

世界经理文摘

20

F-27
396/20

世界經理文摘

WORLD MANAGER'S DIGEST

第20期

中華民國75年6月1日創刊

中華民國77年1月1日出版

發行人／蘇治雄

社長兼主編／黃宏義

總編輯／陳勝夢

特約編輯／李田樹・徐聯恩・宮如玉・江榮國
劉麗紋・嚴奇鋒・袁自玉・呂鴻德

美術編輯／簡祥輝

封面設計／陳樹德

總務組／高雅萍

發行組／曾日香

發行所／世界經理文摘雜誌社

地址／台北市八德路四段351號3樓

電話／(02) 788-0105・788-0106

郵政劃撥帳號／1062769-0 世界經理文摘雜誌社

零售總經理／台灣英文雜誌社

地址／台北市延平南路189號六樓

電話／(02) 361-2151

排字／聯合報電腦排字中心

製版廠／源新印刷有限公司

印刷廠／名揚印刷有限公司

行政院新聞局出版事業登記證／局版台誌第5172號

中華郵政台北字第1823號執照登記為雜誌交寄

轉載本刊圖文，須經本社同意

國內零售／每本95元

國內訂閱／全年850元 二年1450元

國內掛號：每本另加郵資10元

國外訂閱／東亞地區

全年1200元(水陸)・1600(航空)

全年US\$33元(水陸)・US\$44元(航空)

其他地區

全年1200元(水陸)・1800元(航空)

全年US\$33元(水陸)・US\$50元(航空)

國外訂閱，可用外幣支票或匯票，逕寄本社辦理

本期專題／危機管理

6 企業危機的策略管理

本文指出企業危機的四大類型，並指出從企業整體及事業部層次進行危機管理之策略。

18 應付危機的規劃與溝通

公司應事先印製危機處理手冊，並於危機發生後主動與新聞媒體溝通。

26 危機發展四部曲

危機發展可分為潛伏、否認、崩潰、災難等四個階段；公司愈早採取因應行動，愈有機會轉危為安。

36 你做好應付災難的準備了嗎？

作者以親身的經歷，說明一份完整的應變計畫，如何使公司化險為夷。

特別報導

62 揭穿律師的恐怖真相

企業經營者不能缺少律師的協助，又不能任其擺佈，如何合作……

70 日本車如何進攻歐洲市場

日本車進軍歐洲市場，如同進攻美國市場，是現代版的「木馬屠城記」。

經營理念

42 卸下重擔

解決經理人忙不勝忙的藥方

管理實務

48 服務不週的補救之道

顧客抱怨服務不週，你必須先了解顧客的受害程度，積極補救。

56 當人事流動形成問題時

過高的人事流動率會嚴重影響公司的營運，本文提出解決之道。

國際瞭望

82 瞭解歐洲人

要進軍歐洲市場，你得先入境問俗。

個人發展

88 加強記憶好處多

良好的記憶力能增進你的說服力，幫助你下決定，使你與眾不同。

92 你有升遷的條件嗎？

本文幫助你測驗自己的升遷實力指數，了解自己是否有升遷的機會。

HOW TO特集

- 99 如何善用不吸煙政策的好處
- 100 為自己設一份最新的檔案
- 101 如何穩重地回答部屬的問題
- 103 如何編製廣告預算
- 104 電腦購買指南
- 106 如何與翻譯人員合作
- 107 如何在非營利機構要求高薪
- 108 碰到對手降價該怎麼辦
- 110 正確的迎新方式
- 111 提高部屬的團隊精神

觀念與話題

- 113 人事管理的秘訣是合作還是競爭？
內部競爭將導致生產力降低，唯有合作才能提高績效
- 118 企業座右銘的妙用
企業座右銘可以凝聚所有員工的向心力，本文告訴你創造企業座右銘的六大步驟

行銷與推銷

- 124 實用商戰策略
歷史上偉大將領的作戰智慧，使你掌握優勢，克敵致勝
- 130 大打折扣划得來嗎？
本文選自最新一期的哈佛商業評論，指出削價促銷往往只是圖一時之快，往後却須付出慘痛的代價

