

大斷裂時代 新思維

——《動態危機管理》讀後感

【佳作·劉祺偉】

壹、前言

傳統以來，各國政府所面臨的最大危機與災難莫過於來自敵對國家所發動的戰爭，然而，近年來國家安全的威脅已不再侷限於傳統性的戰爭，取而代之的是各種跨國恐怖組織所從事的破壞活動。

政府危機處理是否妥適，關乎政府信譽及公共管理績效，甚至國家社會的整體安全與利益息息相關，危機處理不當，將擴大人民生命及財產損失，並導致人民對政府部門喪失信任。

在日本，企業家稻聖和夫被譽為是「經營之聖」。這位被認為具有教父般魅力的企業傳奇人物，2010年2月1日正式出任日本航空董事長兼執行長，執掌日航重整。今年1月，日航申請破產保護，在日相鳩山由紀夫力邀下，79歲的稻聖同意重出江湖，業界普遍認為臨危受命的稻聖，為引領日航重整的適當人選。

稻聖認為，無論是企業或個人，都要把逆境當動力，「冬天越是冷冽，春天越是櫻花爛漫」也是稻聖至理名言，應該也是他在日航危急關頭，同意接下重責大任的信念。²也就是說，「危機對某些人來說

¹ 邱吉鶴，《行政機關績效管理》，臺北市：秀威資訊科技股份有限公司，2008年4月。

² 王麗娟編譯，《經營之聖用美麗的心救日航》，聯合報·財經人物，2010年2月28日。

就是『機會』」。

「大到不容垮臺」(Too Big to Fail)，如此這般的「不倒神話」瞬間倒下的悲情故事，每天都在世界的舞臺上演，如安隆(Enron)、李曼兄弟(Lehman Brothers)等大企業就接二連三的發生倒閉。危機是「轉機與惡化的分水嶺」，風險與危機管理的議題，乃應運而生，而「強化面對危機的能力」則是現代人與企業必備技能。

本書內容敘述，如何面對 21 世紀全球的新危機，政府或企業應如何面對並解決問題，以避免悲劇一再重複發生，並減少災害損失。本書作者還精選了 20 世紀以來全球發生過的企業危機案例，分析探討應如何運用「危機分析、檢測」、「預警系統」、「CEO 決策系統」、「風險量化」、「危機溝通」、……等預防、評估的技巧與對策，以它們成功的、失敗的經驗，作為政府與企業領導人的借鏡。

最好的危機管理方法是避免危機發生，不過完全避免是不可能的，惟在許多情形下卻可以防患未然，掌握警訊或徵兆(warning)可以避免危機的發生。³本書的目的是在幫助政府與企業領導者，學習如何運用本書的各項危機對策與技巧來《避免危機或降低危機的嚴重程度》。而其中《處理危機》及《管理議題》則是當今高階經理人必備的技能。

臺灣麵包師傅吳寶春於 2010 年 3 月 10 日在巴黎世界麵包大賽勇奪全球第一面世界金牌，成為最新的《臺灣之光》。主辦單位在賽程中，臨時發現發不出酸裸麥麵粉，吳寶春非但不抗議，還隨機應變，為自己解套，受到評審團主席的肯定。他說：《以不變應萬變》，《應該立即面對並解決問題》，是參賽最重要的準則。⁴同樣的政府或

³ 李小梅(2003)，《自然災害型危機之研究—基隆「象神颱風」個案分析》，國立政治大學社會科學院行政管理碩士學程碩士論文。

⁴ 羅建怡，《世界麵包大師 吳寶春奪金》，聯合報，2010 年 3 月 11 日。

企業領導者，在面臨 21 世紀全球的新危機時，也應立即面對並解決問題，才能儘速終止危機，降低災害損失。

貳、本書內容重點

本書分成《危機與轉機的源起與變動》、《風險評估與危機的預防》、《危機降臨》、《危機過後》等四篇，計十三章，近 280 頁，在第一篇第一、二章中，討論危機與轉機的關鍵與危機應如何處置。接續第二篇的第三、四、五章中，討論危機診斷、CEO 的決策系統、風險量化等。

第三篇的六個章節是本書的核心，完整的闡述危機處理的心態、策略、步驟、溝通、傳播、發言方式及其對策等，並佐以國內外所發生之重大事件的處理實例並分析其處理優劣所造成的不同結果。第四篇的最後二個章節是在討論危機過後之立即應辦事務及建立衝突管理機制。茲就本書各章內容重點說明如下：*CIVIL SERVICE*

第一章 危機開講：危機與轉機？關鍵在於行動與領導

扭轉乾坤，化危機為轉機－《危機是轉機與惡化的分水嶺》

李嘉誠曾說：「當大街上遍地都是都是鮮血的時候，就是最好的投資時機。」⁵ 面對危機，才能測試一個人或一個組織的鎮定；經過危機，才能知曉一個人或一個組織的優劣及其價值高低。

