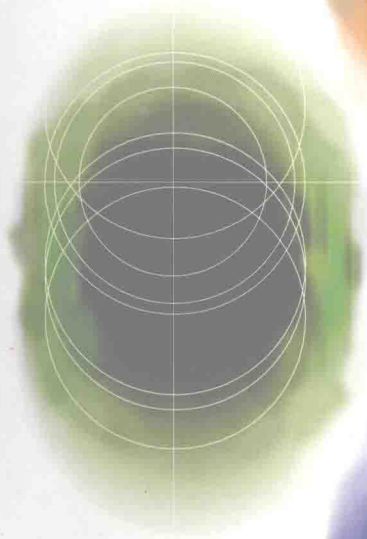
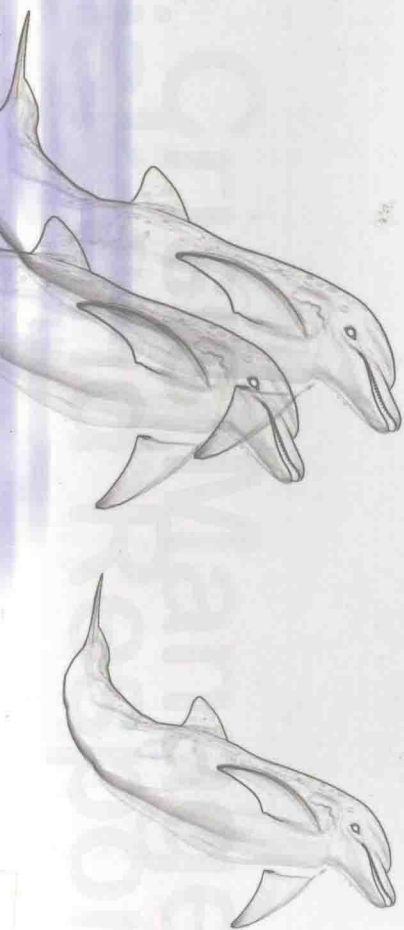


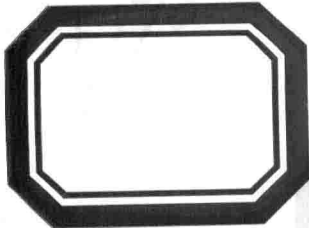
危機管理

Otto Lerbinger 著

于鳳娟 譯



The Crisis Manager:
Facing Risk and
Responsibility



危機管理

于鳳娟 譯

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

危機管理 / Otto Lerbinger 作 ; 于鳳娟 譯.

—初版. —臺北市 : 五南, 2001 [民90]

面 : 公分

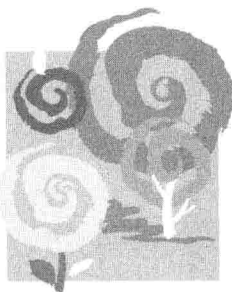
譯自 : The crisis manager : facing risk and
responsibility

ISBN 978-957-11-2383-7 (平裝)

1. 危機管理 2. 組織(管理)

494.2

90002332



1FA5

危機管理

The Crisis Manager : Facing Risk and Responsibility

作 者 — Otto Lerbinger

譯 者 — 于鳳娟

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 龐君豪

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 張翠娟

出 版 者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址 : 106 台北市大安區和平東路二段339號4樓

電 話 : (02)2705-5066 傳 真 : (02)2706-6100

網 址 : <http://www.wunan.com.tw>

電子郵件 : wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號 : 01068953

戶 名 : 五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室 / 台中市區中山路6號

電 話 : (04)2223-0891 傳 真 : (04)2223-3549

高雄市駐區辦公室 / 高雄市新興區中山一路290號

電 話 : (07)2358-702 傳 真 : (07)2350-236

法律顧問 元貞聯合法律事務所 張澤平律師

出版日期 2001年3月初版一刷

2009年3月初版七刷

定 價 新臺幣390元

The Crisis Manager

Facing Risk and Responsibility

Otto Lerbinger
Boston University

Copyright © 1997 by Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced in any form, by Photostat, microfilm, retrieval system, or any other means, without the prior written permission of the publisher.

