

分鐘

minutes

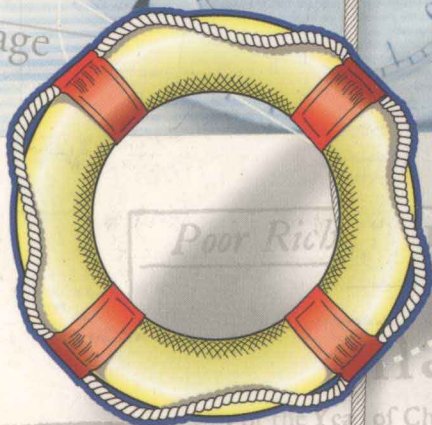
【掌握危機管理】

conjunction

manage

張覺明 著

任何企業皆隨時可能發生危機。
是否能及時和妥善的處理危機，
將關係著企業的存亡...



企管大贏家 ⑪

90
分鐘

掌握危機管理

張覺明 著



勝景文化
Glory Publishing co., ltd.

90分鐘掌握危機管理

作者：張覺明

出版者：勝景文化事業有限公司

發行人：黃亦修

文字編輯：陳宜秀

封面設計：李淨東

地址：台南市北區公園南路 370 巷 19 號 4 樓之 3

電話：(06) 2203623

傳真：(06) 2203783

郵政劃撥：18740687 黃亦修

初版：2003 年 2 月

總經銷：旭昇圖書有限公司

地址：台北縣中和市中山路二段 352 號 2 樓

電話：(02) 22451480

傳真：(02) 22451479

定價：新台幣 200 元

ISBN 986-7911-46-6

[Printed in Taiwan]



勝景文化

國家圖書館出版品預行編目資料

90分鐘掌握危機管理 / 張覺明著. --初版. --

臺南市 : 勝景文化, 2003〔民92〕

面 ; 公分 --(企管大贏家 ; 11)

ISBN 986-7911-46-6 (平裝)

1. 危機管理 2. 企業管理

494

92000208

序

在注重消費者權益和企業形象的現代社會，企業隨時面對來自各方的可能危機。企業在面臨危機之際，將與其存續命運有關；所以，企業經營者必須在可能的範圍內，預知、預防危機，同時在危機發生時，能迅速地提出因應對策。

面臨日趨複雜的經營環境，危機管理已成企業主管必備的一項管理技能，更是公關人員必須精通的專業。管理人員欠缺處理危機的能力，而且行動遲緩，這是平時不易察覺出來的缺失；因此在內外環境的壓力下，各企業紛紛設立危機處理小組，並定期模擬各種危機情況，以訓練員工各種應變能力。

危機管理的觀念，影響一個人的治事態度與能力，對於企業與管理人員而言，如果妥善處理危機，危機其實也是轉機。

本書綜合各家不同危機管理專家學者的看法，形成一套實用的方法，無論身處危機前、危機中或危機後，都可以依照這些方法去操作，使危機變成轉機，困境變成順境。

書中所介紹的各種企業實例，不僅包括實例研究，也可以作為制定危機對策的參考。由個案研究，學習危機管理，可以加深印象，而且案例中有許多可以取用的秘訣，

提供學習者更多思考的空間、學習的機會，激盪出更寬廣的問題解決策略，如此才能從容處理危機、開創新局面。

目 錄

- 1 危機管理的意義...007
- 2 危機產生的過程...015
- 3 危機的不同時期...021
- 4 企業有哪些危機...029
- 5 預測危機的方法...037
- 6 危機管理的組織...045
- 7 危機溝通的策略...053
- 8 妥善的應變計畫...059
- 9 模擬演練的重要...067
- 10 想像最壞的情況...073
- 11 危機最初的回應...081
- 12 危機溝通的障礙...089
- 13 最常遭遇的挫折...097
- 14 慎選稱職發言人...103

- 15 新聞飢渴與滿足...109
- 16 應付媒體的策略...117
- 17 危機新聞的處理...123
- 18 處理謠言的技巧...131
- 19 危機手冊的編製...137
- 20 危機與法律問題...145
- 21 成功的議題管理...151
- 22 復原的規劃方案...159
- 23 形象修復的技巧...167
- 24 數位時代的溝通...173
- 25 網路危機的管理...179
- 26 危機管理的要點...187
- 27 危機管理的奧秘...193
- 28 危機管理的精華...201
- 29 危機管理的綱要...207
- 30 火石輪胎的錯誤...213
- 31 搞砸的白水事件...219
- 32 議題管理的範例...225
- 33 漏油事件的教訓...231
- 34 頭條背後的故事...237
- 35 雪印乳業的教訓...243
- 36 百事可樂渡難關...249
- 37 聯合碳化的惡例...257