主管與員工

- 140 我不幹了！
如何應付員工率性辭職
- 144 雇員如顧客
你的員工和顧客一樣難以應付，利用一份五／十五報告，你可以找出他們的需要，給予必要的支援

本期書摘

- 149 如何開除員工
開除員工是不得已的，但你可以表現得很有人情味
- 老闆時間 35 148
- 腦力激盪 69 139
- 編輯部報告 5



從味全嬰兒奶粉事件、統一蘋果麵包事件，以迄最近的三陽喜美池水車事件、震旦行以二手感光滾筒冒充新品事件，這一連串的企业危機說明了一個事實：危機管理已是國內企業不容忽視的一個課題。

一年前，本刊即向讀者介紹危機管理的概念（見第八期書摘），並在第十五期「如何應付憤怒的社會大眾」一文中，指出公司處理危機的四大原則。為了使讀者對危機管理有更深入的認識，本期專題共有四篇專文。專題之一「企業危機的策略管理」一文，指出企業危機的四大類型，以及如何從企業整體及事業部的層次著手危機管理。

專題之二「應付危機的規劃

與溝通」，強調企業與大眾傳播媒體溝通的重要性。專題之三「悔不當初——危機發展四部曲」，指出公司愈早採取行動，愈有機會轉危為安。專題之四「你做好應付災難的準備了嗎」，藉著一則實例，提醒經理人有備無患的重要性。

由於對美鉅額出超，導致美方龐大的壓力，分散國際市場乃成為企業界努力的重點。歐洲是一個大市場，「瞭解歐洲人」一文說明歐洲人的文化和生活習性，將使你通曉歐洲市場更有把握。「日本車如何進攻歐洲市場」一文，以日本車進攻美國市場的三個策略階段為借鏡，指出日本車未來在歐洲的發展策略。

現代企業的經營者不能缺少

律師的協助，但又不能掉入他們的陷阱，「揭穿律師的恐怖真相」一文作者麥考梅克，是「哈佛學不到的管理」一書的作者，他現身說法揭穿律師的可怕面目，並指出經營者與律師有效的合作方式。

「大打折扣划得來嗎」一文，摘自最新一期的哈佛商業評論，指出「折扣戰」往往只是圖一時之快，稍後卻須付出慘痛的代價，經理人必須謹慎從事，以免一失足成千古恨。

開除員工是萬不得已的事，但你可以表現得很有人情味，要婉而不傷人。在本期書摘「如何開除員工」中，你將學到如何與員工約談、如何安排遣送費用，以及可以提供離職員工那些選擇，將傷害減至最低程度。

企業危機的策略管理

某些企業活動容易為公司、員工甚至社會環境，帶來可怕的災難。這種企業危機能夠管理和避免嗎？本文將為你詳細解答這個問題。

本文作者保羅·舒瓦斯塔博士是紐約大學的管理學副教授，兼工業危機中心的執行主任。
伊安·米卓夫博士是南加大商業政策教授兼企業危機管理中心的主任。

方面，由於某些企業活動對社會造成危害；另一方面，由於社會產生新思潮，今日的企業已經面臨一個嶄新的策略性問題——企業危機。這個策略性問題不但關係企業的存亡，甚至也涉及整個社會的安危。

企業的生產活動與所生產的產品，都可能帶給消費者、員工、附近的居民、甚至自然環境可怕的災難，譬如工業災害、環境汙染、產品傷害、職業病等。這些災難可能因為外在環境的變動所引起，包括人為破壞、天災、群眾暴力事件、戰

爭等。這種企業危機的發生，可能是突發的，也可能在醞釀一段時期之後，才爆發出來。

以下就是一些企業危機典型的例子：

● 歷史上最大的工業災難事件，發生在一九八四年十二月印度的波帕省，四十噸的毒性化學氣體從永備公司殺蟲劑工廠的地下儲存槽裡洩了出來。這次事件奪走三千人的性命，波及五十二萬人，受害者與印度政府控告永備公司，要求數十億美元的賠償，而實際的賠償金額預計高達五億到十億美元。此外，該公司被迫出售將近百分之

二十營利良好的事業，以避免被GAF公司併吞。印度政府除了拯救、安頓難民，花費了數百萬美元之外，更為允許這種危險工廠設在人口稠密地區，而飽受批評。

●一九八二年十月，嬌生公司的泰蘭諾鎮定劑發現被人注入氰化物，八個服用該藥品的人死亡。這件事馬上傳遍全美，造成民眾的恐慌，並給嬌生公司帶來可怕的危機。該公司隨即收回零售店內總值達一億美元的所有泰蘭諾鎮定劑，而後全部改換成可以防止外來添加物的包裝，重新推出市場。