《韋氏大字典》定義危機是「轉機與惡化的分水嶺」，與契機只一線之隔，它也將危機解釋成「生死存亡的關頭」，如果處理的好，一時之間的禍害，長期而言反而能夠因禍得福。

一個企業組織若不創新，便會走向滅亡。「變」是唯一不變的經

⁵ 黃永軍，《冒險賺大錢 - 李嘉誠成功致富的搶錢戰術》，臺北縣：前景文化事業有限公司，2006 年 8 月。

營策略，「變」是唯一不變的創新方式。⁶這也是生活在 21 世紀，面對當前危機四伏而且高速變動的時代，應有的一個應變決心。

第二章 危機鳥瞰：危機突襲如何處置

危機四伏，前景難料—《做最壞打算，就有機會產生最好的結果》

英國危機管理專家麥可·雷吉斯特對危機的定義是：「危機是一種能夠使企業成為新聞媒體與其他社會團體，包括：消費大眾、股東、勞工、社區及政治人物關切的焦點。」

而 Steven Fink 認為，危機是一段不穩定的時間與不穩定的狀況，迫切需要做出決定，決定之後，狀況不是持續惡化，就是會有轉機，兩者機率通常各佔一半；這也呼應了中國人所謂「危機就是轉機」的說法。⁷

危機的產生往往是過於樂觀，危機發生後還一切往好看，災害恐怕就不遠了。因此，處理危機時若有最壞的打算，反而有最大的機會產生最好的結果。

第三章 危機診斷：危機的分析、檢測與預警系統

危機診斷—《風險管理，預防危機》

危機的分析：對於顯而易見的危機，稍具危機意識者自然會事先防範，但對於隱微不明顯的危機，就算深具危機意識，若無法及時發現即無從防範。因此對於隱而不顯危機的檢測是非常重要的領域。

⁶ 阿萊克斯·奧斯本 (Alex Osborn),《發揮你的創造力》(Your Creative Power), 臺北市：國家出版社，1979 年 2 月。

⁷ Fink,S.(1986).Crisis Management: Planning for the Inevitable.New York: American Management Association.

危機檢測可從二方面著手，一、危機假想：就是在危機尚未出現之前即就危機的性質、在何種狀況下發生、發生可能性的大小、可能造成的傷害、該如何因應等，預作設想。二、界定危機因子：假想具體危機之後，就該對造成危機的危機因子加以界定。

危機因子必然不只一項，危機偵測首在找出危機主體的高度優先目標，接著設想危機狀況，再依據危機假想界定危機因子，因此消除危機於無形也就不那麼困難了。

第四章 非常情報：扭轉乾坤的CEO決策系統

完善的資訊決策系統——《就能迴避不必要的打擊，以及減輕無法避免的打擊。》

紐約市長朱利安尼曾經有條不紊地完成 911 事件危機處理，他表示，政府無法對所有可能的緊急事件都有準備，唯一能做的是針對所有可以預見得到的緊急事件做充分準備，建立相應的預警系統，以應對任何非正常事件的發生。⁸

企業致勝避險的策略系統，包括：策略性發展、總體經濟資訊……。情報的處理、使用與權責最怕演變成情報的政治化，變成組織部門推拖責任或相互鬥爭的工具。為避免此一現象產生，分為幕僚工作與決策使用兩個獨立系統，分別進行研析與判讀 / 驗證與決策。

第五章 風險量化：遠離紅色警戒

防止失速的警器——《風險量化、圖示化、標出風險嚴重程度》

喬瑞（Philippe Jorion）將風險定義為「資產價值所承擔的非預期

⁸ 雷國宏（2005），《危機管理的系統思考途徑分析——以九一一事件為例》，國立政治大學社會科學院行政管理碩士學程碩士論文。

波幅」。風險具有各式各樣的特性，風險的分析與管理並沒有統一的領域與共識，而是有許多不同的專業科目組合來取代，就像是列島中的許多島嶼。傳統上，分為 1. 自然的危險一例如洪水；2. 技術的危險一例如碰撞或技術失敗；3. 社會的危險一例如縱火或是恐怖攻擊活動等三種形式。⁹

風險量化的簡易方法是將風險以矩陣圖示來顯示，它的橫軸將風險發生的機率分為高、中、低三種，而縱軸則將風險將造成的影響也分為高、中、低三種，交互考量與權衡，以便決策者能夠快速的分辨。

第六章 危機三百六十度：四面八方瞬間交錯攻擊

危機處理決策—《廣開言聽、重視外部意見》

企業因為政府政策而引起的危機如果處理不善，不但政府關係將受到破壞，企業也將飽受各界的批評，以致企業與集團的形象大受損傷，營運也勢將大受影響。

CEO 危機處理決策之難在於決策形成的階段，他必須《廣開言聽、重視外部意見》，權衡輕重、掌握底線；一旦進入要下決定的關鍵時刻，他必須騰空觀照、跳脫單一思考，以大局為重、勇於任事。

