

盧子健

# 危機管理

天地圖書

D035  
200934

港台書

# 危機管理

盧子健



天地圖書

# 天地

www.cosmosbooks.com.hk

- 書名 危機管理  
作者 盧子健  
編輯 潘麗瓊  
資料 王 濁  
出版 天地圖書有限公司  
香港皇后大道東109-115號  
智群商業中心十三字樓（總寫字樓）  
電話：25283671 傳真：28652609  
香港灣仔莊士敦道三十號地庫/ 一樓（門市部）  
電話：28650708 傳真：28611541  
九龍彌敦道九十六號（加連威老道口）（門市部）  
電話：23678699 傳真：23671812
- 印刷 立輝（香港）有限公司  
柴灣利眾街40號富誠工業大廈B座24樓B4室  
電話：2561 6148 傳真：2565 7699
- 發行 香港聯合書刊物流有限公司  
香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈3字樓  
電話：2150 2100 傳真：2407 3062
- 出版日期 二〇〇七年十二月/ 初版·香港

---

（版權所有·翻印必究）

©COSMOS BOOKS LTD.2007



# 目錄

## 序

|                   |     |    |
|-------------------|-----|----|
| 轉危為機 三大關鍵         | 周松崗 | 5  |
| 居安思危 則有備無患        | 陳永堅 | 8  |
| 從《孫子兵法》到危機管理      | 關則輝 | 11 |
| 理論與實踐兼備           | 陳志輝 | 16 |
| 危機如病毒—可變異、可傳染、可抗藥 | 張炳良 | 18 |
| 給領導人的兩點忠告         | 李柱銘 | 21 |

## 第一部份 學習預防

|                 |    |
|-----------------|----|
| 第一章 危機能夠預見嗎？    | 25 |
| 第二章 危機應變能夠學習嗎？  | 29 |
| 第三章 危機應變計劃有沒有用？ | 33 |
| 第四章 危機應變的常見盲點   | 39 |

## 第二部份 領導決策

|               |    |
|---------------|----|
| 第五章 沒有不會打仗的士兵 | 47 |
| 第六章 以人為本是硬道理  | 53 |

第七章 最壞打算與矯枉過正 65

### 第三部份 傳情達意

第八章 有限時間 大量資訊 73

第九章 真相在哪裏？ 81

第十章 全方位外交 89

第十一章 表裏如一 95

第十二章 面對傳媒的常見問題 101

### 第四部份 機構文化

第十三章 危機意識 111

第十四章 後備力量 117

第十五章 同心同德 123

### 第五部份 參考個案

第十六章 煤氣公司 131

第十七章 特區早年的三大危機 145

第十八章 「沙士」風暴 167

後記 190

危機管理

## 轉危為機 三大關鍵

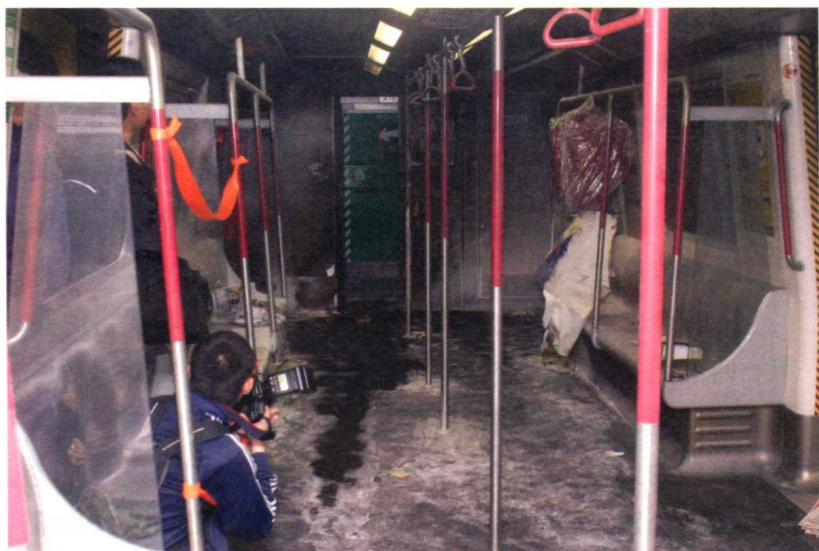
闊別香港十七年，二零零三年底當我剛剛返港，出任地鐵公司行政總裁，履任不到一個月，便親身經驗了一次地鐵縱火案的危機。