一九八六年，泰蘭諾又發生被人下毒的事件，紐約一名服用者喪生，迫使嬌生公司全面停止該項產品的膠囊包裝。

產品的回收、重設計，以及製程的變更，總計花費嬌生公司一百五十萬美元以上。

●一九八六年四月，蘇俄的車諾比核能電廠發生反應爐熔燬事件，造成三十人死亡，成千上萬的附近居民遭受嚴重的輻射傷害。輻射塵更遠飄到臨近的十五個國家，使得農作物和自然環境都

受到污染。據估計，這次核輻射外洩在經濟方面所造成的損失高達數十億美元，而對人類健康所可能造成的負面影響更難以估計。

●一九八五年五月及六月，加州市面上出現含殺菌劑的有毒乳酪，造成了八十四人的死亡，及消費大眾的恐慌。受害者的親友控告傑利斯科乳酪公司，要求數十億美元的賠償，迫使這家公司破產。

企業危機事件不勝枚舉，近年來更是層出不窮，有越演越烈的趨勢。二十世紀以來，總計發生二十八次嚴重的工業災難，死亡的人數從五十人到三千人不等，其中半數發生在最近十年，而近十年工業災難的死亡人數則佔整個世紀的百分之七十。此外，企業危機所造成的災難範圍也日益擴大，近來發生的工業災難，不僅傷害員工，更破壞自然環境，甚至影響經濟和社會環境。像車諾比核能電廠的災害，更跨越國界，波及全球，甚至可能危及我們的下一代。

人們是否有能力管理諸如此類的企業危機？企業是否可能避免如此嚴重的危機？我們的答案

都是肯定的。事實上，如果企業的高階主管能夠了解企業危機的內涵與性質，他們就有能力設定策略性方案來管理可能的危機。企業危機的管理，必須分別從企業整體層次和事業部的層次著手；此外，萬一不幸發生災難事件，也有一些方法可以幫助企業解決難題。

認識企業危機

認識企業危機的第一步，是了解企業危機的特徵、原因與形式。簡單地說，所謂「企業危機」就是危及企業生存的事件，這類事件按理說不太可能發生，可是一旦發生，便會產生嚴重的後果。企業危機是由特定的誘發事件（triggering event）所引起，而在誘發事件發生之前，通常會先有一段醞釀期，在這段時間內，會有一些徵兆，譬如一些小意外，暗示系統內已經隱含問題。所謂誘發事件，又有許多形式，譬如工業傷害、長期對環境的汙染、產品對消費者的傷害、人為破壞、職業病，以及新發現對人體有害的物質等。

發生企業危機時，通常會在企業內外相關領

危機決策的四大特性

危機決策不同於一般的例行決策，乃是因為它的不確定性、複雜性、利益衝突及牽涉決策者的自我等四個特性。

一、不確定性

如今全球各地均籠罩在動盪不安的氣氛中。諸如恐怖主義、貿易糾紛、銀行倒閉事件、國際政局的變化等，在在增加做生意的風險。準此，不確定性實是危機決策的首要特性。

二、複雜性

面對成千上萬的競爭對手、產業趨勢的變化、政治勢力的更替及國際情勢的消長，再聰明的企業家也會感到頭痛。到底何者是因，何者是果，它們之間的關係又如何？這些複雜的因素使得決策者在採取策略行動時，甚難拿捏得準。

域同時併發一連串事件，使得經營者無暇也無法控制整個情勢，並且會面臨來自政府、大眾媒體，以及社會大眾的龐大壓力。

企業危機一般與大規模危及人類性命、自然環境、社會或政治制度的事件有關，或者被認為可能大規模危及人類性命、自然環境、社會或政治環境。處理這類危機的成本，動輒以數百萬、數千萬，甚至數十億美元計。除了經濟方面的成本，企業危機所帶來的社會、心理、政治方面的傷害，更是難以估計。