前言

在當今的時代，危機發生的機率增加，造成的災難日益嚴重，這是組織無法避免且被迫面對的現實，在進行未來的規劃與決策時都應將之考慮在內。本書是為現今與將來的危機管理者而寫，他們最有可能直接面對危機，而其表現將決定組織與自己的未來。對經理人而言，本書也是絕佳的參考書，因為從危機管理過程中學得的經驗，將有助於他們成為政策或決策制定者。

穩定而可預測的市場與社會環境已經成為經理人遙不可及的夢想。商業環境中存在太多變數，過去對趨勢的正確推論已經無法預測未來。經理人必須學習如何在高度不確定的情況下做決策，而且除了股東的利益之外，還要考慮到廣大利益關係人的權益——也就是那些可能因公司行為而受到影響的人；反過來說，他們對公司的成敗也扮演舉足輕重的角色。

經理人應放棄傳統的單向思考方式，不可僅針對既有的做法加以改良；而是重新定義公司的目標與價值觀，包括他們所處的市場與環境。

在不確定氛圍中重新思考目標與價值觀，需要整合各個層面的問題解決方法——經濟、社會、政治與環保，以及所有實際與潛在利益關係人的投入。組織必須先問自己幾個問題：公司的管理重點是否著重於市場與經濟，而忽略了可能因此造成的政治與社會後果？是否過於以自我為中心，沒有考慮到員工、客戶、當地居民與其他利益關係人？是否只重視短期獲利，完全不管公司信譽與長期營收？向客戶與利益關係人隱藏重要資訊祕而不宣，是故意欺騙或是不小心？非法的行為不當是否牽涉道德問題？

經理人若對上述問題選擇了錯誤答案，危機可能因此產生。本書所討論的都是大眾耳熟能詳的危機個案，特別是一九八〇年代後期迄今所發生的，例如舊金山與洛杉磯地震、日本阪神大地震、安德魯颶風、密西西比河暴漲等自然災害；挑戰者號爆炸事件、車諾比爾與印度波帕爾核能電廠輻射外洩、殼牌石油公司與綠色和平組織的對立、泰利膠囊下毒事件、百事可樂罐中放置注射器的惡作劇等嚴重打擊消費者信心的商業事件；科技方面的疏失則有曼維爾公司的石棉毒害、唐康寧公司的矽膠隆乳等事件；米爾肯與所羅門公司的公債醜聞、國防部採購弊案與儲貸合作社醜聞是屬於內線交易與行為不當所導致的危機。

本書分為四個部分：第一部分是有關危機年代的溝通模式，適用於所有危機形式。第一章討論形成危機年代的經濟、政治、社會、文化背景，以及危機可能造成的傷害，其突發性、不確定性與時間壓力。由於危機發生時做決策必須當機立斷，不容猶豫，可以事先決定的事項最好早做準備，第二章會詳細解說。為了不使公司信譽受損，與媒體應對必須謹慎，表現出負責任的態度，與利益關係人溝通時也是如此；第三章將詳細列出危機發生時與之後的溝通方式。

第二部分管理七個類型的危機是本書的核心部分，面對危機時，經理人應以最有效率的態度，遵循因應各種不同危機的應變計畫冷靜應付。

這七種類型的危機分別是天然危機、科技危機、對立危機、惡意造成的危機、扭曲價值觀危機、詐欺危機以及管理不當危機等等，它們涵蓋了所有因外力或管理缺失所導致的企業危機，經濟與商業危機除外。

頭兩個危機主要是與自然環境有關，第三與第四個與人類氛圍有關，最後三項則是管理疏失所導致的。每一章中都針對不同類型的危機加以定義，並舉例分析。管理階層對每一種危機的因應策略與技巧也詳細檢討。有些危機的性質明顯可輕易分類，例如地震毋庸置疑是屬於天然危機；但有些危機並不容易歸類，舉例來說，產品瑕疵也許與科技因素有關，但管理疏失可能才是主因，唐康寧公司的矽膠隆乳事件就是屬於這