二零零四年一月的一個早上，一列列車從中環往金鐘途中被縱火，當收到列車着火的訊息，不同崗位的同事便各就各位，發揮上下一心的合作精神，在短短半小時內便已經將事故處理妥當，全面恢復通車。

在處理這次事故上，我們緊守一個重要的前提，便是第一時間將事件本末交代清楚，盡快讓香港市民知道事件的詳情，並且要肯定乘搭地鐵是安全的。這一役，不僅撲滅了車廂的火警，也撲熄了公眾、傳媒對事故的疑慮，趁此機會為公眾來一次地鐵安全和防火的宣傳工作，並且鞏固了公眾對地鐵安全的信心。

### 長期建立信譽

從這次經驗，再次肯定危機處理不只是對應變能力的考驗，要能夠轉危為機，還要看三個重要的環節。首先，是機構長期建立的信譽。一間機構萬一遇上了「危」，公眾、客戶、銀行、投資者是否還可以有信心，願意給這個



在上班的繁忙時間，往金鐘的擠迫列車上，竟然發生老伯嚴金鐘的縱火事件，考驗了地鐵處理危機的能力。（《新報》圖片）

危機管理

機構一個「機會」，這點信心是有賴機構長期開發和建立的。

## **向外開拓網絡關係**

第二方面，是機構的網絡關係。要能夠扭轉危局，外來的助力往往是不可或缺的。縱火事件中，消防、警方、政府當局、地區組織、專業團體和傳媒機構在緊急時刻，都第一時間作出配合，正好說明網絡關係的重要性。

## **對內做好風險管理**

最後一個環節，也是最重要的一個環節，是做好風險管理，防範於未然。風險管理學是管理人不能忽視的一環。當我們謹慎的評估了風險出現的或然率後，便要做好相應的防患措施，這包括從產品或服務的設計着手改善、進行員工的培訓等等。能夠掌握和做好這三個環節，才算是基本掌握了危機管理。

子健兄這本新書，舉出了很多近年你我都十分熟悉的事例，除了從傳訊事業、管理專業，也從「以人為本」的角度，深入淺出地分析這些危機處理的手法，定必令身處企業內外的你我，在生活和工作得益不少。

周松崗爵士

地鐵有限公司行政總裁



# 居安思危 則有備無患

「居安思危，思則有備，有備無患。」

——《左傳·襄公十一年》

危機管理雖稱為危機管理，卻絕非臨危才做的管理功夫；相反，真正有效的危機管理，有賴平日一點一滴累積得來。對內，不懈地提升上下員工的危機意識，推動重視安全的企業文化，對外，致力跟利益相關者建立關係，築起堅實的平台和合作基礎；務求面臨危機的當兒，只消按下啟動鍵，企業內外便能各就各位執行任務，將危機帶來的影響減至最低。

不過，危機管理從來沒有通書、沒有手冊，稱得上「危機」的都是意料之外的獨特事件。本書作者盧子健博士深明此理，沒有將此書奉為危機管理大全之意，而選擇以平實的手法，將多年來對危機管理的觀察集結成書，附以不同個案供讀者參考，其中二零零六年於牛頭角偉景樓發生的氣體爆炸，正是煤氣公司成立以來所發生過最嚴重的煤氣事故之一。事件不僅打擊了公眾對煤氣公司氣體安全的信心，亦對公司多年來努力建立的企業形象，帶來一定衝擊。

