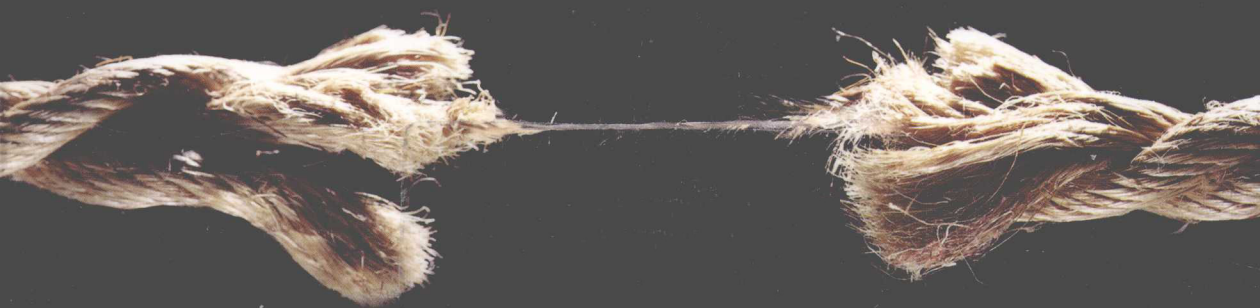


透視危機

Predictable Surprises

有效辨識及處理危機的實務指南



911恐怖攻擊、能源業巨擘恩隆垮台，其實都可以事先防範！
但為什麼，災難還是發生了？

本書指出危機發生的六大警訊，教你有效辨識可預期危機，並透過明確的指導原則，
協助個人及企業靈活應變、防範未然。

麥斯·貝澤曼 Max H. Bazerman 麥可·華金斯 Michael D. Watkins | 著

穆思婕 | 譯

各界一致推薦
(依姓氏筆劃排列)

政治大學風險管理與
保險學系系主任

王麗玲

奧美整合行銷傳播集團
董事長

白崇亮

上海商業儲蓄銀行
總經理

邱怡仁

理律法律事務所
執行合夥人

陳長文

紐約國際管理顧問公司
總經理

陳文敏



中國生產力中心
CHINA PRODUCTIVITY CENTER

透視危機／麥斯·貝澤曼(Max H. Bazerman)、麥可·華金斯
(Michael D. Watkins)合著／穆思婕 譯／譯自：Predictable Surprises

--- 初版 --- 台北縣汐止市：中國生產力中心，2008.〔民97〕

面： 公分 --- Advanced：01

ISBN 978-986-7096-83-8 (精裝)

1. 風險管理 2. 危機管理 3. 預期效應
494.6

97009335

Advanced 01

透視危機——有效辨識及處理危機的實務指南

作 者 麥斯·貝澤曼、麥可·華金斯
譯 者 穆思婕
發行人 張寶誠
總編輯 曾玉明
企劃主編 莊欣喬
封面設計 李東記
版型排版 凌 耘
讀者服務 鄭麗君
出版者 中國生產力中心
服務電話 (02)2698-5897~8
傳 真 (02)2698-9330
地 址 221台北縣汐止市新台五路一段79號2樓
網 址 <http://www.cpc.tw>
郵政劃撥 0012734-1
總經銷 聯經出版事業公司
初 版 2008年10月
印 刷 鴻展印刷
登記證 局版台業字3615號
定 價 450元
I S B N 978-986-7096-83-8

PREDICTABLE SURPRISES by Max H. Bazerman and Michael D. Watkins
Copyright © 2004 by Harvard Business School Publishing Corp.
Published by arrangement with Harvard Business School Press through Bardon-Chinese Media Agency
Complex Chinese translation copyright © 2008 by China Productivity Center
ALL RIGHTS RESERVED

中國生產力中心相關業務
客戶建議專線：0800-022-088
客戶建議信箱：customer@cpc.tw
線上書城：<http://cpc.tw>
如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換。
版權所有·請勿侵犯

透視危機

Predictable Surprises

有效辨識及處理危機的實務指南

麥斯·貝澤曼 Max H. Bazerman **麥可·華金斯** Michael D. Watkins | 著

穆思婕 | 譯

作者簡介

麥斯・貝澤曼 (Max H. Bazerman)

