

企業 危機管理

第四版

Business Crisis Management

朱延智 著



任何疏忽危機管理的企業，
再偉大的成就也會瞬間灰飛煙滅！

作者自創「企業痛苦指數」，協助企業偵測危機和預防危機。

並特別在企業競爭戰略，結合《孫子兵法》思想精華，呈現企業危機管理新面貌；

更將危機溝通納入企業危機管理領域，整合成「化危爭機」新工具！

國立政治大學EMBA執行長

于卓民

東隆五金工業董事長

王鍾渝

國立政治大學校長

吳思華

~ 聯合推薦 ~

(按姓氏筆劃排列)

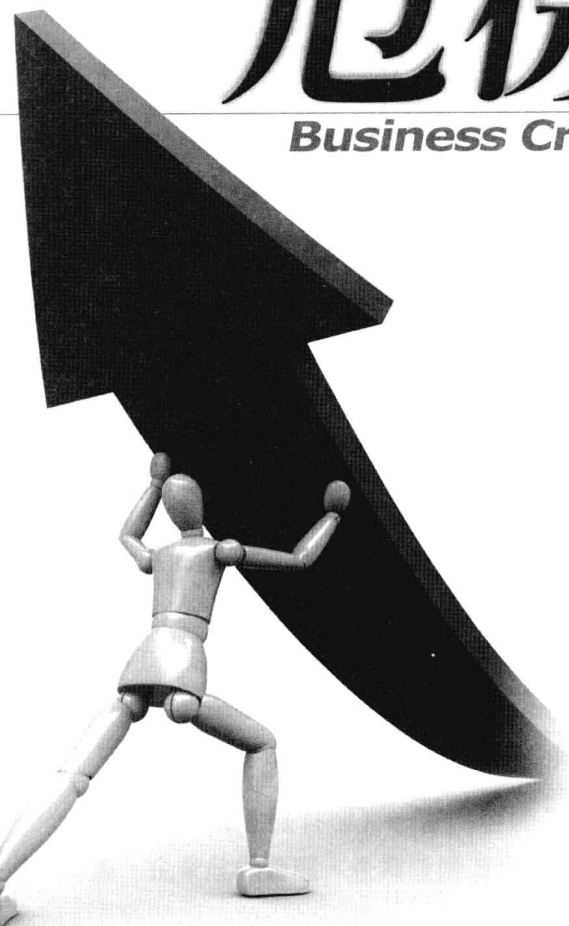
企業

危機管理

第四版

Business Crisis Management

朱延智 著



五南圖書出版公司 印行

推薦序一

閱讀《企業危機管理》一書後，深覺獲益良多，不禁憶起延智君在本人所授之「國際企業管理」和「國際企業經營環境」課堂上的上課情景，他總是準備充分，且樂於分享。本書實是延智君求知一貫風格的寫照——吸收各家理論之長、輔以個案分析，將理論賦予新的詮釋。

延智君在《企業危機管理》一書中，顯示了關切焦點的改變；由總體轉向個體。延智君在《危機處理的理論與實務》（曾獲選銓敘部公務人員指定專書選讀的優良圖書）一書中，係以國家的角度來談危機處理，而本書則以企業角度來談危機的處理，二者的觀點截然不同，這一方面反映了延智君的學習能力，另一方面也反映了延智君目前擔任國際企業教職的新焦點。

《企業危機管理》一書內容極為豐富，有企業危機管理理論、企業危機管理、企業危機溝通等六大主題。本人認為本書有下列四項特色：

第一、批評國外學者對危機定義之失，提出偏重「危機本源

論」的定義。

第二、以自創的「企業痛苦指數」協助企業偵測危機和預防危機。

第三、強調危機溝通的重要性和溝通戰略。

第四、針對企業經營戰略危機、人力資源危機、財務危機、資訊安全等危機，揭櫫預防及解決之道。

《企業危機管理》一書彌補了國內學術界的一個缺口，因為這樣的內容，對於企業具極高參考價值。在市面上出售的相關書籍，以譯作的原文書居多，因此，具有本土特色復具國際觀的危機管理書籍，確有其必要性。

本人欣見延智君大膽嘗試——《企業危機管理》的出版，樂於寫序推薦，並期望我國的企業，都能有危機管理的精神、避免危機災難的發生，同時也祝福延智君在學術生涯能百尺竿頭、更進一步！