## 主動出擊 化危為機

事件中煤氣公司能夠化危為機，我認為最關鍵是同事能上下一心，凝聚力量，釐清工作優次，分工合作以達成目標。當時，各階層同事都明瞭公司正面對嚴峻考驗，為扭轉形勢，很多同事甘願不眠不休，加強維護管網安全，令公眾能繼續安心使用煤氣。另外，每有區議會邀請煤氣公司匯報情況，相關同事更是來者不拒，將落區講解視作加強公司與外界溝通的良機。

更重要的，是同事明白到意外為居民的生活帶來各種不便，是以主動出擊，連續個多月來為居民送水送飯；期間即使面對偉景樓居民的指責，也以平常心處之，並積極提出協助大廈復修方案……凡此種種，現在回望，同事在整個危機管理的過程中實在功不可沒。我深信，經此一役，煤氣公司的危機管理能力又向前邁進一大步，也進一步加強了我們堅持以安全為首的信念。

## 深入淺出 掌握重點

偉景樓事件涉及複雜的氣體工程細節，盧博士卻能深入淺出，將事件起因、煤氣公司的緊急應變行動、管理層重大決策，以及企業文化對事件的影響等重點，簡明扼要的臚列讀者眼前，讓人容易了解事故的來龍去脈。

危機管理涉及的內容本就千絲萬縷，須不斷累積實戰

經驗方能掌握訣竅，其他機構處理危機的經驗，或多或少也有助大家一窺堂奧。本書集合作者多年觀察及不同個案，猶如危機管理的一道門，讀者一打開，便看到危機管理的幾個要點——以人為本、時間壓力、找尋真相、對外關係、內部溝通、企業危機意識等。

危機管理不僅是某行業或某階層的责任，居安思危實是各行各業、每個機構、甚至每個人都應有的態度。各位不妨透過此書打開危機管理之門，以書中活生生的事例作參考，無論對加強企業危機管理或個人危機意識，均有莫大裨益。

陳永堅

常務董事

香港中華煤氣有限公司

## 從《孫子兵法》到危機管理

社會事件發展瞬息萬變，公眾知情權日益高漲，資訊傳播以極速進行，傳媒力量的驚人程度不用多說，莫說是對機構運作和聲譽造成嚴重衝擊的危機，就是一樁較為棘手的事件，也會徹底考驗一家機構的應變能力，處理是否得宜，更被視為管理質素的寫照，管理人絕不能掉以輕心。

我在國泰航空、新巴和新創建集團服務多年，當中碰到的大小危機倒也不少，由空姐罷工、空中巴士A330-300型機隊因引擎問題停飛、中巴新巴服務交接、青年人在巴士車廂上層與友人激玩，連人帶窗跌到街上、紅灣半島事件等等，都不是輕鬆的考驗。

《孫子兵法》說：「勝兵先勝而後求戰，敗兵先戰而後求勝。」意思是勝利之師有周全準備才會宣戰，敗兵則一味靠勇，上了戰場才祈求勝利。應付危機如打仗，機構平日要作好準備，包括內外溝通完備、如何爭取外界的支持、培養機構的危機管理思維，並要作最壞的打算。

### 周詳準備

就以新巴車廂上層有乘客連人帶窗跌到街上受傷為



例，受傷乘客只有十六、七歲，他堅稱是車長開車太快，他熟睡了而飛墜出窗外，和他同車的友人亦如是說。外界的同情一面倒傾向乘客，矛頭直指新巴的安全和管理水平。

當晚事發於七時，晚間電視新聞已過，報刊的死線亦已逼近。我趕緊找出巴士維修和行車紀錄、車長的培訓和駕駛經驗等等，公司上下當晚還對同型號的所有巴士通宵進行詳細檢查，翌日又在車廠舉行記者會，我還在同類型巴士上示範大力拍打車窗，以證明車窗堅固，盡量爭取外界的支持。此外，我們還聯絡上當時在車廂內的其他乘客作證，指出受傷乘客事發時正在嬉戲，相信與新巴的安全無關，化解了一場危機，最後還獲亞太區公關危機管理獎。

