

圖解

本書特色

- 一單元一概念，迅速掌握企業危機管理的精華與內涵。
- 國內第一本「企業危機管理」圖解專業書籍，內容完整，涵蓋各面向。
- 解說如何預防危機、處理危機，並列舉國內外著名案例。
- 圖文並茂，容易理解，快速吸收

企業危機管理

朱延智博士 / 著



閱讀文字

理解內容

觀看圖表

圖解讓
企業危機管理
更簡單



解
系

圖解

企業危機管理

朱延智 博士 / 著



五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

圖解企業危機管理 / 朱延智著.

--初版.--臺北市：五南，2013.05

面：公分

ISBN 978-957-11-7048-0 (平裝)

1. 危機管理 2. 企業管理

494

102004217



1FS5

圖解企業危機管理

作 者 — 朱延智

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 王翠華

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 侯家嵐

文字編輯 — 陳俐君

封面設計 — 盧盈良

內文設計 — 張淑貞

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/台中市中區中山路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 林勝安律師事務所 林勝安律師

出版日期 2013年5月初版一刷

2014年10月初版二刷

定 價 新臺幣270元



作者序

現在企業經營的環境不斷改變，缺水會造成企業危機，大水也會造成企業危機，政府錯誤法令與政策，也會造成企業危機。在這個時代，會造成企業危機的因素太多了。而無數的企業，也因無法順利處理危機，而破產倒閉，最後無奈、被迫的離開市場。結果卻留下許多失業的勞工，以及痛苦的家庭。

大學企業管理相關科系，除了傳統的「產、銷、人、發、財」等管理外，應該要教學生，如何預防危機、如何處理危機。畢竟有哪個企業，從創業開始，發展至今，是完全沒有遇到危機呢？台塑前董事長王永慶、鴻海郭台銘、台積電張忠謀……，誰沒有碰到危機？幾乎都有！既然有，誰來教他們企業危機處理呢？翻開臺灣各大學企業管理的課程中，有哪個學校將它列為必修？既然是會遇到的危機，卻不列為必修，對我國企業當然是傷害！

因此，有品牌聲譽的台塑、南亞等公司，一碰到大火危機，竟困坐愁城；鴻海子公司富士康的跳樓危機，也是一樣！學校該教，卻沒有教，怎麼辦？本書提供了自修的機會。

本書不僅適合在學學生，更適合廣大上班族，尤其是現任行銷企劃、生產研發、人事財務等主管、未來希望擔任這些部門的主管，以及企業的領導人，本書一定要研讀。

本書是以圖解的方式呈現，所以更有利於您的閱讀。同時所用的案例，除國際著名案例外，並加上許多本土案例，因此有助您的快速吸收。願 上帝打開您的心，知道本書的重要、關鍵！更願 上帝幫助您，吸收本書的菁華。

本書問世，除了要感謝愛我的 上帝外，五南圖書的張毓芬小姐及侯家嵐小姐，還有本書的編輯群，沒有你們的幫忙，這本書是無法正式的出版。在此，我要鄭重的謝謝你們！

朱延智 老師

Mail: yjj@mdu.edu.tw





引言

不少企業危機處理的經驗，都是以血淚換取來的。為什麼都要以血淚來換取呢？一方面，危機管理的教育不多，而難以借助別人的經驗與案例，降低我們自己失敗的經驗；二方面，我個人覺得，對於危機的內涵與定義，有所偏差。

近年來企業危機不斷，危機處理日漸重要。然而在管理界，對企業危機處理理論的建立與實務的探討，卻非常的缺乏。在每天的新聞用語中，「危機」這個詞，濫用程度極為嚴重。幾乎這個詞的內涵，就是意外或災難的等同語，其實這是不對的！因此，本書對企業危機處理會有精闢的解說及輔以案例作說明。

