地開始響起，無人應答的手機鈴聲迴盪在校園中。

不論緊急救難小組的身份是警察、消防隊員或是醫護急救員，當這群硬漢在面對重大事故相關人士時——像是高速公路或住家附近受重傷的患者——都能將自己的感覺拋諸身後，訓練有素地提供支援；然而，當他們目睹教室、走廊上消逝的生命，聽到受害學生身上傳出的手機鈴聲，在這種極度痛苦的情境中，許多救難小組崩潰了，他們無法告訴家屬這個殘忍的消息。

或許大家認為緊急救難小組只會出現在槍擊案現場，其實不然，他們也存在於企業中。也許你對他們並不熟悉，但我敢保證，在你能想到的大企業中一定會有他們的身影。美國日常用品龍頭寶僑家品（P&G）的緊急救難人員隸屬於公共關係部。寶僑銷售的用品包羅萬象，從超白含氟抗蛀牙膏到寵物食品皆包含其中，每年營業額高達六百八十億美元，正因如此，他們得事先考慮到各種情況，包括產品回收、勒索、內部人員監守自盜、高層主管綁架案，以及供應商遭逢大火所帶來的影響等等。至於提

供金融諮詢服務的摩根士丹利（Morgan Stanley）公司，其緊急救難小組則隸屬於企業通訊部。或許在貴企業中，他們隸屬於法務部門、人力資源部門或是公共關係部門，但無論其確切職稱為何，一旦緊急事件發生，他們就必須快速掌控；此外在緊急救難小組到達前，團隊領導者也必須具備應對危機的反應力。

危機管理者能夠洞悉會快速轉變成真正危機的小問題。半導體巨擘英特爾（Intel）將那些能夠判斷潛在危機的人員歸屬至公共事務部門，亦即他們所稱的「事件管理者」。英特爾最恐懼的事情莫過於汽車儀表板上的精密晶片當機，只要系統一發生問題，就會導致嚴重傷亡，而且產品的回收既耗時又所費不貲。英特爾的競爭對手新力半導體（Sony Semiconductor）在二〇〇六年十月就發生過類似事件。當時約有六百萬件產品被召回，主因是某些採用新力晶片的筆記型電腦電池發生爆炸。企業責任不能只是表面功夫，而是必須實地去做。

近幾年來，企業紛紛察覺突發狀況似乎越來越多。雖然歐洲企業深知再多預防措施也無法保證突發事件不會發生，但這些了解企業責任重要性的組織，還是將危機管理者或緊急救難小組視為維持良好辦公室環境與職業健康的一部分。舉例來說，英國石油（British Petroleum, BP）的領導者總是會事先考慮到可能發生的煉油廠火災或爆炸情形，這些憂慮其來有自。二〇〇五年英國石油位於德州的煉油廠發生猛烈爆炸，造成十五人死亡，一百七十人受傷，並產生大規模的蒸氣雲，而爆炸原因竟是一輛閒置卡車所引起的小火花。雖然英國石油在公共安全方面的紀錄可圈可點，還是無法避免人為疏失以及意外帶來的嚴重傷害。

不管危機偵測器的角色是由誰來扮演，很顯然地，危機處理不能被忽視。

一項由資誠會計師事務所（PricewaterhouseCoopers）於二〇〇七年提出的調查報告顯示，總部位於美國的跨國企業中，有49%在過去三年曾遭遇嚴重危機，並因此對旗下事業單位產生重大影響。約有53%的企業表示，他們遭遇的危機是由天然災害引起，更有31%的企業因此關閉一個主要事業單位。此外，20%的企業指出，他們的危機與美國證管會（U.S. Securities and Exchange Commission）或沙氏法案（Sarbanes-Oxley）相關；另外則有20%認為危機來自於管理階層的變動。不管你的身份是總裁、利益關係人或員工，此報告應會讓你產生危機意識。

「危機」是指任何會嚴重傷害組織人員、聲譽或財務狀況的事件。我將在書中簡介多年來協助企業、政府處理危機的經驗，看他們如何了解危機，讓警訊協助你判斷潛在危機、將傷害減到最低；最重要的是，當危機一發不可收拾時，如何有技巧地處理。

狀況會糟到什麼程度？

你也許會嚇一跳。

我們繫安全帶並非法律要求，而是知道它能拯救生命。很不幸的，企業沒有繫安全帶的習慣，雖然他們馳騁於熟悉的道路上，面對的是認識的客戶、供應商、員工，然而一旦發生衝撞時，並無外力保護。讀完本書後，我希望你的感覺就像坐在安全