## 逆境思維

危機管理另一關鍵是「逆境思維」。當機構遇上負面批評時，你要作最壞打算，有心理準備「捱打」，但要保持冷靜，努力扭轉局面，轉危為機，處事人的EQ（情緒智商）和AQ（逆境智商）都要很高。

以紅灣半島事件為例，當時，我和新鴻基的代表轉戰四方，到處解話，在九龍城區議會要面對議員炮轟，又到紅灣半島隔鄰的小學出席家教會（是晚上九時舉行！）聆



關則輝在事發翌日的記者會上，大力敲打車窗，證明車窗十分堅固。（《新報》圖片）

聽家長對塵埃和噪音的擔憂，跟着約見理工大學宿舍學生，又會見環保團體，最難捱是上電台，在商台被李慧玲和張文光質詢後，差點連飯都吃不下，翌日還要上港台周融的節目。我感覺自己像電視台的一件道具，關埋門被圍着來砌那種。然而，你一定要沉住氣，絕對不要take it personally（以為針對個人）。結果，我們商議後，決定不拆紅灣半島，平息了一場風暴。

### 決策人的高EQ不可或缺

在處理過程中，充份體會到危機管理既要恆常具備危機意識，作周全準備，在處理時策略和行動決策要果斷奏效，溝通能力要強，決策人的高EQ更是不可或缺。這些人生智慧，做人處事一樣用得着。

盧子健是資深公共事務及公關專才，為大小公私營機構提供策略顧問服務及培訓，對公共事務的評論深入獨到。這本《危機管理》也確實選對了主題，填補了香港缺乏這類全面剖析的書目的空白。他為這個重要課題作深入而全面的分析，案例豐富，實戰味濃，我更獲得不少啟發。

全書令我印象最深刻的，是盧子健說到的「危機應變必須體現機構價值觀和以人為本的精神」，這個剖析角度是一般危機管理評論人鮮有觸及的。

他說：「甚麼東西都可以學，但危機應變極難學習。可是，縱使艱難，危機應變還是應該學。所學的最重要不是解決具體問題的技巧，而是世界觀、意識、心態、基本原則和領導技巧等。」更是一語中的，管理人能夠在這個思維前提下，優化處理技巧，這跟老子《道德經》所說的「禍兮福之所倚；福兮禍之所伏。」化危為機的境界，相距應不太遠。

關則輝

新創建集團有限公司企業傳訊總經理



## 理論與實踐兼備

盧子健博士這本《危機管理》的專書，理論和實踐兼備。它從管理人和領袖個人的角度入手，再帶領讀者進入機構之內。着眼點是一個團隊，在面對外來一個很大的衝擊時，是否上下一心，連成一線。

盧博士在書中提出了幾個重要的概念。首先，他質疑「不會打仗的將軍」這句話（第五章）。若果最高領導人不是親自處理問題，沒有予人一種掌握全局的感覺，這個危機是很難安然渡過的。

其次，盧博士由內至外，引申到另一重要概念，就是「全方位外交」（第十章）。當遇上危機時，如果一間公司以為危機處理是次要的工作，硬推給傳訊部門便以為「妥當」，是大錯特錯。在危機爆發時，大部份執行的工作可以交給下屬去做，但傳訊和外交卻必須由管理高層親自處理，以確保能在公眾之間建立信心，在重要的利益相關人士之間爭取支援。因此，全公司上下必須各司其職，連成一線，同心同德，站在同一陣線去處理問題，否則內外交困，這是主席及行政總裁必須要把持的心態。

第三，面對危機的關鍵態度，就是要作最壞打算，「矯枉」必須「過正」，加倍出力。若能在風暴中保持機