企業危機可能危及的對象包括：員工、顧客、附近居民、政府，以及相關的產業。大眾媒體雖然通常不是直接的受害者，但卻是傳播消息、擴大危機的主角。正由於企業危機牽連這許多人，而使得企業危機的解決過程中衝突迭起，常導致訴訟糾紛。

企業危機的發生，通常是由企業內外的各種問題交錯而成。企業內部的问题包括：產品或製程技術發生問題、組織有問題、或是人事方面有問題。技術問題諸如：產品設計、設備、供應

三、利益衝突

企業並非關起門來運作，而是受到許多有關團體的左右。決策者必須面面俱到，既要取悅消費者，又要顧到員工的權益，更不能損及股東的利益。近年來，社會責任的呼聲日益增高，更增加決策的困難度。尤其在危機爆發期間，決策者更是動輒得咎，做也不是，不做也不是。

四、牽涉決策者的自我

每個人的思考，總難免受到過去經驗及個人利益與情感的影響。同樣的情報，每個人的認知不同，解釋也不同。有時，決策者會主動作「個人秀」，或選擇「只」利於己，卻不利於公司的決策。事實上，公司之所以會發生「人事危機」，多半是由於決策者丟不開個人情感的包袱。

物品、操作、安全維護方面的問題；組織問題諸如：結構缺陷導致的組織溝通不良、整體策略及

功能策略上忽視安全方面的問題，以及忽視小問題的企業文化等。人的問題包括作業人員與管理人員的判斷錯誤。

圖一：企業危機誘發事件的分類

(技術及經濟層面)

第一類 重要的工業災害 產品傷害 電腦故障 有瑕疵而未公開的情報 (企業內部)	第二類 大規模的環境破壞 自然災害 惡意的企業吞併 社會危機(內政及政治方面) 大規模的設施失靈 (企業外部)
第三類 適應不良或未改變適應 內部人員破壞 組織結構的問題 溝通的問題 產品在公司內被動手腳 非法行為 職業傷害	第四類 與某些外部機構關係密切而遭波及 外部人員破壞 暴力行為、高階管理人員被綁架 產品在公司外被動手腳 仿冒

(人、組織及社會層面)

以上企業內部的問題與企業外部的問題交錯影響，使得小事件變成大災難。所謂企業外部的問題包括：組織間的誤解及缺乏溝通、公共設施

(水、電、汙水處理、交通、電信設施等)不夠完善、現有的法律規定及管理措施不良、民眾對潛在的工業災害缺乏認識,以及對如何處理工業災害缺乏常識等。

企業危機的分類與潛在危機

企業危機的可能形式很多,因此,分類有助於人們了解其間差別何在。歸納過去四年來企業所面臨的危機形式,企業危機一方面可以依導源於社會性問題或技術性問題來分類,另一方面也可以依導源於企業內部或企業外部來分類,所以,我們乃將企業危機根據社會技術層面與企業內部層面,區分成四大類。參見圖一。

這種分類方法,與楊格對人格的分類非常相似。楊格很早就使用人格分類學來區別別的人格危機,並且提出有效的解決之道。楊格的人格分類學,也被運用在企業政策及組織和策略的問題上。

圖一的縱軸有如楊格人格分類架構的思考感情層面,因為就企業組織而言,技術問題相當於人類的思考問題,社會問題相當於人類的感情問題。

題。圖一的橫軸有如楊格人格分類架構的內外向層面。內向的組織偏好處理組織內部的問題,他們傾向於控制組織的內部變數,包括:產品、製程、資源分配、結構、文化和人事;反之,外向的組織偏好處理外在環境的問題,他們傾向於影響外在環境的變數,包括:政府政策、產業競爭環境,以及產業公會和顧客間的關係。

圖一將企業危機分成四大類,第一類危機導源於企業內技術經濟系統的問題,譬如工業災害,像是波帕省、三哩島、以及車諾比的例子。廠房、製程設計和供料的瑕疵,是這類危機的主要原因。

第二類危機則導源於企業環境中技術或經濟的問題,例如:產業調整過程中伴隨而來的惡意吞併、匯率等總體經濟因素的改變,都可能為企業帶來危機。

第三類危機導源於企業內部人員的問題,包括:作業人員操作錯誤、管理人員決策錯誤、人為蓄意或非蓄意的破壞、組織的控制系統或決策系統出了問題,以及工作環境有害人體健康等。例如,由於忽略安全方面的重要訊息,以及過於