第1章 企業危機管理的內涵、特質、迷思

Unit 1-1	認識企業危機	002
Unit 1-2	國際學者對「危機」的定義	004
Unit 1-3	企業危機定義的核心	006
Unit 1-4	企業「危機管理」的重要性	008
Unit 1-5	企業危機管理的定義	010
Unit 1-6	危機管理三大重要內涵	012
Unit 1-7	企業危機的特質	014
Unit 1-8	企業危機管理的迷思(一)	016
Unit 1-9	企業危機管理的迷思(二)	018
Unit 1-10	企業危機管理「學」三大面向	020
Unit 1-11	企業危機管理「學」的關鍵	022

第2章 企業危機管理的來源與典範

Unit 2-1	企業危機類型	026
Unit 2-2	中小企業&傳統產業危機結構	028
Unit 2-3	企業危機來源	030
Unit 2-4	企業危機內在來源	032
Unit 2-5	企業危機外在來源	034
Unit 2-6	經營環境六大危機	036
Unit 2-7	欠缺企業倫理的危機	038
Unit 2-8	英美式的企業危機管理	040
Unit 2-9	日本式的企業危機管理	042
Unit 2-10	孫子兵法之企業危機管理	044

Unit 2-11	危機結果由誰決定？	046
-----------	-----------	-----

第 3 章 企業危機管理理論(一)

Unit 3-1	企業危機生命週期	050
Unit 3-2	「企業痛苦指數」功能	052
Unit 3-3	「企業痛苦指數」意義、目的、效用、指標	054
Unit 3-4	「企業痛苦指數」——市場有效需求指標分析	056
Unit 3-5	「企業痛苦指數」——企業競爭力指標分析	058
Unit 3-6	「企業痛苦指數」——企業獲利率與 市場占有率(market-share)指標分析	060
Unit 3-7	「企業痛苦指數」——基礎結構	062
Unit 3-8	「企業痛苦指數」——整體結構	064
Unit 3-9	危機擴散動力與根源	066
Unit 3-10	企業危機擴散理論	068

第 4 章 企業危機管理理論(二)

Unit 4-1	破窗理論	072
Unit 4-2	蝴蝶效應	074
Unit 4-3	鯨魚效應	076
Unit 3-4	手錶定律	078
Unit 4-5	馬太效應	080
Unit 4-6	墨菲法則	082
Unit 4-7	木桶原理	084
Unit 4-8	團體迷思	086
Unit 4-9	系統理論	088
Unit 4-10	彼得原理	090

第5章 企業危機預防(一)

Unit 5-1	企業應預防的戰略危機	094
Unit 5-2	應預防之人員危機	096
Unit 5-3	應預防之人才資源危機	098
Unit 5-4	應預防濫竽充數危機	100
Unit 5-5	應預防士氣、制度危機	102
Unit 5-6	應預防職業傷害危機	104
Unit 5-7	人力資源危機解決方案(一)——人才與招募	106
Unit 5-8	人力資源危機解決方案(二)——法律與專業	108
Unit 5-9	人力資源危機解決方案(三)——制度與體質	110
Unit 5-10	人力資源危機解決方案(四)——溝通與安全	112
Unit 5-11	造成財務危機管理原因	114
Unit 5-12	預防財務危機(一)	116
Unit 5-13	預防財務危機(二)	118

第6章 企業危機預防(二)

Unit 6-1	危機管理的應變計畫	122
Unit 6-2	應變計畫實際內容(一)	124
Unit 6-3	應變計畫實際內容(二)	126
Unit 6-4	危機處理小組任務及遴選	128
Unit 6-5	找出企業危機因子的方法(一)	130
Unit 6-6	找出企業危機因子的方法(二)	132
Unit 6-7	找出企業危機因子的方法(三)	134
Unit 6-8	企業危機教育的功效	136
Unit 6-9	驗證企業危機管理計畫	138
Unit 6-10	制定「危機處理手冊」的原則及重點	140

第7章 企業危機處理

Unit 7-1	危機處理困難的原因	144
Unit 7-2	影響危機處理的因素	146
Unit 7-3	危機爆發對經營者影響	148
Unit 7-4	企業危機處理(一)	150
Unit 7-5	企業危機處理(二)	152
Unit 7-6	企業危機處理(三)	154
Unit 7-7	危機處理重要細節	156
Unit 7-8	危機決策	158
Unit 7-9	腦力激盪法如何進行？	160
Unit 7-10	德爾菲法(Delphi method)	162
Unit 7-11	名目團體技術法、層級分析法	164

