

(增訂版)

動態危機管理

如何管理風險與議題，並避免危機？

——一個360°的危機管理對策——

黃丙喜、馮志能 ● 著

**「強化面對危機的能力」
是現代人與企業的必備技能！**

風險與危機時時與個人及組織相伴，
就像寄居在人體裡的病菌，時時攻擊且隨時可能發病。
時機的不定，正是危機的頭號殺手。

本書系統性地拆解常見的主要議題與危機，並詮釋其間的意義及影響，
更引用相關案例探討危機及契機之演變關係，
讓您學會如何預防與管理，避免危機並抓住契機。

台灣傳統基金會董事長 **黃石城**

實踐大學董事長 **謝宗興**

台灣科技大學管理學院前院長 **吳宗成**

專文推薦

美隆工業創辦人 **吳其熊**

尚立科技董事長 **簡剛民**

聯美環保董事長 **葉德斌**

中小信保總經理 **詹益耀**

推薦

動態危機管理

如何管理風險與議題，並避免危機？

——一個360°的危機管理對策——



黃丙喜、馮志能◎著

動態危機管理：一個360度的危機管理對策／黃丙喜、馮志能 作。

-- 二版.-- 臺北市：商周出版：城邦文化發行

2012. 01 304面；公分.--（新商業周刊叢書；450）

ISBN 978-986-272-080-6（平裝）

1. 企業領導 2. 組織管理 3. 危機管理 4. 個案研究

494.2

98008209

新商業周刊叢書450

動態危機管理：一個360度的危機管理對策

Crisis Management

作者／黃丙喜、馮志能

選書企劃／陳美靜

責任編輯／黃鈺雯

行銷業務／周佑潔、何學文

總編輯／陳美靜

總經理／彭之琬

發行人／何飛鵬

法律顧問／台英國際商務法律事務所

出版／商周出版

台北市中山區民生東路二段141號9樓

電話：(02) 2500-7008 傳真：(02) 2500-7579

E-mail：bwp.service@cite.com.tw

發行／英屬蓋曼群島家庭傳媒股份有限公司城邦分公司

台北市中山區民生東路二段141號2樓

書虫股份有限公司客服專線：(02)2500-7718；2500-7719

服務時間：週一至週五上午09:30-12:00；下午13:30-17:00

24小時傳真專線：(02)2500-1990；2500-1991

劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司

讀者服務信箱E-mail：cs@cite.com.tw

城邦讀書花園：www.cite.com.tw

香港發行所／城邦（香港）出版集團有限公司

香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓

電話：(852) 2508-6231 傳真：(852) 2578-9337

E-mail：hkcity@biznetvigator.com

馬新發行所／城邦（馬新）出版集團

Cité (M) Sdn. Bhd. (458372U) 11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi.