哈佛商學院企業管理專任教授。著有《天下衙門無效率》(You Can't Enlarge the Pie: The Psychology of Ineffective Government, 與Jonathan Baron及Katherine Shonk合著)、《智慧金錢決策》(Smart Money Decisions)、《管理決策中的判斷》(Judgment in Managerial Decision Making)、《談判的認知與理性》(Cognition and Rationality in Negotiation, 與Margaret Neale合著)、《樂在談判》(Negotiating Rationally, 與Margaret Neale合著)。

麥可・華金斯 (Michael D. Watkins)

創辦「創世紀顧問公司」(Genesis Advisers), 該公司提供領導策略方面的顧問服務 (www.genesisadvisers.com)。著有《關鍵領導90天》(The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels and Breakthrough Business Negotiation)、《從頭開始》(Right from the Start, 與Dan Ciampa合著)、《贏得權力競賽》(Winning the Influence Game, 與Mickey Edwards及Usha Thakrar合著)、《國際談判突破》(Breakthrough International Negotiation, 與Susan Rosegrant合著)。

譯者簡介

穆思婕

師大翻譯研究所畢。經歷包括國際新聞編譯、外交事務口筆譯、財經管理翻譯。

出版緣起

中國生產力中心 總經理

張宮誠

「什麼樣的投資，只要花很少錢，就可以得到豐厚的財富呢？」想必大部分的人會說：「買樂透。」不對，因為中獎機率太小。也有人會說：「買股票。」也不對，因為不保證投資一定獲利。請您仔細想想，答案到底是什麼？

您該聽過「書中自有黃金屋」吧！對了！展卷閱讀中的您，就是最聰明的投資人。

在這裡，我們所指的財富，可分兩個層面來講：一個是藉著汲取知識所帶來個人、企業組織績效提升的實質獲利，另一個則是心靈上的財富累積。

中國生產力中心自1955年成立以來，不僅培植無數優秀的輔導顧問，深入各家廠商，親自以專業來引領企業成長。同時推出豐富的出版品，以組織領導、策略思維、經營管理、市場行銷，以及心靈成長等各個層面，來厚植企業組織及個人的實力。

「學習型組織」的締造，來自於「學習型人才」的培養，有好的人才，才有好的組織。我們相信，透過閱讀來吸收新知，可以激發無窮的創意與活力。如此，不論是個人或是組織，在面對新的環境、新的挑戰時，自然能以信心、以歡喜心來因應及跨越，進而提升競爭力，創造出最大的效益。

想想在一生當中，我們最在乎的是什麼？是金錢嗎？它讓人豐衣足食，卻不一定能帶來快樂；心靈的成長，應是最值得我們投資的財富；這樣的財富，需要以知識來儲蓄。且以書為媒介，藉著書中珍貴的智慧



語言，打破時空藩籬，為您守護心靈的明燈。

在網路經濟時代，人們吸收新知有更多元的管道，而您我仍能在芸芸書海中相會，我們很珍惜您選擇了這本為您精心準備的書。為您點亮知識的火炬，陪伴您前行的道路，是我們努力不懈、持續出版好書的唯一理由。

今後我們仍將一本初衷，懷抱著熱情與理想，願將國內外的經典之作傳遞給您，與您以書會友，共同學習，更願您能從書中獲益，成為您個人、家庭、企業組織，甚至國家社會成長的碁盤與動能。

推薦序

企業化險為夷的關鍵

政治大學風險管理與保險學系 系主任 王儷玲

任何企業在進行風險管理時能夠有效辨識、預測和處理危機是非常重要的，也是企業是否能夠化險為夷的重要關鍵。本書透過個案研究的方式，分析如何能夠預測危機，並說明如何以系統化方式找到可循架構來處理危機，內容精闢有創見，真是不可多得的好書，也是一本非常值得企業領袖與消費者拜讀的書，相信讀者在研讀後，一定能從此書中得到許多新的風險管理知識與寶貴經驗，達到自我風險管理能力之提升。