而數字是贏得社會各界信任的最佳語言，也是處理危機最好的工具。危機溝通時對所有目前或預估成果的解釋必須轉為數字，而且善用「相對比較」差異，凸顯它的優勢與特點。

⁹ 吳天瑛 (2004)，《自來水事業天然災害危機管理之研究—以臺北市自來水事業處為例》，國立政治大學社會科學院行政管理碩士學程碩士論文。

第七章 緊急災害危機處理標準作業程序

災變處理 8 步驟—《危機不過夜，黃金 8 小時》

危機發展三階段，一、危機暴發前的行動：主要是進行危機的偵測，以預防及避免危機的發生。二、危機暴發時的行動：主要目的是對危機情境及管理活動提供支援。三、危機解決後的行動：是在對組織在危機處理的表現進行績效評估。¹⁰

危機不過夜，一旦災變危機的事件發生，危機的領導人必須能夠在事件發生後的黃金 8 小時之內，先行妥善的回應受害者、員工與社區、上下游廠商等利害關係人的第一波疑慮，並且以負責任的態度提出可行的復原對策，以安撫大眾驚慌的心理。

危機發生時對內需要立即取得危機處理小組與執行長的行動共識，對外要能及時取得受害者及各利害關係人的諒解，這些時間都十分緊迫，一般是在危機發生後 8 小時內的黃金時間¹⁰完成獲得外界信心的需求。

第八章 危機溝通與訊息傳播

有效傳播企業或組織訊息—《善用媒體》

從公共政策及行政學的觀點來看，危機是指政府或組織在未預警的情況之下，突然暴發的情況或事件，並可能威脅到國家的生存發展，或帶給人民生命財產的損失或其他不良的後果，迫使決策者必須在極短的時間內做成決定並採取行動，使災害或損失降至最低的層次。¹¹

¹⁰ 劉家寶 (2005)，《臺灣地區公共圖書館危機管理之研究》，國立政治大學圖書資訊與檔案學研究所碩士論文。

¹¹ 吳定等人，《行政學》，臺北市：三民，1996 年。

因此在危機暴發時，公關人員必須了解組織正處於危機中，並且立即採取適當措施與相關人員進行溝通。¹² 危機發生了，躲避媒體絕對是最差的做法。可以少講，但不可以把門關起來。

對於溝通而言，當危機發生時最要牢記的，就是溝通並不是談判，談判也並非辯論，更不是審判；處理情緒問題遠比說話重要，情緒阻礙談判的進行，將使談判陷入僵局，甚至破裂。

第九章 正確發言的過濾器：危機時發言的守則與對策

發言過濾器—《四 R + 四 P 的危機發言考量要素》

發言的職責要充分考量：

- 一、對危機回應的適切性 (Responsive)：危機發生時，應當機立斷、勇於任事去面對危機及拿出符合專業的行動。
- 二、對社會回應的事責性 (Responsible)：危機發生時，能拿出的行動與其立意能夠切實符合普世主流的價值、社會公眾的期待或企業及職業的倫理。
- 三、對事件結果的影響 (Results)：危機發言時對內容陳述或說明的結構則要以結果為導向。
- 四、對危機處理的解釋 (Reasons)：任何一件事情的說明當然必須有充分的理由作後盾。
- 五、優先 (Priority) 與公眾 (public) 可以同時作為發言立場的考量：公共關係人員與媒體及社會溝通的最大憑藉就是符合社會正義及公共期待的價值。
- 六、精確 (Precise) 與自身 (Private) 也是在發言立場時必須兼顧的：精確是貴在言簡意賅；Private 則是提醒發言時不能因公忘私，特

¹² 卜正珉，《公共關係—政府公共議題與決策管理》，臺北市：揚智文化出版，2003年。

別是企業遭致不公平的待遇或不正當的競爭時，更有責任同時護衛組織及股東的權益。

第十章 突發事件與行為決策

危機處理要務—《儘速終止危機，降低災害損失》

危機的發生，足以檢測事前決策的周延性與真實性，同時也檢驗事中決策的完整性與可能性。二者緊密結合，災害發生前預做準備，建立一個涵括各種可能發生危機類型與應變措施，讓事前決策成為事中決策之基礎。¹³

卡爾·陶意志（Karl W.Deutsch）在其危機決策的資訊處理研究中，發現人在壓力下容易疲勞；而在疲累的狀況下，人容易有情緒化、憑直覺及不理性的反應。

在危機決策後的執行方面，一定要貫徹到底。因此，在執行過程中決策者必須設立權責單位，隨時保持密切的監督，以便檢討得失、調整政策。

第十一章 政商風險管理

政商關係三概念—《事後、事中與互動式反應》

政商關係被認為是共謀利益（Conspiracy），雙方為共通的利益秘密地進行計劃，並協調集體行動。政商關係三概念：

- 一、事後反應：1. 不支付任何獻金；2. 雖然如此可能造成公司損失，也只能如此；3. 等待變化，再去適應。
- 二、事中反應：1. 透過政府力量，促使尚未將政治獻金檯面化／合法化的國家，通過類似法案。2. 試圖對即將發生的變化進行改變，