國立政治大學 EMBA 執行長

于卓民

教授

推薦序二

南亞大海嘯事件，又再度讓國人對危機預防的關切。常言道：「危機就是轉機」，這句話看似有理，其實內藏諸多陷阱。因為既然危機爆發，必然有其結構性的條件，如果結構未變，如何奢談轉機。換言之，危機處理既要治標，更要治本，這也就是作者在其「企業危機生命週期」理論，與「企業痛苦指數」總體分析模型中，所一再強調的「標本兼治」。根據筆者在中鋼數十年來的服務，遭遇到許多內外的危機（如民國六十六年突然侵襲的賽洛馬颱風），以及對於東隆五金的重整過程中，深深體會將危機變為轉機，這個過程絕不是自然完成，而是需要投入高度智慧與心血努力。甚至有的企業家，在遭遇危機衝擊後，即使全力投入，也不見得就能化危機為轉機。可見如何扭轉危機，是極為重要的學問。

儘管危機管理的思維理念，自古有之，但是將其系統化成為一門學問，則始自冷戰時期東西軍事對峙的情況下，為避免核戰爆發，美蘇兩國總合各種危機處理所積累的經驗。延智君能將此危機處理的原理原則，應用在企業領域，無論是對於純學術的邏

輯推理，抑或是預防企業危機，都是其實際的貢獻，這種質的研究，應該值得鼓勵，尤其是在全球化的時代，企業隨時可能被外來的危機所波及。例如：最近中共對我國鋼鐵的反傾銷政策，幾乎使我國的鋼鐵業，陷入危機當中，就是非常顯著的例子。

在本書當中，常可看見延智君對於我國《孫子兵法》的深入，尤其在第七章，將企業競爭戰略結合《孫子兵法》的思想精華，呈現出企業競爭戰略新的面貌。另外，值得一提的是，他將危機溝通納入企業危機管理的領域，整合成「避危爭機」、「化危爭機」的新工具。可見我國學者的研究能力，絕不亞於國外學者。最後，再次恭賀延智君，完成《企業危機管理》一書。

東隆五金工業公司董事長

王鍾新 立委

推薦序三

中國的文字經常充滿巧思與哲理，「危機」一詞就是典型的例子。「危險」和「機會」彼此緊密相連，有危險才有機會，機會出現時，亦常帶來更大的風險。機會與風險是一體兩面，取決於當事者的主觀意圖與處事能力。危機一詞，充分顯現了中國人依循中道與樂觀的人生哲學。

最近這幾年，企業所面對的環境不確定性大幅提高，市場需求瞬息萬變、天災、人禍頻傳，再加上科學技術的躍進發展，讓市場的變動起伏加大，危機管理的重要性更受重視。

危機的哲理固然有精神上的鼓勵效果，但在現實面，要將危險轉成機會，並不能只靠主觀的意願，更不能僅憑藉一點點的小聰明，而需要用理性的方式去處理，才有可能成功。具體而言，至少需有兩個配合條件。

首先，要有前瞻的眼光，很多事情從表面上來看，似乎是偶然發生的，但若深究，都有脈絡可循。能夠辨識事件的蛛絲馬跡、掌握社會上的主流價值，就有可能走在環境的前端。事情若有充裕的時間作周延的思考，自然會有巧思出現。

其次，是危機的管理能力，也就是用理性與系統的方式去處理危機。一般而言，企業在面對危機時應有四階段的作為：1. 早期預測危機的出現；2. 事先準備及預防；3. 抑制損害的擴張；4. 儘速從傷害中復原，並從事件中學習經驗與教訓。這些都是危機管理的重要議題。

許多公司均已將「危機管理」視為一項重要的管理工作，平時即加以模擬演練，面對危機時，則能迅速組成團隊、緊急控制情境，將危害降至最低，甚或能運用危機圖謀發展。

危機管理在實務的重要性不待贅言，但能從學理深入探討此一課題之專論並不多見，尤其在中文書籍中，更待有心人的努力。本書作者朱延智博士從事企業危機管理教學研究工作多年，現將其心得整理成書和大家分享他的觀點和看法。從作者引用著述之多且廣，即可探知其用功之深，實令人欽佩。個人相信因為此書的出版，將能鼓勵更多的朋友投入此一領域之教學研究，如此，則不僅是學子之福，亦能真正幫助企業界朋友們面對危機、處理危機，減少社會成本，提升企業與社會的財富。