建構危機領導力

奧美整合行銷傳播集團 董事長 白崇亮

1933年小羅斯福總統剛入主白宮，1979年柴契爾夫人甫上任英國首相，都面臨空前的經濟困境。這兩位傑出領袖，何以能夠在短時間內，扭轉劣勢？因為他們能夠預見危機，做好充分準備，並在危機中展現突出的領導力。今天，台灣的各方情勢都充滿挑戰，執政者與企業領導人，迫切需要在面對危機之時，抽絲剝繭，找出契機。《透視危機》一書，深入剖析危機發生的端倪，並提出因應之道，十分有助於企業經理人，跨越藩籬，建構其危機領導力。



預見危機，遠離泡沫

上海商業儲蓄銀行 總經理 邱怡仁

這是一本兼具理論與實證的風險管理與危機處理書籍，書中舉例說明例如九一一和恩隆案等原本可以預見的危機，卻因為普遍的領導忽視而未能避免憾事發生，最近美國次貸及兩房風暴衝擊全球經濟金融，印證「處在泡沫中的人，無法了解泡沫存在，終於在泡沫爆破中沉沒。」這句名言，值此高度不確定的時代，這本書有助於認知、辨識、預防和處理危機，適合所有擔任企業決策事務的領導人，以及有興趣了解透視危機本質的一般讀者細讀再三。

推薦序

正視個案背後的結構性危機

理律法律事務所 執行合夥人 陳長文

「事實上，人的天性本來就會去歸咎於個人，而不是去看體制內的複雜因果關連。制度太遙遠、太難搞定。……壞人總是比較容易吸引大眾的注意。問題在於就算我們真能找到壞人，並加以懲治，問題仍然沒有解決。若要消滅任何預期危機的根本原因，就必須從制度上改變。」

在《透視危機》一書中，作者對美國的許多過去的、現在的、未來的危機，做出了如上的觀察。然而這段話，相信也同樣會讓讀者有一種似曾相似的感覺，彷彿作者評論的對象是台灣。

近來，陳水扁前總統一家人，因為國務機要費以及海外洗錢案鬧得沸沸揚揚，國人莫不憤慨，電視Call-in節目裡，許多名嘴都作義憤填膺狀，對陳前總統大加撻伐。整個社會似乎隱隱然有一股氛圍：只要把陳前總統繩之以法，正義天使的使命就達成了。

然而，真的有那麼容易嗎？

假若陳前總統涉貪案情屬實，當然要依法究辦、絕不寬貸。然而比諸陳前總統一人、一家之貪，我們更該反省的是，為什麼台灣會出這樣的一個總統？要如何避免台灣出下一個類似的總統？這兩個問題，導引的是比個案正義更重要的制度正義。否則，就算今天辦了陳前總統，明天台灣仍舊可能選出第二個陳水扁。



如果，我們可以從陳前總統涉案所引起的憤慨中稍稍整理思緒的話，就不難發現。有太多結構性因素，促使台灣選出這麼樣一個玩法於股掌、不誠無信、廣涉貪腐，卻至少到今天還能逍遙法外的總統。

調查局長葉盛茂為什麼甘為陳前總統隱匿公文？自甘墮落地擔當陳前總統的把風人，提示「情資」示警陳前總統早做東窗事發的預防？這背後豈是葉盛茂一人的問題，根本的問題其實是結構性的，這代表調查局在法制上的定位有問題，使得調查局長以為自己是總統御用錦衣衛，而不是偵防犯罪的人民公僕。這背後的制度結構不思調整，葉盛茂就不會是最後一個葉盛茂。

而包庇陳前總統、淪為犯罪把風人的又豈只有調查局長？檢察機關的不作為，豈不也是結構性的幫凶？許永欽接到調查局的陳前總統疑涉弊案的情資，卻以總統有刑事豁免權而不啟動偵查，然而，憲法第五十二條賦予總統的刑事豁免權，只是在任內「不受刑事上之訴究」，卻沒說不得偵查總統所涉的犯罪事證。許檢察官顯然違反刑事訴訟法第二百二十八條第一項規定：「檢察官因告訴、告發、自首或其他情事知有犯罪嫌疑者，應即開始偵查。」