冒險的決定，導致太空梭挑戰者號的爆炸，給太空總署及其供應商帶來莫大的危機。

第四類企業危機導源於社會環境方面的問題，亦即環境中的某些人或機構對企業採取敵對的行動，譬如：蓄意的破壞、暴力行為、以及在產品內動手腳等，嬌生公司的泰蘭諾鎮定劑便是其中一例。此外，伊朗革命期間，該國政府非法扣押電子資料公司的兩位高階主管，造成該公司的危機，也是一例。

我們可以從圖一看出，企業危機的形式可說包羅萬象，而企業危機的策略管理必須假設所有的危機都可能發生。不過，企業發生不同類型危機的可能性並不一樣。事實上，企業危機與它所使用的生產技術、所生產的產品、和所服務的消費者有很大的關係。因此，為了有效管理企業危機，企業需要事先評估其製程與產品技術可能肇致的災害，表一便是企業可用以評估其技術潛在危險性的一些標準。

表一：評估技術潛在危險性的標準

1. 造成傷害的可能性。(高、中、低)
2. 造成傷害的地理涵蓋區。(方圓幾公里)
3. 可能外洩能源的集中程度。(高、中、低)
4. 造成傷害的持續時間。(幾天、幾週、...幾年)
5. 可能發生傷害事件的頻率。(幾天、幾週、...幾年)
6. 可能遭受傷害的人數及其人口統計特徵。
7. 產生傷害的潛伏期間。(幾分鐘、幾小時、幾天)
8. 可能造成的死亡人數。(平均、最多)
9. 可能造成的財物損失。
10. 波及下一代的可能性。

根據以上標準，企業可以計算其技術潛在危險性綜合指數

企業危機的策略管理

企業危機的策略管理，可以從預防與解決兩方面著手，並且應該分別從企業整體層次與事業部層次進行。

從企業整體層次而言，企業應該選擇比較安全的技術組合 (technology portfolio)，以減少整體的潛在危機；定期實施危機檢查 (crisis audit)，以減少危機的發生；並成立危機管理小組，以統一防範與處理企業危機的事權。

一、企業的技术組合

企業策略的主要決策之一是產品市場組合的選擇。傳統上，這個決策完全根據財務與市場的觀點作決定，也就是根據投資報酬率與市場的成长率作選擇。然而，所有的產品市場組合，都意謂著特定的技術組合，以及潛在的技術危機。

換言之，企業整體的潛在危機與產品市場組合的決策有關。因此，當前企業策略的制定必須同時考慮所選定的技術組合的潛在危機。圖二從企業危機的觀點，指出企業應該如何評估其技術

組合。縱軸是技術本身的潛在危機程度，橫軸是企業環境基礎設施的品質。

公司可以將所有事業部依評估的結果輸入適當的地方，較重要的事業部以較大的圓圈表示。我們就個別事業部對公司重要性分別提出建議，如圖二所示。繪製公司的技術組合矩陣是企業危機管理的第一步。

二、危機檢查

即使最安全的技術組合，也不能保證企業不發生危機。因此，所有企業平時必須採取預防危機的措施。定期的產品與製程檢查，可以事先發覺可能的問題，提供預警，對企業危機的防範頗具成效。危機檢查可以與企業例行的作業安全檢查一併實施，不過，有兩點特別值得注意之處：第一、一般安全檢查著重的是慣常發生問題的地方，可是，危機檢查則特別強調最壞的情況；假設發生最壞情況，有助於分析發生危機的後果及其解決之道。第二、危機檢查不像一般作業安全檢查，侷限於製程的檢查，而遍及企業內部各項人、事、物、制度、技術、經濟因素，以及企業

圖二：技術組合矩陣

技術的潛在危機	高 方格一 ● 建立必要的基礎設施 - 擬定廠內外意外事件處理計畫 - 建立多重安全防護措施 ● 設法遷移到方格二 - 設法提昇安全水準 ● 撤消此事業部	方格二 ● 選擇性加強基礎設施 - 建立多重安全防護措施 ● 定期實施基礎設施檢查 - 設法提昇安全水準 ● 設法提昇安全水準
	低 方格三 ● 適度投保 - 加強基礎設施 ● 遊說地方政府加強基礎設施 ● 定期實施基礎設施檢查與環境檢查	方格四 ● 加強廠內防護措施 - 適度投保 ● 同上 ● 定期實施安全檢查與維護檢查
	低	基礎設施的品質 高