國立政治大學校長

吳思華 教授

再版序

從雷曼兄弟的破產、全球金融海嘯、豐田汽車設計危機、鴻海集團的跳樓危機、台塑南亞的大火危機、日本大震後的連環危機、泰國大水危機，到2010年的爾必達（全球第三大半導體）的破產，都在在給我國企業一個提醒，在這變幻莫測的經營環境，任何疏忽危機管理的企業，過去偉大的成就，瞬間可能就灰飛湮滅，就像世貿高聳的地標，成為歸零地（ground zero）。如今重視危機、培養管理危機的能力，已成為現代企業競爭力的新指標。誰能承受危機、正確應變，並在最短的時間內回復營運，將損失減到最小，誰就能從危機中打敗對手，成為最後的贏家。

危機管理既然有如此之重要性，但可惜的是，目前我國百分之九十九以上的企業，並無危機管理的機制，各技術學院與大學也沒有開「企業危機管理」的課程。而市面上所有的相關書籍，不是日文翻譯就是英文的原文書，這對於部分企業及學生來說，負擔未免太過沉重。原因是翻譯書並沒有切合我國企業的特殊需求。例如：日文翻譯書將危機直接等同於各類型的天災地震，範疇未免過於窄化，而原文書復又使得英文較弱的同學，無法直接吸收。正因為這個緣故，所以延智不顧自己的才疏學淺，斗膽率

先撰寫《企業危機管理》一書，期望在學界扮演拋磚引玉的角色，共同來為企業建構安全的體系。

在此要對恩師于卓民教授、政大商學院院長吳思華教授，以及使東隆五金起死回生的王鍾淦立委表達最高的敬意與謝意，由於他們在百忙之中，仍抽空的支持與指導，此恩更讓延智刻骨銘心。另外，非常感謝政大學務長周齡台教授及總教官李振杰將軍不斷的鼓勵，五南圖書公司副總編張毓芬小姐，個人在此表達深深的謝意。同時對於美國 Winston 大學在台開設的 EMBA，採用本書作為教材，亦在此一併致謝。最後，延智要謝謝太太對我無怨無悔的支持，同時更要對高抬我，使我與人不同的主（上帝），敬致最高的感恩！

至於書中有任何錯誤，這都是延智學有不精，個人當更加惕勵，故懇請學界先進及業界不吝指教，延智當感激不盡。聯絡的電子郵件地址：

yjju@mail.njtc.edu.tw

中華民國一〇一年二月二十八日

朱延智

筆於彰化埤頭

目 錄

第一章 企業危機管理導論 ————— 001

第一節 企業危機管理的發展過程與意義 004

第二節 企業危機管理的名詞釋義 008

第三節 企業危機的特質 021

第四節 企業危機的來源 029

第五節 企業危機的類型 034

第六節 企業危機管理的迷思 044

第二章 企業危機管理理論 ————— 049

第一節 危機系統論 049

第二節 危機結構論：掌握外環境危機之鑰 056

第三節 企業危機變化的研究取向：

企業危機生命周期理論 076

第四節 「企業痛苦指數」總體模型 084

第五節 企業危機擴散理論 116

第六節 危機變化的結構論 126

第三章 企業危機管理 ————— 133

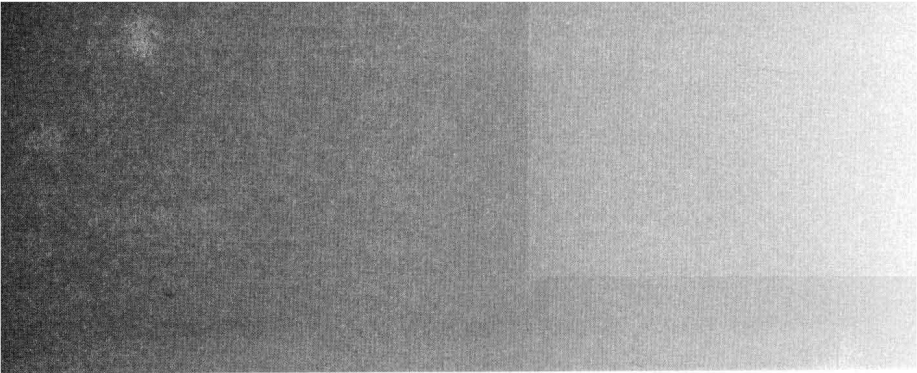
第一節 危機管理的階段與方式 133

第二節 危機處理計畫 140

第三節	危機管理專案小組	161
第四節	找出企業危機因子	174
第五節	偵測經營環境的危機訊號	181
第六節	驗證企業危機管理計畫	184
第七節	制定企業的「危機管理手冊」	188
第八節	企業危機教育	191
第九節	危機處理的迷思	196