一類。

相對地，某些類型的危機必須使用某種因應策略才能解決問題，例如若產品遭到惡意污染或下毒，全面回收是唯一的辦法。發生天然災害時，撤離居民也是必要的，例如一九九三年密西西比河氾濫時便是如此。發生危機時，危機管理者必須根據其最明顯的特質立即加以分類，以便找出因應之道。

制定因應策略需要具備多種知識：危險管理、風險評估、工程學、社會心理學、社會學、政治學、經濟學、公共關係以及一般管理技巧。對所有經理人而言是一項學習挑戰，這也說明為什麼團體決策十分重要。

第三部分改善管理表現中，則更詳細地討論各種策略的整合概念。第十一章談到風險分析、理念與溝通的重點，幫助經理人瞭解企業的弱點，教導企業應拋棄自大的專家心態，學習傾聽消費大眾對風險評估的看法，風險溝通在危機管理中所扮演的重要角色可見一斑。

第十二章討論倫理認知對企業文化的重要性，尤其是對是非黑白的明確態度。第十三章則討論議題管理與利益關係人關係，提醒危機管理者每一個危機都與大眾的利益有關。

在第四部分結論中，第十四章再次條列出合格的危機管理者應具備的條件，並討論他們與日常管理實務的關係。危機管理者的工作是吸收並消化各種資訊，此外還必須能夠與組織內外的個人與團體合作，對短期與長期趨勢都有精確的分析。在本書所提到的危機個案中，對組織的想法與行為模式潛藏的危險，危機管理者都很清楚，重點是要改變管理機制，願意接受新的概念，改善組織體質，以減少危機發生的機率。

在本書中，不同的專業團體都可找到自己感興趣的章節。例如第五章有關科技危機，第十一章有關風險管理與溝通，可吸引安全工程師的注意；第二章的應變計畫與第三章的媒體溝通，對公關人員來說相當值得參考。但本書最主要的目的是擴展經理人與危機管理者的視野，應用在危機實務上便能應付得宜。

謝 詞



首先要感謝參與企業危機管理課程的研究生，他們激發了我寫這本書的動機，他們的報告充實了書中的個案研究內容，更協助完成本書大部分的編輯工作。

目 錄

前 言

謝 詞

第一部 危機年代的溝通 001

第一章 危機的年代 003

如何定義危機 005

危機的類型 010

媒體揭發危機的機率增加 015

結 論 017

第二章 應變計畫：做最壞的打算 019

應變計畫的要件 020

結 論 028

第三章 危機發生期間與之後的溝通技巧 029

媒體如何報導危機 031

與媒體周旋的成功與失敗個案 033

危機發生時的管理溝通 036

迎向未來 047

第二部 處理七種危機類型 049

第四章 天然危機 051

近期之天然災害 052

緊急處理策略 060

復 原	074
展望未來	079
附錄：地震中存活的十項基本原則——洛杉磯水電部門	080
第五章 科技危機	083
科技危機洶湧而來	085
危機管理策略	088
結 語	102
第六章 衝突危機	105
案例研究	107
衝突的動力	114
處理衝突危機	124
未來前景	135
第七章 惡意的危機	137
企業面臨的各種惡意行為	143
惡意行為的因應策略	161
結 語	171
附錄：如何與恐怖主義打交道	172
第八章 管理階層價值觀扭曲的危機	181
價值觀扭曲的例子	183
價值觀扭曲的危機管理策略	193
結 語	203
第九章 欺騙危機	205
欺騙管理的個案	206
避免及解決欺騙危機的策略	224
總 結	228
第十章 管理不當所導致的危機	229
管理不當的主要案例	230