注：圓圈的大小代表該技術(製程、工廠、或事業部)對公司的重要性

外部的社會、政治和經濟因素的檢查；尤其注意各項因素之間的交互影響和後果。

定期實施全面的危機檢查，才能確保危機檢查的效果。此外，危機檢查也必須與企業的策略規劃活動和薪資制度相結合。企業的危機檢查應該具備早期預警的效果，因此，應將檢查的結果送交公司高階主管，作為策略規劃之用；另送交各相關負責人員，供防範處理之需。所有警示訊息，必須依公司緊急事件處理程序辦理。

三、危機管理小組

企業應該成立危機管理小組，以迅速有效處理可能造成危機的誘發事件，或者解決已經發生的危機。小組的成員應該包含不同專才的管理人員及外界專家，以便應付不同類型的企業危機。

為了處理複雜的問題，小組的成員應該根據企業可能面臨的危機決定人選，譬如：醫藥、法律、技術、公共關係、社會學家、以及財務專家等等。此外，小組還需要能瞭解各利益團體立場，能與內外部人員進行必要的溝通、談判，並在壓力下保持情緒穩定、能解決衝突的人士。最後，

危機小組應該擁有足夠的職權，有權做成必要的決定。

公司最高主管應該是企業危機小組的當然成員，他的支持與積極參與是危機小組發揮功能的保證。此外，總公司的各級主管與事業部的主管都應該參加危機小組。一般而言，危機小組的成員應該包括有能力處理一般企業危機的高階主管，與有能力處理特殊問題的功能別主管和專家。企業危機小組應該是一個常設的機構，並且擁有足夠的職權。危機小組應該與企業產銷活動相關的人員和團體建立關係，以便必要時能夠攜手共同解決問題。企業危機小組負責推動定期的全面危機檢查，並且應該模擬危機情境下的有關決策。

事業部策略

事業部層次的重點在加強警戒，以防範不同事業部之間的相互影響，與產業環境的衝擊。此外，事業部應該支持、鼓吹產業建立共同的安全標準與措施，改善與附近居民的溝通，以增強應付危機的能力。

一、找出潛在弱點與加強警戒

事業部層大防範企業危機的第一步是，有系統地找出各項產品與製程的潛在弱點。事業部管理人員應該定期進行工廠及倉庫設施維護作業，定期實施安全防護檢查，並分析產銷過程中可能的弱點，以及評估環境衝擊的影響，以發掘隱藏在技術和經濟系統的潛在危機。此外，尤其應該留心工廠內外技術、人員與組織等相關系統之間的相互影響，注意預警訊號，防範可能的系統故障。

重視安全警戒的企業文化有助於減少企業危機的發生。警戒措施包括定期的檢查與不斷的改進；而公司的績效評估制度與薪資制度，應與員工的警戒行為相配合，以強化全體員工的安全意識。

工廠的作業人員尤其應該具備「安全警戒技能」。現代工廠作業專業化的結果，導致作業人員一般都缺乏整體作業系統的概念，不瞭解作業流程之間的關係，以致於缺乏必要的安全防護常

識。尤其當作業人員忽視作業的危險性時，最容易出差錯。

培養作業人員安全警戒技能的方法之一是定期輪調，讓他們認識整個系統的作業狀況與相互關係，以增進每個人對系統的瞭解，提高安全意識。此外，針對製程中特別重要的部分或者偏重手工操作的部分，添加救援人手，也可以減少系統發生問題的可能性。

對於蓄意破壞產品的事件，企業可以在平時建立潛在破壞者檔案，認清可能的破壞對象，評估公司現有的處理能力。公司負責環境偵測的人員可以找出特定的潛在破壞者，並進一步瞭解其行為，掌握其動向。然後，公司在產品包裝、消費者教育，以及工廠安全防護措施和產銷通路方面，都可以事先採行必要的防範措施。

二、產業整體的努力

諸如外人在公司產品中下毒，或在政治動盪地區對企業施暴的事件，都是關係整體產業或特定地區產業的危機，在這種情況下，特別需要產