第四章 企業危機處理 201

第一節	企業危機決策	201
第二節	企業危機處理	218
第三節	企業危機後的檢討與復原	246



第五章 企業危機溝通————— 253

第一節 危機溝通的重要性 253

第二節 危機溝通的準備 259

第三節 組織溝通的危機 275

第四節 裁員的危機溝通 280

第五節 網路的危機溝通 289

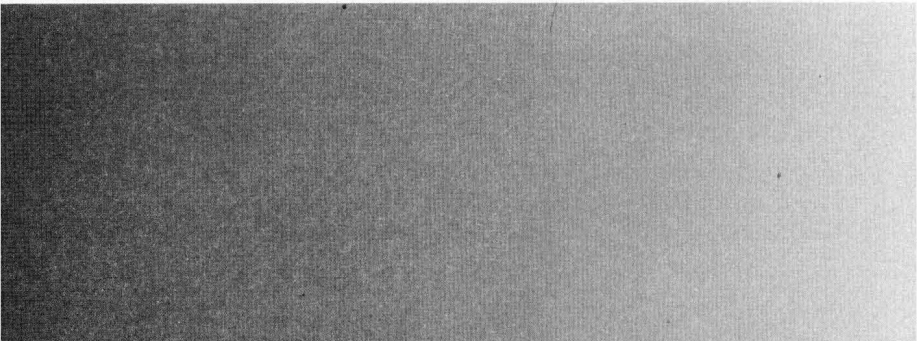
第六節 危機溝通的代表 293

第六章 企業危機溝通的戰略與戰術運用————— 303

第一節 企業危機溝通戰略 303

第二節 企業危機溝通戰術 317

第三節 危機溝通的成功案例分析 326



第四節 危機溝通的失敗案例分析 343

第七章 企業危機處理實務 ————— 353

第一節 企業競爭戰略危機 356

第二節 人力資源危機管理 374

第三節 財務危機管理 402

第四節 資訊危機管理 439

第一章

企業危機管理導論

很多企業搭上了景氣循環的順風車，大膽擴張，很快地就開疆闢土，上市上櫃，風光一時，甚至被推崇為績效優良的企業。但是常因忽略市場關鍵性的變化，或在經營實務上出現漏洞，因而被市場淘汰。從以下美、日和我國企業的統計。數據，更教人不敢輕忽，企業危機管理有何等的重要！

美國道瓊工業指數（Dow Jones Industrial Index）自一八九六年創始至今，當初的上市公司，經過一個世紀的考驗，如今碩果僅存的只有奇異（公司）一家，其餘都從世上消失。全球前 500 大企業平均壽命為 40 年，¹而日經商業雜誌在對日本頂尖企業過

¹ 楊永妙，「超越巔峰，企業 50 的系列報導—光泉」，管理雜誌第 385 期，2006 年 7 月。

去百年變遷進行調查後，提出「企業壽命三十年」之論。依據民國九十三年中小企業處的統計，新設中小企業的生命周期，超過十年的有 42%，十至二十年的約有 24%，存活超過二十年的只剩 18%。到民國九十六年所公布的「二〇〇七中小企業白皮書」的統計，結果和民國九十三年統計差不多，能夠經營超過二十年以上的為 18.73%。² 由此可見，無論企業曾經有過多少輝煌燦爛史，只要不懂危機管理，就有可能在危機的大浪中，消失得無影無蹤。

近年來受到全球經濟景氣低迷的影響，絕大多數的企業，都面臨相當嚴峻的考驗。尤其產業競爭已進入全球化，產業變化的速度非常快，在如此競爭激烈的時代，稍有不慎，危機隨時都有可能爆發。根據管理學大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）所著的《二十一世紀的管理挑戰》（*Management Challenges for the 21st Century*）一書指出，美國統計有 85% 的企業，在危機發生一年後就倒閉或從市場消失。為什麼有這麼多企業無法度過危機的考驗呢？這與許多公司的高層，對危機管理抱持敬而遠之的態

² 陳風英，「存活雖不易 中小企業創業掀熱潮」，聯合新聞網，民國九十三年十月二十一日，版 B2。經濟部，「二〇〇七中小企業白皮書」，頁 39-44，二〇〇七年九月。