處理管理失當的策略	240
結 論	244
第三部 改善管理表現	245
第十一章 風險管理與溝通	247
風險分析	250
大眾對科學與科技的態度	252
大眾對危機的感受	254
危機溝通	258
結 論	264
附錄：核能的大眾接受計畫	264
第十二章 倫理：經理人的道德準則	267
企業倫理的意義	268
不道德、超乎道德與道德管理者	269
企業倫理計畫	271
實踐倫理準則	275
「理想的懲罰」理論	279
將倫理議題與決策制訂融合	282
結 論	285
第十三章 議題管理及利益關係人關係	287
議題管理及其在磁場議題的應用	288
利益關係人關係：李德「神經瓦斯」辯論的應用	292
結 語	299
第四部 結 論	301
第十四章 危機管理者	303
從危機學到的教訓	305
危機之後的組織改造	312

❖ 第一部 ❖

危機年代的溝通

第一章

危機的年代

新聞媒體每年都會報導許多自然災害、科技意外、人類衝突，及因管理疏失所造成的重大損失。如果這些事件後果十分嚴重，並且威脅到主流價值，即可將之歸類為「危機」。遺憾的是，此類事故發生的頻率不僅逐日攀高，其形成大災難的例子更是隨處可見。任何一個組織或團體都無法忽視此一趨勢。

要細數每年所發生危機的確切數目並不容易，因為其定義各異，且並非所有的危機都會公諸於世。只有在重視人身安全與財產的國家，其人民所遭受的傷害與損失才會引起公眾的注意。如果造成的損害異常嚴重，或是該事故相當不尋常，媒體便會以頭條新聞加以大幅報導，足以證明一個危機正在形成。

每當媒體大肆報導某一樁事故或災害，對民眾而言，其嚴重性似乎便超過前一樁。例如安德魯颶風被形容為「史上造成最慘重損失的颶風」；印度波帕爾（Bhopal）化工廠毒氣外洩事件則是「有史以來最嚴重的工業意外事故」；艾克森（Exxon）石油公司油料外溢事件被描述為「北美洲最重大的石油外漏污染事故」；而儲貸合作社醜聞（Savings and Loan Associ-

ation Scandal) 則是「史上最嚴重的一次金融機構運作失靈」。雖然上述著名事件部分反映了媒體以炒作某些新聞做為噱頭——這是危機管理的另一項議題——但也同時反映出現代科技與工業團體與日俱增的規模與複雜程度。

統計數據亦證明了媒體的誇張做法。一家網路新聞資料庫那希斯(Nexis) 光是在一九九五年一月一日到十二月三十日就列出了六千六百六十七篇與危機有關，且在前十五個字以內提到「公司」這個字的新聞報導。而專門研究一九〇〇年以來全球重大工業意外的專家密托夫(Mitroff) 在一九八八年所做的一項研究中，則只找到二十九樁符合危機定義的意外事故，而且其中半數是在該研究進行的前八年之內發生（此處「重大」一詞的定義是指造成死亡人數在五十人以上）。檢視一九二〇年至今發生的重大化學工業意外，以印度波帕爾事件造成兩千五百人死亡最為嚴重，其次分別是一九四二年的中國煤礦爆炸事件與一九五六年哥倫比亞卡里市(Cali, Columbia) 的運炸藥卡車爆炸事件。

許多組織與團體的負責人直到最近才逐漸意識到，他們必須隨時準備面對危機的來臨。理論上，他們必須想辦法妥善處理，因為危機代表的是一般人最害怕的不確定與風險，而專業經理人需要的是可預測性與穩定，以幫助他們做出最明智的決策。

然而，現今企業所面對的是日漸複雜且不穩定的環境。太多事情正在發生變化，完全無法掌握。例如產品在市場上的生命週期逐漸縮短，而且並非只有高科技產品如此；新科技產品的風險根本無法估量；政府法規的朝令夕改改變了市場的遊戲規則；企業面對的競爭不僅迅速加劇而且是全球性的；強調消費者主義、人權、動物生存權及以其他議題為訴求的各種社會運動，聲嘶力竭地呼籲企業重視其社會責任；近年來對環保的強烈關切，更使得以持續性的經濟成長目標取代政策宣示性的經濟成長目標的潮流方興未艾。如果一位專業經理人無法處理這些排山倒海而來的挑戰，危機便產生了。