38	凱悅飯店表現優...	265
39	三哩島核能危機...	271
40	力霸百老匯事件...	279
41	嬌生痛立弱事件...	287
42	寶麟衛生棉危機...	295
43	南陽喜美泡水案...	301
44	桂冠雲吞的回收...	309
45	TVBS 冷處理...	315

序

在注重消費者權益和企業形象的現代社會，企業隨時面對來自各方的可能危機。企業在面臨危機之際，將與其存續命運有關；所以，企業經營者必須在可能的範圍內，預知、預防危機，同時在危機發生時，能迅速地提出因應對策。

面臨日趨複雜的經營環境，危機管理已成企業主管必備的一項管理技能，更是公關人員必須精通的專業。管理人員欠缺處理危機的能力，而且行動遲緩，這是平時不易察覺出來的缺失；因此在內外環境的壓力下，各企業紛紛設立危機處理小組，並定期模擬各種危機情況，以訓練員工各種應變能力。

危機管理的觀念，影響一個人的治事態度與能力，對於企業與管理人員而言，如果妥善處理危機，危機其實也是轉機。

本書綜合各家不同危機管理專家學者的看法，形成一套實用的方法，無論身處危機前、危機中或危機後，都可以依照這些方法去操作，使危機變成轉機，困境變成順境。

書中所介紹的各種企業實例，不僅包括實例研究，也可以作為制定危機對策的參考。由個案研究，學習危機管理，可以加深印象，而且案例中有許多可以取用的秘訣，

提供學習者更多思考的空間、學習的機會，激盪出更寬廣的問題解決策略，如此才能從容處理危機、開創新局面。

目 錄

- 1 危機管理的意義...007
- 2 危機產生的過程...015
- 3 危機的不同時期...021
- 4 企業有哪些危機...029
- 5 預測危機的方法...037
- 6 危機管理的組織...045
- 7 危機溝通的策略...053
- 8 妥善的應變計畫...059
- 9 模擬演練的重要...067
- 10 想像最壞的情況...073
- 11 危機最初的回應...081
- 12 危機溝通的障礙...089
- 13 最常遭遇的挫折...097
- 14 慎選稱職發言人...103

- 15 新聞飢渴與滿足...109
- 16 應付媒體的策略...117
- 17 危機新聞的處理...123
- 18 處理謠言的技巧...131
- 19 危機手冊的編製...137
- 20 危機與法律問題...145
- 21 成功的議題管理...151
- 22 復原的規劃方案...159
- 23 形象修復的技巧...167
- 24 數位時代的溝通...173
- 25 網路危機的管理...179
- 26 危機管理的要點...187
- 27 危機管理的奧秘...193
- 28 危機管理的精華...201
- 29 危機管理的綱要...207
- 30 火石輪胎的錯誤...213
- 31 搞砸的白水事件...219
- 32 議題管理的範例...225
- 33 漏油事件的教訓...231
- 34 頭條背後的故事...237
- 35 雪印乳業的教訓...243
- 36 百事可樂渡難關...249
- 37 聯合碳化的惡例...257

38	凱悅飯店表現優...	265
39	三哩島核能危機...	271
40	力霸百老匯事件...	279
41	嬌生痛立弱事件...	287
42	寶麟衛生棉危機...	295
43	南陽喜美泡水案...	301
44	桂冠雲吞的回收...	309
45	TVBS 冷處理...	315

1

危機管理的意義

近年來，公關已經分支出另一門專門學問，即「危機管理」。

懷特博士認為，公關在危機管理中扮演核心的角色，在《如何瞭解與管理公眾關係》書中，他說：

公眾關係在危機管理中扮演著核心的角色，而這也是目前公眾關係對管理最大的貢獻。一般而言，危機管理可分成三個階段：第一個階段首重在預測及準備，公眾關係人員必須先預測可能會發生的事件，並協助組織擬成危機管理計畫；第二階段即邁入執行階段，此時公眾關係在整個危機管理工作中，扮演核心角色；第三階段公眾關係人員必須協助處理危機所帶來的所有後遺症。

人無遠慮，必有近憂。危機管理，究其實際是因組織面臨「未來損失的不確定性」，因此，預測危機是一項非常重要的工作。《第三波》作者托佛勒在他另一部著作《大變動》中說：

我認為，今天少數領導決策階層所犯的錯誤，就是未能瞻望未來。我要提醒大家，過去用過的戰略、政策、方法，都不再管用。此外，除非植基於未來而非過去，新的策略與方法，都將無法奏效。

社會變化多端，未來的改變也很難臆測，「變」是危機的根源，但是危機中有「危」，也同時有「機」。如果不能妥善管理和駕馭「變」，則將面臨危；如果由於平常的訓練有素，而使一個組織能駕馭「變」，就是一種轉