許檢察官是檢察機關自縛墮落的一例，檢察總長陳聰明則是另一例，在前總統涉及弊案的情節中，角色曖昧莫名、爭議頻傳。但在制度上，我們並無有效制衡不適任或不肖檢察官的機制，輿論不斷呼籲的檢察總長退場機制，均如狗吠火車一般，石沉大海、無聲無息。

若超越陳前總統所涉弊案，放大觀察層面的話，侯寬仁檢察官扭曲證人筆錄，涉嫌加罪他人、濫權起訴的劣蹟，至今也不見其付出當負的法律責任。「絕對的權力，使人絕對的腐化！」這句政治名言，我們無奈地看到，對檢察官也一樣適用。

拉回陳前總統個案的另一個面向，當陳前總統海外資金鉅大到遠遠超過他合理的所得時，但由於台灣反貪污法制的不完備，並未賦予公職

政治人物交代財產來源的義務，於是，陳前總統和其家人對於錢的流向來源，永遠可以扯出牛頭不對馬嘴的諸多版本，但司法機關卻仍莫可奈何。

換言之，如同葉盛茂顯示出的不只是葉盛茂的個案問題，而是調查局的結構危機。而陳聰明、許永欽、侯寬仁顯示出的也不是個案問題，而是檢察機關的結構危機。同樣的，陳前總統涉及的弊案，也不能只以個案看待，以為糾辦陳前總統一家一人即為滿足，而必須正視其背後的結構性危機，從制度面全面體檢台灣的反貪機制。

而這是我在《透視危機》一書中，看到的核心觀點，我只是將這樣的核心觀點投射到台灣的現狀。當然，《透視危機》一書中，除了從結構性的角度提出了分析危機的基本架構，也同時提出了很多實用易明的方法、觀點與步驟去預防危機。

這是一本從實例析理出發，觀點深入透徹的好書。十分值得讀者細細品讀。



推薦序

會嫌才是好顧客

紐約國際管理顧問公司 總經理 陳文敏

聽過一個處理顧客關係危機的笑話嗎？

Mr. A有天到紐約三大頂級飯店用餐，在吃快完的牛排骨頭下竟然發現一隻蒼蠅，他自然十分生氣。這時waiter趕忙跑過來替他換了一盤新牛排，餐廳經理也急忙跑來切切道歉說：「真對不起，我們這樣的頂級飯店真不應該發生這樣的錯誤，所以您今天的消費全由飯店請客，同時再送您一瓶頂級紅酒，以表歉意」。

後來Mr. A去印度、台北與上海出差，同樣的事都發生了。

在印度時，當Mr. A心想今天又有免費大餐可吃時，哪知waiter不慌不忙、笑笑地走了過來對他說：「喔！先生，沒關係，那隻蒼蠅我們不會額外收費！」在台北時，服務生道歉後也換了牛排，卻不見經理來道歉，更不要說免費了。在上海發現蒼蠅時，只見位嬌艷美麗的小姐將牛排拿到廚房用手把蒼蠅拿掉，整盤再還給Mr. A。

這當然是個笑話，但也顯示一個城市或一家企業，對危機處理的態度：愈積極就表示愈有競爭力。請問：您的企業是紐約、印度、台北還是上海的水準？

每個企業都可能會遇到本書上所提及的各種危機，大家不盡相同。但根據我們在亞洲輔導企業的多年經驗，每個企業都會面臨同個相同危機，那就是「顧客抱怨」！可怕的是：絕大多數的亞洲企業（除日本外）對此危機卻不夠謹慎，事前既沒建立好處理機制，事後往往只讓低階人

員自行處理，結果當然很慘烈！

紐約客要求高，愛告人，紐約企業對危機處理最積極，因此對我這個在紐約受過20年嚴格訓練的顧問來說，「顧客意見」是我們時時處處都得豎著耳朵傾聽的。美國專對顧客行為分析的智庫機構曾提出一項調查「企業為何會流失顧客」，報告顯示：有20%的原因竟是因為「顧客覺得不受重視」。因此，我常為台灣的企業捏把冷汗，因為在台灣與中國的企業，顧客覺得不受重視而流失的比例恐怕超過20%呢！更可怕的是，企業常常急急於尋找新的客源時，卻不知老客源再不斷地流失；因為我們都很清楚：創造一個新顧客的成本會是維持老顧客成本的五倍。