☞ 如何定義危機

「危機」一詞最普遍的定義是「突然發生的大問題」，此一問題的輕重程度則通常是以其佔報紙頭版版面的篇幅多寡來衡量。除非受到媒體關注，有些意外事故情況雖然相當嚴重，卻不被管理階層視為一個危機；反之，即使只是一個小問題，一旦主要媒體以頭條加以報導，就會被當作危機來處理。

企業組織對媒體報導的重視顯示他們最關心的其實是其本身的聲譽。因此本書對於「危機」一詞的正式定義應該是：導致一企業組織陷入爭議，並危及其未來獲利、成長，甚至生存的事件。在其他學者所下的定義中，危機同時也會威脅組織的優先價值，但本書認為信譽及主要成就目標，如獲利、成長及生存等，才是一個組織的中心價值。

信譽代表民衆對一家公司的認同與正面印象。該公司過去與民衆的各種接觸都是為了直接或間接地逐步建立其聲譽，例如打廣告與舉辦交流活動，以活絡人氣。對一家公司來說，這些逐日累積的信譽就是一項無形的資產，當其他公司有意併購時更是重要的考慮因素。除了公司本身的有形價值之外，如果買方通常願意出更高的價，他們買的便是這家公司的信譽。

一家公司的企業形象——亦即公眾對它的觀感——足以反映其信譽，但並不能完全代表其本質；而危機卻可以直闖組織的靈魂，找出其核心問題。

✦ 如何由財務觀點衡量危機

每一種危機都可由特殊的角度來定義。從組織的角度來看，危機對企業所造成的經濟影響是很明顯的。艾克森石油公司爲了北美漏油事件花費了二十億美元清除油污，十二億美元擺平與阿拉斯加州政府的官司，另外在一九九四年九月又被聯邦法庭判決必須賠償五十億美元給當地漁民及其

他受害人。

曼維爾化工公司（Manville，原Johns-Manville）在一九八二年因面臨一項二十億美元的石綿毒害訴訟而宣告破產。一九八五年，羅賓斯化學製藥公司（A. H. Robins）所生產製造的子宮內避孕器（IUD）導致許多婦女流產甚至死亡，因此也循曼維爾公司的模式，根據破產法第十一條宣佈破產；然而原告委託的律師團仍要求七十億美元的鉅額賠償，但公司最後只籌措到二十五億美元成立信託基金，以支付損害賠償金額。

一九九四年六月爆發了著名的矽膠隆乳事件，製造廠商唐康寧公司（Dow Corning）董事長麥肯南（Keith McKennon）被迫宣佈提供四十億美元，作為付給全球受害者的賠償金。印度波帕爾毒氣外洩事件更使得碳化物工會（Union Carbide）公司的股價在一個月內暴跌了三分之一，由一股五十九美元跌至三十三美元。而儲貸合作社醜聞案更賠上了美國納稅人五千億美元的血汗錢。

有時單一銷售點發生的意外也會造成毀滅性的傷害；例如嬌生公司（Johnson & Johnson）即因為其產品被放置氰化物導致七人死亡，而被迫收回市面上販售的所有泰利（Tylenol）膠囊。如果企業遭遇一段長時間的消費者杯葛或受謠言所困，也可能導致銷售下滑；例如庫爾斯飲料公司（Corks）便因為遭到勞工、同性戀者與學生的杯葛，而失去了大半加州啤酒市場，損失慘重。雀巢公司（Nestle）的許多產品則是由於其在第三世界國家採取過於強勢的嬰兒奶粉行銷策略，而在當地面臨長期的抵制。一九九〇年，法國沛綠雅公司（Perrier）因為在其生產的礦泉水瓶子當中檢測出含有少量的苯，在銷售額與善後賠償等方面總共損失了七千八百萬美元。

✦ 被玷污的信譽

除了上述經濟方面的影響外，公司信譽因此蒙塵才是最大的危機。雖說信譽是企業最重要的無形資產，但其實那是十分脆弱的。通常在危機發生時，利益關係人（stakeholder）和一般大眾便會認為企業形象及信譽也同