¹³ 侯博文（2007），《全像圖組織設計運用於危機管理之研究—以警察組織處理紅衫軍倒扁行動為例》，國立政治大學公共行政學系碩士論文。

避免組織的運作和策略受到影響。

三、互動式反應：充分符合當地文化，公開處理獻金請求，避免進行賄賂印象。

第十二章 危機過後的立即應辦事務

危機過後第一要務—《恢復企業正常營運》

危機過後處理事項：

- 一、審慎評估—依據評估結果修正控管資料庫的內容。
- 二、加速復原—決策單位應透過溝通方式，讓組織成員瞭解組織面臨的困境，俾獲取成員們的認同，共同加入組織復原工作。
- 三、吸取經驗—危機爆發後除應加速復原工作外，應從危機中吸取經驗，將經驗回饋至危機控管系統。

第十三章 建立議題與管理機制

議題的產生—《引起大眾關切，形成的改善輿論》

知名公共關係專家契斯（Howard Chase）認為，議題管理可以說是《形象及聲譽管理》，他的目的在於維繫市場與消費大眾，降低風險，並為企業創造一個社會公民的優良形象。

議題最容易的辨識是—《大眾的注意力》。議題指的是一種會威脅企業的《危險因子》，而《管理》強調的是企業有必要及早在經營環境中，標出可能威脅企業的議題，並進行預防處理。¹⁴

參、本書的特色及評價

《以史為鑒，旨在未來》，經過一段時間的冷卻，人們對九二一大

¹⁴ 朱延智，《危機處理的理論與實務》，臺北市：幼獅文化出版，2000年1月。

地震、SARS……等不幸事件的反思，也許更加客觀、全面。在突發事件難以預估的現代社會，此類事件的研究或許更具有警示性、啓發性。¹⁵ 本書—《動態危機管理》(Crisis Management)的作者，特別強調「危機分析、檢測」、「預警系統」來避免危機或降低危機的嚴重程度；同時也認為《強化面對危機的能力》，是現代人與企業的必備技能！茲就本書做簡要的評述如下：

一、內容—《提綱挈領 旁徵博引》

本書共分四篇，計十三個章節，作者從危機與轉機的源起到風險評估與危機的預防的介紹，採循序漸進方式，揭露各項危機應變原則並用各種實例佐證，從「危機與轉機的關鍵」、「危機診斷、CEO的決策系統、風險量化」、「危機處理的心態、策略、步驟、溝通、傳播、發言方式」……以至「危機過後之立即應辦事務」，一步步引領讀者邁入「企業如何做好危機管理」的境界。*。SERVICE*

本書以深入淺出的方式，來說明企業應如何面臨危機議題、管理風險及避免危機。並將一些知名企業經營所發生的錯誤案例列舉出來加以分析，並說明建議的作法，使讀者在閱讀本書之餘，能對危機管理知識有所增益，來日更能正確地執行或參與各項危機管理機制。作者見解獨到、並引用多位《危機管理學》知名的專家、學者的言論與見解加以佐證，文章中處處旁徵博引，時時刻刻均能令讀者驚嘆不已。

二、兼具—《實務與理論》

面對空前不確定的經營環境，許多企業領導人的經營藍圖不知該

¹⁵ 景懷斌，《公共危機心理》，社會科學文獻出版社，2006年12月。

如何下筆，要如何為最壞的情況做好準備？如何用好的管理破危機、搶商機？¹⁶ 本書對於有關危機管理的「處理危機如何做最壞的打算」；「危機的警戒設立與預防機制」；「具體可行的危機處理程序與方案」；「危機過後的應對對策」等理論，都有詳實的敘述。

本書蒐集許多經典案例，成功的、失敗的都有，並詳細分析其中緣由和利弊，其案例說明並依據《背景、缺失、教訓與啓示》的敘述方式，案例淺顯易懂。均可與書中所描述的理論相結合。例如，本書第八章危機溝通與訊息傳播，接著提出一個相關的案例。

這是一個《對情報的誤判，足以把原先掌握的優勢頓時瓦解。》¹⁷ 的實際案例，2009年農曆春節前夕，華碩在北京與一名消費者發生消費糾紛，經過媒體30分鐘的報導，迅速引起中國民眾的熱烈討論。由於應對失誤激起媒體、公眾嚴厲的批判，導致華碩的企業與品牌形象遭受嚴重的打擊。亦即「華碩在中國遭受的鉅大虧損，誤判情勢是最重要的原因」¹⁴可見本書以「實務」為底，印證其「理論」。