的富豪轎車（Volvo）中。

某些企業領導者認為自己能掌控一切，但我卻建議他們最好先預想到某些狀況，例如：離職員工攜帶槍枝回來展開報復。大部分企業很少防範到這一點，總希望被資遣的員工會默默轉身離去。通常他們防範的是會造成屋頂倒塌，導致某種損失的天然災害，殊不知對付天災比較簡單，只需購買保險並加以善後即可。此外，他們也會想到高層主管因酒駕或與兒童發生性行為而被捕的情況，但他們還是天真地認為以上所述只會發生在其他企業。你們將在本書讀到真實的案例，我會寫出真實的姓名，來證明這些案例就發生在你週遭，讓你學習如何對抗危機。

暫且不論你是在小公司、大企業、政府機關還是非營利事業單位工作，希望你能想想會讓貴組織崩潰、瓦解的事件有哪些。當我演講時通常會要求聽眾思考以下問題：「請舉出五件發生在貴組織中最嚴重的事件」。他們會思考一會兒，接著在兩分鐘內定義出最壞的五種情況，所以，也請你試試：

我的聽眾通常是高階主管，所以能快速列出五種情況，事實上，任何有管理經驗的領導者都曾經歷過職場上的威脅或災難。同樣的，他們列出的事件必定會發生在大部分企業中。不管企業

類別大小，他們的答案都大同小異。

- 職場暴力
- 產品回收
- 惡劣天氣對設備造成損害
- 違反職業道德以及被檢舉
- 火災或水災
- 流行病毒或大腸桿菌感染
- 恐怖主義
- 工業事故
- 化學原料外洩

有趣的是，這些經理人通常只列出大方向和引人注目的主題。根據統計，由於灑水與警告系統的普及，工業火災的發生機率並不高；同樣的，因為安全訓練、管理者的定期視察皆已列入工廠的標準作業流程中，使得工業災難事故也日益減少。換言之，我們只注意新聞報導中的突發事件，而忽略了企業本身與市場上的特定風險。讀完本書後，我會再問同樣的問題，屆時你列出的項目絕對會與現在截然不同。

以下為近期研討會上兩位主管的反應，看你是否能辨別出其所屬產業及企業所在地：

A 企業：

賣淫集團當場被捕

上百位顧客食物中毒

表演時舞台上發生意外

搶劫

強暴

B 企業：

發現膺品

政治上的動盪導致主要市場變革

貨幣貶值造成鉅額財務損失

電力的大量流失

被控違反倫理道德

A 企業是美國中西部的一家賭場。雖然它不是位於我們熟知的拉斯維加斯或澳門，但並不表示相同的狀況不會發生，事實上，那些地區的確發生過上述情形。這也是 A 企業為什麼擁有訓練有素的安全團隊，以及會如此認真看待危機管理的原因。在面對幾次驚險時刻後，他們學會將危機預防視為企業的一項優勢。

B 企業是一家位於中國大陸的跨國電子製造業。該企業的領導者十分幸運。由於幾家廠房持續停電，使得這家企業不得不關閉設備讓員工回家，他們因此了解到這一類的危機會造成顧客變動（同時也會讓員工離開生產線，更重要的是，薪水還是得照付），以及讓持續觀察貴企業股價的財務分析師產生質疑。

藉由本書，你會讀到企業如何事先防範危機。換言之，一家企業若能在危機預防上投入適當的時間與精力，當災難發生時，其決策就能發揮莫大的效用。危機管理發言人在電視新聞上能侃

侃而談；員工也會認為自己是企業真正的一員；顧客能很快知道下次的出貨時間；股東也不至於驚慌失措地賣股票。基本上，與事件發生後須付出的代價相較，「預防」顯然比較划算。

有些企業總是會想出一些絕佳的藉口，來解釋他們不需要危機管理、員工無法參與各項模擬演習，或是不在年會中討論意外事件的原因。他們的執行長會說：「我敢保證，我們的安全團隊絕對能掌控一切。」當我聽到如此自信的回答，我總會回一句：「最近看過你們的警衛嗎？」

當然，對某些企業而言這一切都太遲了：訴訟如火如荼地展開、市場占有率正被侵蝕，而新聞媒體也持續報導此品牌的負面消息。

讓我們往更深的層面來看。試想一下，假設你是美國航空（US Airway）的發言人，你接到一通電話，電話那頭說：

嗯……我們認為應該立即通知你，我們的執行長，帕克（Doug Parker）昨晚在鳳凰城因酒駕被捕，酒測值高達〇・〇九六。現在我們被媒體窮追猛打，或許你記得他已有兩次酒駕的紀錄，其中一次還是一九九〇年代他在為美國航空工作的時候。