57000 Kuala Lumpur, Malaysia.

電話：603-9056-3833 傳真：603-9056-2833

E-mail：citecite@streamyx.com

排版／帛格有限公司

印刷／韋懋實業有限公司

總經銷／聯合發行股份有限公司 電話：(02) 2917-8022 傳真：(02) 2915-6275

■ 2009年6月初版

■ 2012年1月增訂二版

ISBN 978-986-272-080-6

定價280元 HK \$93

Printed in Taiwan

城邦讀書花園 著作權所有，翻印必究
www.cite.com.tw

推薦序 危機／轉機：面對廿一世紀全球的新危機時代 黃石城 007

向智者學習危機領導成功之道 謝宗興 010

危機就是機會，問題就是財富 吳宗成 013

導讀 天底下沒有不倒的神話 015

第一篇 危機與轉機的源起與變動 019

第一章 危機開講：危機或轉機？關鍵在於行動與領導 020

第二章 危機鳥瞰：危機突襲如何處置 045

個案啟示 做最壞的打算：遠通電收ETC危機 059

第二篇 風險的評估與危機的預防 073

第三章 危機診斷：危機的分析、檢測與預警系統 074

第四章 非常情報：扭轉乾坤的CEO決策系統

089

第五章 風險量化：遠離紅色警戒

096

個案啟示

本末倒置的危險：亞力山大財務危機

108

第三篇

危機降臨

111

第六章

危機三百六十度：動態危機與戰略管理

112

第七章

緊急災害危機處理標準作業程序

121

個案啟示

重大事件往往在假日：阿瑪斯號貨輪漏油事件

130

個案啟示

組織編制與系統運作：國家級安全機制

144

第八章

危機溝通與訊息傳播

162

個案啟示

危機異形，橘逾淮為枳：華碩電腦消費糾紛

175

第九章

危機發言的守則與對策

185

個案啟示

掌握第一時間的轉機：嬌生與百事可樂的危機

202

第十章 突發事件與行為決策 208

第十一章 政商風險管理 222

第十二章 個人危機管理 232

第四篇 危機過後

247

第十三章 危機過後的立即應辦事務 248

第十四章 建立議題與衝突管理機制 260

個案啟示

九十度的鞠躬：金車毒奶與大立光電

267

他山之石 成功背後不為人知的故事／失敗背後不為人知的收穫 271

實務演練 危機四十八小時：如何立即進入狀況，解除危機？ 281

參考書目 300

動態危機管理

如何管理風險與議題，並避免危機？

——一個360°的危機管理對策——



黃丙喜、馮志能◎著

致謝

這本書獲得國家文官學院推選為指定用書，而且是四本之中唯一的非翻譯著作。我們首先要向全部評審深致謝忱。

用心耕耘，終於開花結果。我們其次要向二十四位接受我們訪談的企業家、高階經理人致上最誠摯的敬意。他們曾經飽受危機襲擊之痛，但這次敞開心胸，令人感動及佩服。

行政院中選會前主委黃石城先生、台灣科技大學管理學院吳宗成院長、教務長葉瑞徽與林孟彥、劉代洋、樂斌、覃冠豪博士、中山大學公行所教授汪明生博士與歐洲大學教授范揚松博士給我們許多策略的指導，再次致謝。

過去一年，我們受邀到三十餘個政府及民間企業演講。內政部、教育部、外交部、經濟部、農委會、勞委會、衛生署、台北市、新北市、台中市、高雄市、花蓮縣、屏東縣與台塑、台電、台肥、台鐵及晶技、加捷、日勝生等。現場的對話，讓我們受益匪淺，因此把許多的精彩內容加在這次的增訂版之中，希望能夠回報你們的盛情。

我們也要感謝台灣大學、台灣科技大學、政治大學與交通大學E D B A／E M B A的在職企業家與高階經理人們熱忱的協助。你們為我們開啟了一扇窗，啟迪了我們思考的高度及實用的深度。

晨昏定省，我們戮力寫作之時，感激余淑珠女士、方永清女士、周秋玲女士為我們鼓舞打氣；林莉珮、黃麗文、劉香君、簡素貞及陳育環為我們蒐集、整理資料。沒有你們，我們不會那麼努力及細心。

商周出版社一級的編輯團隊：總編輯陳美靜、責任編輯黃鈺雯，向你們為台灣耕耘智慧的書田，深致敬意。

推薦序 危機／轉機：面對廿一世紀全球的新危機時代 黃石城 007

向智者學習危機領導成功之道 謝宗興 010

危機就是機會，問題就是財富 吳宗成 013

導讀 天底下沒有不倒的神話 015

第一篇 危機與轉機的源起與變動

019

第一章 危機開講：危機或轉機？關鍵在於行動與領導 020

第二章 危機鳥瞰：危機突襲如何處置 045

個案啟示 做最壞的打算：遠通電收ETC危機 059

第二篇 風險的評估與危機的預防

073

第三章 危機診斷：危機的分析、檢測與預警系統 074

第四章 非常情報：扭轉乾坤的CEO決策系統

089

第五章 風險量化：遠離紅色警戒

096

個案啟示

本末倒置的危險：亞力山大財務危機

108

第三篇

危機降臨

111

第六章 危機三百六十度：動態危機與戰略管理

112

第七章 緊急災害危機處理標準作業程序

121

個案啟示

重大事件往往在假日：阿瑪斯號貨輪漏油事件

130

個案啟示

組織編制與系統運作：國家級安全機制

144

第八章 危機溝通與訊息傳播

162

個案啟示

危機異形，橘逾淮為枳：華碩電腦消費糾紛

175

第九章 危機發言的守則與對策

185

個案啟示

掌握第一時間的轉機：嬌生與百事可樂的危機

202

第十章 突發事件與行為決策 208

第十一章 政商風險管理 222

第十二章 個人危機管理 232

第四篇 危機過後

第十三章 危機過後的立即應辦事務 248

第十四章 建立議題與衝突管理機制 260

個案啟示

九十度的鞠躬：金車毒奶與大立光電

267

他山之石 成功背後不為人知的故事／失敗背後不為人知的收穫

271

實務演練 危機四十八小時：如何立即進入狀況，解除危機？ 281

參考書目 300

247

推薦序——危機／轉機：面對廿一世紀全球的新危機時代

台灣傳統基金會董事長 黃石城

一切突發事件發生前都會有警訊，但為何悲劇總是一再發生？為什麼大家總是忽視就在身邊的數據，再三重蹈錯誤的決策？

美國政府與高德納集團（Gartner）對重大突發事件的調查，發現三哩島核能外洩、阿羅哈航空三十九號班機失事、聖海倫斯火山爆發、夏威夷希洛海嘯，以及太空梭挑戰者號爆炸，每一次災難之前總是存在著非常的徵兆。三哩島事故發生前十八個月，位於俄亥俄州的反應爐就發生類似安全閥的問題。挑戰者號爆炸的原因，負責航天和火箭的工程師也曾多次提出警告。