三、化危機為轉機的概念—《過於簡化》

本書第一章提到一個「扭轉乾坤，化危機為轉機」的概念，又說：危機是轉機與惡化的分水嶺，惟未敘述應如何在危機中尋找機會？要如何善用機會？在危機中尋找機會，不論主動或被动地將危機帶入企業之中，企業必須改變作法來因應，這會瓦解現狀，也因此可能展開新的局面。¹⁸

柯林斯引用葛斯納的管理哲學指出：對的領導人，不管景氣好

¹⁶ 黃偉權，《危機中的致勝之道》，臺北市：天下雜誌，頁44，2009年2月。

¹⁷ 江逸之，《衝破景氣迷霧的關鍵能力—情資力》，臺北市：天下雜誌，頁32，2009年3月。

¹⁸ 楊瑪利等採訪，《停止自滿！變革的必要性已迫在眉梢》，臺北市：天下雜誌，頁167，2009年3月。

壞，不論面對威脅或機會，都要有急迫感。即使，在太平時期，領導人也得《製造一些危機、不安的感覺，讓組織永遠保持警戒，》¹⁹ 不陷入成功的陷阱。

茲將化危機為轉機的成功案例分述如下，首先：韓國現代汽車，在金融海嘯沖垮無數企業時，現代靠什麼逆勢突圍？適時推出「安心計畫」(Hyundai Assurance program) 奏效—《購車者免於失業恐懼，業績就逆勢突圍》。再來：「明智的企業應該將『購併』視為重新定位的手法，以待危機過後巨大商機來臨。」德國最大連鎖眼鏡公司 Fielmann，正是「購併」理論的實踐者—《以購併擴大市占，化危機為轉機》。

其次：在金融海嘯發生以來，餐飲業整體營收降幅明顯。披薩龍頭必勝客卻逆勢成長。原因有二，一是提前兩年做產品研發，掌握市場先機；二是靈活採用「分眾策略」左手鞏固老顧客，右手深耕新族群—《縮小披薩尺寸，才能擴大客戶族群》。²⁰ 最後：全球品牌價值第一名的可口可樂，便在這波不景氣中善用這塊金字招牌，打了一場漂亮的仗。可口可樂逆勢突圍的武器就是結合品牌力和創新力從事「品牌槓桿」²¹ 的操作—《善用品牌槓桿，創新產品擴大營收》。

由此可見，「運用情資，機動作戰」，「善用機會，搶得先機」「化危機為轉機」在危機管理領域中是極其重要的，惟本書作者在書中僅僅介紹化危機為轉機的簡單概念，似乎過於簡化。

¹⁹ 蕭富元《A+ 公司走向衰敗的五個階段—巨人也會跌倒》，臺北市：天下雜誌，頁 112，2009 年 7 月。

²⁰ 黃浩榮，《善用機會·搶攻市占》，遠見雜誌，278 期，頁 114-117，2009 年 8 月。

²¹ 品牌槓桿 (brand leveraging)：就是運用既有的品牌力量，協助公司拓展業務、切入與本業相關的新市場領域。

四、美中不足一《未能及時校對》

本書第十一章第 215 頁提到：管理變動中的政商關係本來就不是一件容易的事，英國學者波斯特（James E.Post）提出三個反應概念：事後、事“中”與互動式反應……。惟同頁上方的表格是事後、事“前”與交互式反應。文字與圖表對於事“中”或事“前”措詞不同，讓讀者混淆不清。

本書第 215 頁上表中「交互反應」中對採取行動的說明第二點提到：企業直接以「贈予」設備代替獻金。其中的「贈予」應改為「贈與」較為妥適，因為贈與他人現金或財物應課贈與稅，所以「贈予」設備，應為「贈與」設備。

本書第十三章第 237 頁中提到：議題最簡易的「辨識」是大眾的注意力，而之所以成為大眾的注意力，原因在於此一議題的產生……。很明顯的「辨識」誤寫為「辦識」。

由此可見，本書的第十一章及第十三章內容中所舉的這幾個例子，並未能適時校對，及時更新，是本書美中不足之處，進而也影響到讀者的認知權益。

五、本書內容一《得到印證》

在全球經濟不景氣、加上大環境因素，許多國家的領導者都面臨聲望重挫、執政艱難的《政治危機》，但最壞的時代，對領導者往往是最好的考驗，考驗領導者的領導力，也考驗領導者能不能從挫敗中重新站起來。

本書中曾提到處理危機，最為關鍵的轉折就是《做最壞打算》。美國國會以七票之差通過健保改革法案，其國內響起的歡呼也許不是那麼響亮，但歐巴馬堅持理念，不顧強大的反對力量推動改革，這一

仗贏得艱難卻漂亮。²²

推動改革之路，歐巴馬下定決心，宣示「寧當一任好總統，不做兩任平庸總統」亦即《做最壞的打算》。他放下身段以一對一的方式，會見六十多位有意見的民主黨議員，經過溝通協調，終於讓健保改革上路。也印證了本書第二章所提到的處理危機最為關鍵的轉折：《做最壞打算，就有機會產生最好的結果》的觀點。