第8章 企業危機溝通

Unit 8-1	危機溝通的重要性	168
Unit 8-2	企業危機溝通準備(一)	170
Unit 8-3	企業危機溝通準備(二)	172
Unit 8-4	危機傳播與溝通戰術	174
Unit 8-5	企業危機溝通計畫(一)	176
Unit 8-6	企業危機溝通計畫(二)	178
Unit 8-7	網路謠言危機處理	180
Unit 8-8	企業形象修補戰略(一)	182
Unit 8-9	企業形象修補戰略(二)	184
Unit 8-10	企業形象修補戰略(三)	186
Unit 8-11	誰來溝通？	188
Unit 8-12	如何掌握記者會？	190

第 9 章 企業危機處理個案

Unit 9-1	克萊斯勒危機個案	194
Unit 9-2	光男企業危機個案	196
Unit 9-3	「丸莊醬油」危機個案	198
Unit 9-4	台塑集團危機個案	200
Unit 9-5	金車危機個案	202
Unit 9-6	旺宏電子危機個案	204
Unit 9-7	王品集團危機個案	206
Unit 9-8	台中精機危機個案	208
Unit 9-9	臺灣「Nike公司」危機個案	210
Unit 9-10	遠東航空公司危機個案	212
Unit 9-11	富士康集團危機個案	214
Unit 9-12	宏達電危機個案	216

第 1 章

企業危機管理的 內涵、特質、迷思



章節體系架構



- Unit 1-1 認識企業危機
- Unit 1-2 國際學者對「危機」的定義
- Unit 1-3 企業危機定義的核心
- Unit 1-4 企業「危機管理」的重要性
- Unit 1-5 企業危機管理的定義
- Unit 1-6 危機管理三大重要內涵
- Unit 1-7 企業危機的特質
- Unit 1-8 企業危機管理的迷思(一)
- Unit 1-9 企業危機管理的迷思(二)
- Unit 1-10 企業危機管理「學」三大面向
- Unit 1-11 企業危機管理「學」的關鍵



Unit 1-1

認識企業危機

一、從造字源頭理解

(一) 中國人「定義」

危機 = 危險 + 機會

一般中國人對危機的定義，是從字面上的「危險」加上「機會」來表達。這裡所指的「機會」，不是指獲得額外更多的利益，而是指隱含存在脫險的機會，或降低危機爆發時，可能出現的不利效應。

(二) 古希臘「定義」

危機 = 特殊狀況下，必須做出決定。

從古希臘的字根來說，危機較著重在解決的面向，當時的意義，被視為「決定」。但這項「決定」是在危機爆發後，面對極為險峻的狀況時，才正式開始處理。

二、《韋氏大字典》

「一件事的轉機，與惡化的分水嶺」，又可闡釋為：「生死存亡的關頭」，以及可能好轉，也可能惡化的「關鍵剎那」。

三、總結

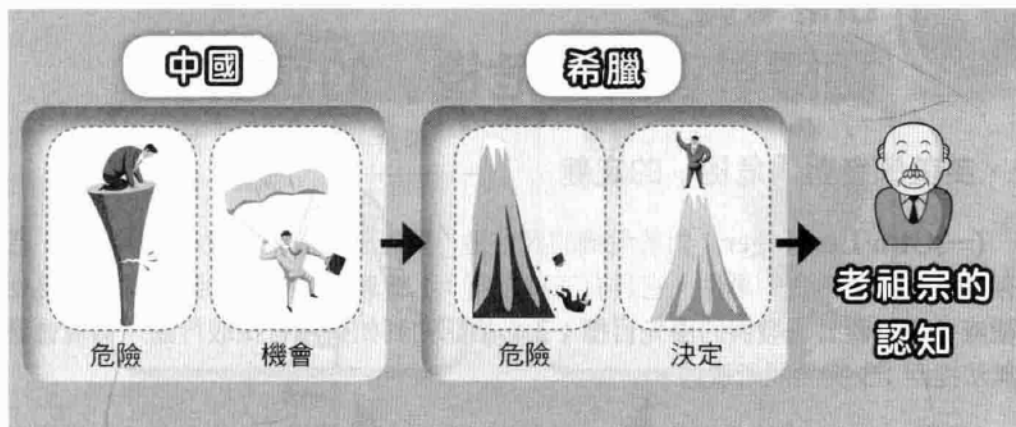
1. 突發事件；
2. 威脅到企業的基本價值或高度優先目標；
3. 對企業主及員工心裡震撼大；
4. 危機資訊相對缺乏；
5. 必須在時間壓力下處理；
6. 處理結果絕對影響企業的生存與發展。