本人在服務政府部門期間，負責跨部會的國家災難事故協調事務多年，深切體認資訊與情報是最前線的危機管理。輕忽外在環境的變化、神經麻痺是悲劇無法避免的第一原因；沒有解析及透視病徵的能力，則是使得危機更加嚴重的主要關鍵；加上不敢勇於任事，處處

躲避，最終讓問題一發不可收拾。

美國新一代管理大師席尼·芬克斯坦（Sydney Finkelstein）與達特茅斯商學院團隊（Dartmouth Tuck）花了一年時間，研究五十一家跨國企業為何發生重大失敗，發現企業失敗的四種行為模式是：一、高階主管的錯覺，讓公司無法看清事實；二、不願正視問題的態度，讓錯覺繼續掩蓋事實；三、溝通系統出錯，無法及時處理潛在的緊急問題；四、官僚化的領導體系，使高階主管無法糾正自己的錯誤。如此周而復始，當然會陷組織於高度風險之中，企業如此，政府也無法例外。

本書是難得的實務與理論兼具的危機管理著作。黃丙喜教授、馮志能博士先從動態與立體的觀點，剖析危機的起源、成因與結構；進而運用衡量系統，將風險與危機分類及量化，並設立警戒與預防機制；一旦危機發生，則提供在第一時間內具體可行的處理程序及方案，並考量到危機過後的應辦對策；且把十餘件危機處理成功及失敗背後不為人知的故事，整理成為歷經磨練的人生智慧，一句一字都呈現著他們的用心，值得讚賞。

全球化撤消了國家金融、經濟及貿易的藩籬，也一併降低了其間風險四處流動的阻力。一九九七年亞洲金融風暴，記憶猶新；二〇〇〇年初安隆（Enron）、世界通訊（WorldCom）等跨國企業倒閉事件，傷痛猶存；二〇〇八年的金融海嘯卻突然而至，橫掃全

球；二〇一一歐債風暴又兩次重擊國際經濟。面對廿一世紀，危機已經成為高速變動中的常態，而處理危機及管理議題則是當今高階經理人必備的技能。

另一個不容忽視的是，外在及內在環境雙向快速且複雜的變動，不只讓企業面臨巨大的經營風險衝擊，個人的職業也經常如風中火燭，十分脆弱。生活及工作在這個多變的廿一世紀的我們，也要時時注意個人的生涯風險管理，及早做好各項應有的準備，才不致頓時失措。這本書也有很好的詮釋。

推薦序——向智者學習危機領導成功之道

實踐大學董事長 謝宗興

二〇〇八年的全球金融海嘯讓大家飽受創痛，二〇一一年的歐債風暴使我們訝然驚醒原來繁榮是如此地脆弱、危機是如此地相隨。其實，危機已經成為當今高速變動時代中的常態，真正的重點反而是如何管理議題及處理危機，讓危機的歷練變為成長的契機。

歷史上許多成功化危機為轉機的故事，都清楚顯示一個清晰的事實——卓越的領導，包括：正確掌握目標、設定方向、激勵團隊、取得承諾、迅速行動與保持堅定等，是決定一件事件到底是危機或是轉機的關鍵。阿琳·布魯姆 (Arlene Blum) 登上世界最危險的安納普娜峰 (Annapurna)、尤金·克蘭茲 (Eugene Kranz) 引導阿波羅十三號重返地球、南西·貝瑞 (Nancy M. Barry) 創建婦女世界銀行 (Women's World Banking)、克里斯蒂亞尼 (Alfredo Cristiani) 終結薩爾瓦多內戰等，一再印證著領導者如何在關鍵時刻引導組織脫離險境的道理。

一個產業領導者要學會如何贏，難；但要學會與「輸」共處，更難。這是台積電董事長張忠謀因應多變環境時，最重要的心法之一。同樣地，當一個組織的領導者與高階經理人，要學會如何與「危機」和「契機」共舞，的確也不是一件容易的事。

日本管理大師大前研一，見識過日本在一九九七年亞洲泡沫經濟後，如何在失落的十年掙扎存活。面對變動，他建議大家不要急於回應表象，而應該建立系統性的思考，找到問題的病因，才能盤點機會和優勢，找到真正的契機。

二〇〇八年全球金融海嘯讓國際政經情勢不變，產業與市場結構也將面臨巨大的調整，二〇〇九年四月在英國倫敦舉行的G20高峰會議已經顯示端倪，二〇一一年的歐債風暴其實也不是無跡可尋。問題在於，人就是天生有個缺陷，沒到危機真正來臨，大家都心存僥倖。二十世紀國際管理大師彼得·杜拉克（Peter Drucker）說：「儘管我們不能預測未來，卻可以找出那些已經發生、並將會產生重大又可預知具有影響的重要發展。」議題是危機的前奏，也是契機的先聲，運用系統性的方法，妥善管理其中的應然與實然，掌握機先，就至少不會被危機的洪流淹沒。而遭逢危機時，如何在第一時間就能善用監控、評估、分析及對應、修正的步驟，執行快速、準確、有效的策略，更是將風險化作機會的不二法門。