肆、研讀本書所產生的新觀念

當一次又一次的災變意外發生在「世界是平的」各個角落時，也許更需要去深思如何建構一個具反應力、彈性、應變能力的系統，這也已經成為當務之急。否則的話，我們將仍然束手無策地接受「天災」與「人禍」的雙重後果。²³ 因此，要如何《管理風險與議題，並避免危機》，是當今高階經理人必須學習且具備的技能。茲將研讀本書所產生之新觀念，分述如下：

一、企業脫胎換骨的轉捩點——《善用機會》²⁴

大多數人都是危機來了才害怕，平時沒有《危機意識》；如果沒有危機感，危機很可能馬上就降臨，因此，危機不是問題，沒有危機感才是問題。你恐懼危機嗎？如果恐懼，就會不敢面對；必須知道危機，面對危機，才能防止危機的發生。這就是心靈上、觀念上的一種改變，不怕逆境，不怕危機，化危機為轉機，這是非常重要的。²⁵

²² 陳洛薇，《無畏民調挫 不平庸寧改革》，聯合報，2010年3月23日。

²³ 薛飛（Yossi Sheffi），《從危機中勝出》，臺北市：遠流出版事業股份有限公司，2010年1月。

²⁴ 黃浩榮，《逆轉力10招》，遠見雜誌，278期，頁99-100，2009年8月。

²⁵ 聖嚴法語，《化危機為轉機》，<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!SIMEccRCRtsnTJtYjYnaAQ-/article?mid=1634>

在危機中尋找機會，不論主動或被動地將危機帶入企業之中，企業必須改變做法來因應，這會瓦解現狀，也因此可能展開新的局面。²⁶ IBM 自 1992 年起開始出現巨幅波動，IBM 內部等於經歷一次自己的金融海嘯。後來，經過逐漸調整轉型，IBM 從谷底反轉。《勇於改變，鼓勵創新》，是 IBM 轉危為安的逆轉金鑰。²⁷

索尼（Sony）董事長霍華德·斯金格表示，儘管該公司的電池和 Play Station 部門遇到一系列問題，但公司將把這一「完美風暴」轉化為自己的優勢。他希望利用最近發生的危機，加速實施他在 18 個月前啟動的管理階層變革。²⁸

可見，必須善用機會，才能使一個體質不健全政府或者企業脫胎換骨，化危機為轉機。

二、預防危機發生—《妥善運用預警機制》

「金融體系毀了我們一本該監督及指導金融體系的政府辜負了我們」。²⁹ 杜拜政府突如其來的倒帳行動，再次凸顯海嘯之下，全球金融市場的最大風險，不是企業破產倒閉，而是政府無預警宣佈：《我撐不下去了》。³⁰ 所以任一企業或組織都必須存有危機意識，並建立危機預警機制。

危機預警是根據外部環境和內部條件的變化，對於企業或組織未來不利的事件或風險進行預測和警報。是為企業或組織預防、因應和

²⁶ 楊瑪利等採訪，《停止自滿！變革的必要性已迫在眉梢》，臺北市：天下雜誌，頁 166-169，2009 年 3 月。

²⁷ 黃浩榮，《財務長不只管控風險，也要找新機會》，遠見雜誌，280 期，頁 258-259，2009 年 1 月 5 日。

²⁸ Andrew Edgecliffe-Johnson，《金融時報》英國倫敦，2006 年 11 月 15 日。

²⁹ 賀桂芬，《風暴未息 華爾街之死》，臺北市：天下雜誌，頁 84，2009 年 9 月。

³⁰ 賀桂芬，《杜拜願景，吹牛皮》，臺北市：天下雜誌，2009 年 12 月。

解決危機手段和策略，最終是透過預警分析及指標觀察、檢視，增強企業或組織的免疫力和應變能力。

當問題被發現時，就要加以整合，進行調查並解決。這不僅是要讓問題消失，也將允許問題發生的流程或系統的無知，轉變成讓系統運作得更好的有用知識。而分享出去，讓個人經驗也能成為作夥伴的專業知識。³¹

針對「動態性複雜」³²問題，Peter M.Senge 發展一套危機管理的「系統思考」途徑。以「系統思考」³³途徑，分析相關危機管理作為，建立一套足以偵測危機的工具，策擬一個立基於系統思考的危機管理架構，改善面對危機的心智模式，供爾後危機關係人面對抉擇時的參考依據，提早因應採取處置作為。³⁴

三、大斷裂時代³⁵——《運用情資，機動作戰》

波特（Michael E.Porter）³⁴曾說：所謂「市場訊號」就是能直接或間接顯示競爭者意圖、動機或內在狀況的任何行動力。這些訊號有的是示警，但也有的是競爭對手虛張聲勢，然而究竟是那一種呢？這就需要經過危機鑑定。³⁶