著名案例

1982年，嬌生公司(Johnson & Johnson)出品的膠囊，遭人惡意下毒，導致7位消費者的意外死亡。董事長柏客(James Burke)認為，嬌生公司是為了大眾健康而存在，在以消費者利益為優先考量的前提下，他立刻全面從全國各商店的貨架上和家庭藥箱中，回收3,100萬個膠囊。同時，嬌生公司的發言人，不斷在媒體上大聲疾呼，請消費者停止購買這種膠囊。工廠也開始重新設計包裝，讓民眾可以拿舊產品去更換。另一方面，嬌生公司開放了800條民眾諮詢專線，並懸賞10萬美元，緝捕嫌犯。這一連串的处理，使嬌生公司的市占率，很快地恢復到危機前的95%。

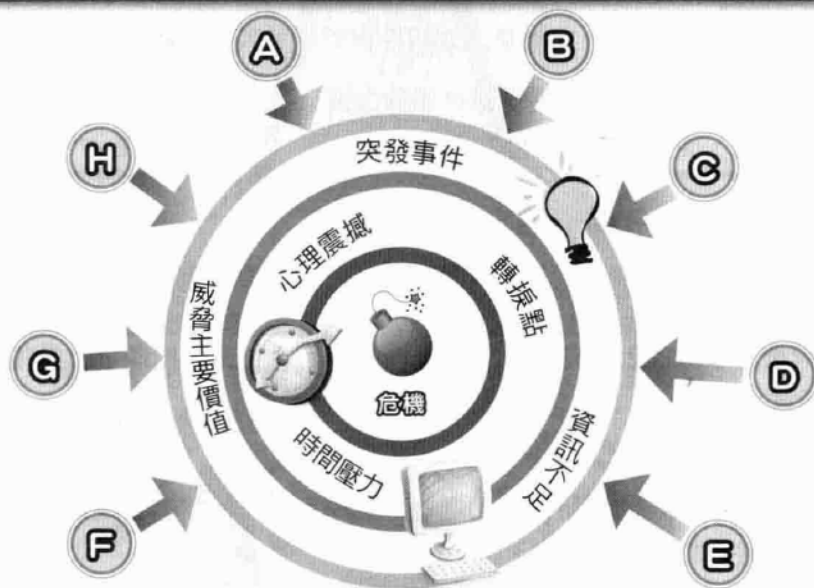
老祖宗的認知



《韋氏大字典》



國際對「危機」標準定義





Unit 1-2

國際學者對「危機」的定義

一、英美學者對「危機」的定義

(一)**Otto Lerbinger**：對於危機的界定是「對於公司未來的獲利率、成長、甚至生存，發生潛在威脅的事件。它具有三種特質：1.管理者必須認知到威脅，而且相信這種威脅會阻礙公司發展的優先目標；2.必須認知到如果沒有採取行動，情境會惡化且無法挽回；3.突然間所遭遇。」

(二)**Barton**：「將危機刻劃為一種具有三項特性的情境：1.突然性；2.必須在時間壓力之下做決定；3.高度威脅到主要價值。」

(三)**Karl W. Deutsch**：「危機應有四種特性：1.危機包括一個重要的轉捩點在內，以致事件發展可能有不同結果；2.必須做某種決定；3.至少有一方面的主要價值受到威脅；4.必須在時間壓力之下做決定者為限。」