或者再想像一下，你為世界摔角娛樂（World Wrestling Entertainment）公司工作：

這實在很難說出口……我們的摔角明星班尼特（Chris Benoit）今天早上被人發現陳屍家中，從現場跡象看來，他

是先殺了妻子後，再以枕頭悶死兒子，調查員懷疑起因是他使用太多類固醇。

現在，讓我們再試想另一家生產有機食品的「Earthbound Farm」旗下的「Natural Selection Foods」：

珍，一小時前有人來電告知，我們的蔬菜可能導致食用者感染大腸桿菌。昨天只有三個州通報此情形，今天已經擴展到九個州了。

接下來，換到可口可樂公司（Coca-Cola）：

我們剛剛接獲聯邦航空管理局的通報，一架私人飛機墜毀，我們在機上的四名高層主管全都罹難了。

每一個案例都是真實的，且皆為頂尖的企業與人員。但當災難發生時，即是考驗管理階層推斷危機嚴重程度、判別訊息真偽，以及對受害者

與利益關係人迅速反應的能力。你將會了解，有些經理人能在危機中脫穎而出，而有些則黯然從企業中退場，兩者的差別在於是否能時時備戰、演練，以及事先設想到利益關係人的需求。運氣也許能派上用場，但若擁有危機計畫，將能加深利益關係人對你的好感。

大部分的經理人都了解，即使再頂尖的企業也有可能遭遇災難，危機會讓具明星光環的領導人一敗塗地。我們當然不希望遭

運氣也許能派上用場，但若擁有危機因應計畫，將能加深利益關係人對你的好感。

遇災難，如果有，我們必須記取教訓。

接下來，你會讀到採用各種管理模式的領導者，並看他們如何面對迫使企業分裂的事件。美國主要保險經紀公司達信（Marsh）在面對九一一恐怖攻擊時，以十分主動、積極的態度關懷受難員工與家屬。達信副總海門（Al Hyman）當天傍晚撥了上百通電話，確切了解哪些員工倖存，以及哪些員工需要協助。但兩年後，達信面臨牽涉職業道德與誠信危機時，由於某些領導人的誤判，使這家公司狠狠摔了一跤。

思考一下「威脅」可能影響你的範圍。二〇〇五年，當卡翠納颶風重創紐奧良與美國大部分臨靠著墨西哥灣的海岸線時，沃爾瑪（Wal-Mart）不僅快速地改變上百輛貨車的方向，持續運送物資給當地客戶，同時也派遣特別團隊分派薪水給受影響的員工。但在同一年的加拿大尚吉耶（Jonquiere）地區，沃爾瑪遭受當地工會的攻擊，它不但沒有釋出協調的善意，反而以蔑視的態度迅速關閉當地門市，許多加拿大人因此宣布不再踏進沃爾瑪。為什麼同一家企業中會有如此兩極的決策？答案是：企業對於災難的反應通常取決於災難的形式。

有些危機的發生是無預警的，例如工業事故、墜機、暴力等意外災害，這通常會讓企業陷於崩潰與苦難之中。我們無法預測災難，除非事件過後，我們才能了解災難會發出何種警訊。

其他危機則會隨著時間的累積慢慢產生。此類事件的危機雷達其實早就開啟了，只是領導者忽視或不願承認危機的存在。舉例來說，幾世紀以來（注意，不是幾個月）天主教會就發現神職人員猥褻幼童，某些主教或樞機主教不但不挺身對抗、揪出問

題，反而企圖隱藏這個眾所皆知的事實。這些理當入獄的領導者不但破壞神職人員的地位，許多教區居民還變賣他們的財產，為這些瀆職的「領導者」付出慘痛代價。

不想談論宗教議題，沒關係，讓我們看看速食業者的例子。

二〇〇六年十二月，至少有三十九名顧客因吃了美國著名墨西哥速食業者「Taco Bell」的餐點而食物中毒，這家連鎖業者花了幾天的時間才了解緣由，但為時已晚，食物中的沙門氏菌擴散至新紐澤西州、紐約州、賓州、德拉瓦州門市。他們的確做出回應，只是大眾認為回應速度過於緩慢。我們將在第十一章中對此有較多的探討。

誰監控你的危機雷達網？當你讀到本書分析的上百個例子後，請牢記，大部分的危機都可定義成四個基本問題。當危機重創組織後，這些問題常縈繞於管理者的心頭：

1. 你知道什麼？
2. 何時知道？
3. 採取何種措施？

第4個問題尤其重要：

4. 如何確保此危機不再發生？

可能會發生什麼狀況？

市面上至少有三十本由各種「專家」撰寫的危機管理書籍。