³¹ 史蒂芬·史畢爾（Steven J.Spear），《倏兔智慧學》，臺北市：麥格羅·希爾國際股份有限公司，2009年7月。

³² 動態性複雜係指：受到不同社會系統內政治、文化、經濟、種族、宗教等因素相對之間的動態性互動影響，使得危機的源頭更趨向於多元與複雜。

³³ 系統思考係指：藉由連接系統內各組成部份與系統與環境之間的關係，形成一個具有因果互動的整體。

³⁴ 雷國宏（2005），《危機管理的系統思考途徑分析—以九一一事件為例》，國立政治大學社會科學院行政管理碩士學程碩士論文。

³⁵ 蕭富元，《大斷裂，新機會》，臺北市：天下雜誌，頁109-111，2009年3月。

³⁶ 波特（Michael E.Porter），《競爭策略：產業環境及競爭者分析》，臺北：天下文化公司，2001年11月。

某件事情發生的時候，必定有其背景存在。發生的當下生產現場是否決策方向有所迷失？目前的風潮是朝怎樣的方向流行？公司組織本身所抱持的問題點等存在多項背景原因。因此，類似狀況發生時，便能活用之前學習到的經驗，成為直接而有幫助的「資訊」。³⁷

盲目追求效率，是因為缺乏另一種「情資力」，例如，物流業常要求，貨物要「儘快」送到客戶手中。但常常送到客戶那裡時，客戶不在家，因此須三番兩次要求客戶去領貨物，所以「最有『價值』的快，是讓客戶剛好滿意的速度。」

可見，一個企業或組織，如能有一完善的情資決策系統，《就能迴避不必要的打擊，以及減輕無法避免的打擊》。

四、降低災害損失—《做好風險管理》

美國高速公路安全局今年一月下旬判定豐田問題車款不光是腳踏墊過長會卡住油門，就連油門踏板也有瑕疵。而令人無法置信的是豐田竟沉默了七天。七天的沉默，代價是多少？目前可估計金額是召回修理及停售問題車款，豐田將因此付出至少十億美元的代價。此外，美國廠停產，一週將損失五億美元。³⁸

企業風險管理在整體企業策略規劃中應扮演更重要的角色，原因在於：既然風險管理早已是企業監控的重要議題，尤其董事會以及資深經理人皆須直接為企業風險而負責，也須為企業提供完善的評量架構，最後企業藉以評估企業所面臨到的保險和金融風險的大小，並加以適當的管理。³⁹

³⁷ 內崎巖等，《企業回收最佳實物》，臺北市：商周出版，2010年1月。

³⁸ 藍書平，《摔跤不斷，豐田世界第一的代價》，臺北市：天下雜誌，頁26，2010年2月。

³⁹ 詹姆士·皮克佛（James Pickford），《管理學》，臺北市：臺灣培生教育出版，2003年。

公司價值極大化為風險管理的目標。危機管理可規範為經濟個體如何利用有限資源，透過危機的辨認分工及評估而使危機轉化為轉機的一種管理過程。⁴⁰ 危機管理的目標就是求生存，此目標與風險管理損失後的目標是一致的。

企業四步驟，可擊敗風險：第一步，透明度與先後順序：面對大環境的不確定性，企業要能充分釐清資訊的正確及重要性，訂定先後次序，透過先後次序的釐清，判斷什麼對生意真的會帶來影響。第二步，風險的承擔與分擔：了解風險之後，下一個問題就是必須回答，這個風險該分擔或自己處理。第三、四步，定期管理、溝通：在分出風險先後次序、決定哪些風險自己處理、哪些分擔出去，下一步就是持續管理、溝通。⁴¹ 可見企業或組織必須做好風險管理，才能降低風險所帶來的損失。

五、危機處理決策—《宜廣開言聽、重視外部意見》

危機對組織的生存會產生嚴重的威脅，若處理不當會對其造成不利的影響，重則會造成組織崩潰，輕則會對組織的人事造成異動。⁴² 在危機的情境下，決策群體很容易產生《群體盲思》⁴³ 的現象。在此狀況下所做出的決定，必然會降低決策的品質而影響到危機處理的成效。

社會心理學家艾許（Solomon Asch）曾做過實驗後發現，社會上從眾的傾向十分強烈，又因為從眾因素使然，人們會選擇跟隨同儕，

⁴⁰ 宋明哲，《現代風險管理》，臺北市：五南圖書出版，2001年。

⁴¹ 魏世民，《企業四步，擊敗風險》，臺北市：天下雜誌，頁28-29，2009年12月。

⁴² 黃新福（1992），《危機管理之研究》，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

⁴³ 群體盲思（groupthink）：係指在危機的情境下，因某些特定的環境組合，會使決策單位的內在群體壓力（in-group pressure）升高而使此決策群體的心智效能、檢驗真實的能力及道德判斷等受到破壞，而此種情境即為群體盲思。