(四)**Dieudonne ten Berge**：「1.必須立刻決策；2.不行動可能產生更為嚴重的後果；3.有限的選項；4.不當決策可能有廣泛的影響；5.具目標衝突的群體必須要處理；6.主要行政幕僚直接涉入。」

(五)**Kathleen Fearn-Banks**：「一個主要事件，可能會對企業帶來阻礙影響正常交易，及潛在威脅企業生存的負面結果。」

(六)**Donald A. Fishman**：「1.發生不可預測事件；2.企業重要價值受到威脅；3.由於危機並非是公司企圖，所以組織扮演較輕微的角色；4.時間壓力：企業對外回應時間極短；5.危機溝通情境，涉及多方關係的劇烈變遷。」

(七)**Ian I. Mitroff**：「危機是一個事件實際威脅到或潛在威脅到組織的整體。」

(八)**Michael Bland**：「嚴重意外事件造成公司人員的安全、環境，或公司產品信譽被不利宣傳，而使公司陷入危險邊緣。」

二、日本學者對「危機」的定義

(一)瀧澤正雄

「1.危機即事故；2.危機即事故發生的不確定性；3.危機即事故發生的可能性；4.危機即危險性的結合；5.危機即預料和結果的變動。」

(二)增永久二郎

主持日本危機經營處理研究所的增永久二郎，對於危機的界定是：「妨礙到公司的存亡、高級幹部和員工的生命。」

危機的定義

瀧澤正雄

事故、不確定性、危險
結合、變動



Otto Lerbinger

威脅、行動、
突然



Barton

突然、時間壓力、威脅



Donald A. Fishman

不可預測、威脅、非企
圖、時間壓力、變遷



Dieudonn

決策、嚴重後果、有限
選項、影響、處理、幕
僚



增永久二郎

存亡、生命



Karl W. Deutsch

轉捩點、決定、威脅、
時間壓力



Kathleen

交易阻礙、生存威脅



危機



Unit 1-3

企業危機定義的核心

企業危機的核心，就是威脅到：企業的基本價值，或高度優先目標。但若強調突發性，這也可能帶來致命缺失。因為很多危機的發生，並非突發性，而是結構一點一滴的發展。

過度強調「突發性」的致命缺失→

處理失去先機＋失去警覺＋欠缺預防＋成功機率降低

一、處理失去先機

危機既然是突發的，危機處理必然是在危機爆發後，才進行處理，那麼處理的人當然是在爆發後，才開始處理。這樣的處理，就常落入驚慌失措中，在資訊不足的情況下，被迫進行。您認為這樣的處理，成功機率有多少呢？所以危機的起始點，絕對不是突發的。而事實上，許多的危機，常是日積月累，只是我們沒注意到它的變化與徵兆；也因此這樣的定義，讓我們失去處理先機。

二、失去警覺&欠缺預防

《左傳·襄公十一年》云：「居安思危，思則有備，備則無患。」意指在平安穩定的環境當中，就應該要想到預防，這樣才可能將發生的危險和災難，事先作好應變防範；有準備，就可以避免災難的發生。

三、成功機率降低

在危機爆發前，若沒有周全的預防，一旦爆發後，可選擇的處理工具與資源，都會相對缺少，而壓力又是這麼大。如鴻海董事長郭台銘處理富士康的跳樓事件、台塑董事長王永在處理麥寮大火事件，都凸顯那樣的壓力，連平日績效卓著的經營者，都陷入痛苦壓力的深淵。所以如果是等危機爆發才處理，這樣的處理曠日廢時，而且成功機率降低。



案例一 大眾銀行遭搶

臺北縣三重市重新路3段92號的大眾銀行三重簡易分行，在2006年6月1日遭搶。

危機可能結果——銀行形象及金錢損失

預防得當——公司已在危機爆發前，就有預防，並使工作人員辨識槍枝。因此案發當時，工作人員識破歹徒所持的是玩具手槍，並通告現場人員。所以大家在無懼假槍的情況下，立刻逮住歹徒。