我們輔導企業的實際經驗發現，顧客會流失，其實是一連串的处理不當所形成的：

顧客表達意見→不受重視→轉成抱怨→企業不積極處理→引起嚴重客訴→顧客拂袖而去→可能會引起媒體報導→造成大量顧客流失

在我每年上百場有關「服務能力」的演講中，我常問大家是否有面對「奧客」的經驗，答案100%是，大家更異口同聲地說：「顧客的要求愈來愈多，愈來愈難伺候。」事實上，因為市場競爭，所以企業都得想盡辦法來服務顧客，使顧客滿意，因此顧客的「購物經驗」愈來愈提升，對企業的期望值也就愈來愈高，稍有疏忽，顧客就會在一瞬間「美客」變「奧客」。所以不管是B2B或B2C的企業，處理危機一定要積極且嚴謹。

該如何處理顧客關係的危機？以下5個step是輔導企業的實際建議：

Step 1：先定義什麼是「危機」？

——凡顧客表達的意見，可能對公司或某同仁產生影響。



- Step 2：將危機因其嚴重性與牽涉範圍來做3至5級之分類。
- Step 3：根據以上危機分類建立對應之SOP，其中含人、事、物之整體的對應策略。
- Step 4：在主管中成立「危機小組」，可隨時處理各種危機。
- Step 5：將發生的危機在公司內部做成case study教材，防範未然。

今天，所有的企業都面臨雙重考驗：「愈來愈嚴峻的競爭」和「要求愈來愈高的顧客」。因此，提升「服務品質」和「危機處理」是成功企業絕對需要的能力，亦是刻不容緩的功課。

台灣有句很棒的諺語：「會嫌才是好顧客。」沒有人天生是「奧客」，如果你真的重視顧客抱怨的意見，真心覺得顧客的「批評與指教」是公司進步的動源與努力指標，那你也會如我一樣，會心存感激地去傾聽顧客的怒火呢！

我們常說危機就是轉機，今天你若可以把奧客搞定，那他便是你明天的忠誠顧客呢！加強修煉你的「服務」與「危機處理」能力，一可保住老顧客、二可增加更多的忠誠顧客，退可保平安，進可多營收，企業更可因此提升品牌價值。

自序

你的公司是否遇到了無法「船到橋頭自然直」的問題？這些問題是否會隨著時間愈形惡化？或者最後終於爆發，形成破壞力強大的危機，而且公司裡大多數人都很驚訝竟會發生這種事？一旦公司、公用事業、非營利機構的行政高層主管，面對這三項問題時，他們的答案幾乎都是：「對！是的！沒錯！」這意味著，這些意外的危機，當初全都可預測到它們會發生。

在研究與撰寫此書時，我們希望能解開謎團。為何隱約在發現有什麼不對勁時，卻常常無法帶來有效的組織應對？為何管理者往往無法、或不願意做出有用的回應，就連那些具有遠見、體認到危機步步逼近的領導者也一樣？為什麼總要讓問題逐漸擴大，終至全面爆發危機，然後才以極高的代價來補救？

數年前，我們便對可預期危機很感興趣，但是，把這種興趣真正具體化，則是在九一一恐怖攻擊事件之後。遭到劫持的飛機以全速撞上紐約世貿大樓，世貿雙塔倒塌，只剩大量扭曲變形的殘骸，種種衝擊在我們心中刻劃下難以磨滅的印記。和大家一樣，我們也試圖為這些駭人事件尋求合理的解釋。為何它會發生？如何預防類似悲劇再度發生？

對於這方面，我們愈是思考，就愈發認為九一一事件並非出於意料之外。隨著媒體揭露愈來愈多安全與情報的缺失，事情也愈來愈明朗。從美國政府所能取得的有關蓋達組織的目的、方式等資訊看來，紐約與華府遭到的攻擊，相當程度上來說是可以預測的，例如，民航客機在安全方面的嚴重缺陷，不只恐怖分子注意到，許多政府人員也發現了此問題。因此，進一步深入探究，我們開始覺得，可預期危機是領導失靈的普遍結果。尤其像九一一事件，更是個慘痛的例子。在筆者所研究過或