特別是權威者、管理者的意志。正因為從眾心理，企業常常出現一言堂文化，⁴⁴同時又在「群體盲思」的情境下，決策者所做出決策品質就更粗略，或種下更大的禍根。

經過金融海嘯的襲擊，華爾街已經殘破不堪，愈來愈多的交易締結者（deal maker）轉向獨立的投資銀行。他們提供意見，但卻不兜售股票或其他證券。小型銀行僅提供沒有利益衝突的「建議」，是吸引企業的主要原因。⁴⁵

管理大師大前研一曾說：「進入二十一世紀數位科技時代，若不能思變圖強，就是輸家。」⁴⁶由此可見，企業或組織的領導者，在做出危機處理決策前，不可拘泥於舊思維，他必須要圖變，也必須要《廣開言聽，特別是外部意見》。

六、重視發言與溝通機制，巧妙利用媒體——《提昇企業形象》

臺中市長胡志強應政大邀請，以「發言人的修為」為題演講，他指出，公關發言如同拆彈部隊，不是送禮吃飯，也不是應付記者；發言人的修養要有藝術般的優美、科學般的可信以及生命般的必要。胡市長指出，對發言人來說，誠實是最好的政策，不要欺騙記者，但有些也不能講。⁴⁷一個新聞人必須在「人民必須知道的資訊」與「民調顯示的人民想知道的資訊」之間，取得平衡。⁴⁸

⁴⁴ 彭杏珠，《不可不知的六大魔鬼細節》，遠見雜誌，273期，頁174-175，2009年3月。

⁴⁵ 關蘭，《小而美 精品銀行當道》，臺北市：天下雜誌，頁30-31，2009年9月。

⁴⁶ 商業周刊編輯部，《白領戰爭》，臺北市：商周文化事業股份有限公司，2004年6月15日。

⁴⁷ 記者·陳智華，《胡志強：公關發言如拆彈》，聯合報·臺北報導，2010年3月1日。

⁴⁸ 吳怡靜整理，《新聞人要用「誠信」捍衛民主》，臺北市：天下雜誌，頁24，2009年8月。

在大眾傳播時代，某個媒體發表一篇不利於企業的報導，可能導致企業陷入困境；或者某個媒體發表一篇有利於企業的報導，從而使企業一舉成功。因此，為了塑造企業行象，企業應該及時地捕捉到各種有利時機，透過各種大眾傳播的工具，讓社會公眾認識企業，瞭解企業產品與服務，更重要的是使社會公眾對企業產生信任感和依賴感。⁴⁹

危機發生後，如何與各利益關係人進行適當的溝通及協調，將對危機後續發展造成重大影響，因此危機溝通是危機處理成效的關鍵之一。Bill Patterson 認為：組織很可能由於一次危機溝通上處理失當，而斷送組織多年辛苦建立的《良好形象》。

從上述觀點中不難發現，企業或組織在進行危機溝通時的回應方式及行動，將深深影響大眾及媒體對其印象的觀感及整體形象。因此，企業或組織在進行危機溝通策略時的要點⁵⁰如下：1. 迅速回應：主動向媒體及外界提供相關消息。2. 開誠佈公：主動與各利益關係人分享危機相關資訊。3. 言行一致：向利益關係人發佈的訊息須維持一致。4. 慎選組織的發言人。

李光耀曾說：「二十一世紀公民必備的競爭條件為：快速吸取訊息的能力和正確表達自己意思的能力。」⁵¹可見，良好的發言與溝通機制不但可能適時解除危機，更可以提昇大眾及媒體對企業或組織印象的觀感及整體形象。

⁴⁹ 記家祥，《史上最強的 20 個行銷法則》，臺北市：我識出版集團一易富文化有限公司，2009 年 1 月。

⁵⁰ 劉家寶（2005），《臺灣地區公共圖書館危機管理之研究》，國立政治大學圖書資訊與檔案學研究所碩士論文。

⁵¹ 洪蘭，《說得少，更要說得好》，臺北市：天下雜誌，頁 156，2009 年 2 月。

七、決策速度快—《危機出頭天》⁵²

莫拉克颱風造成 614 人死亡後行政院長、部長到現場坐鎮指揮，大幅提高執行成效，卻也凸顯了過去中央與地方長期溝通、協調不良的問題。⁵³

「悶不吭聲一天就夠糟了，豐田汽車發生腳踏墊卡住油門事件，竟然沉默了七天。不光是豐田，所有企業的危機手冊，時間超過兩年的，都應該丟進垃圾桶重編了。」⁵⁴ 危機一發生，在高層主管與法律顧問商量後應立即發表聲明、發布新聞稿並儘快召開記者會，公開、坦誠、準確的告訴媒體實情。⁵⁵

「兵貴神速」，《孫子兵法》在 2500 年前的名言，在今日商場上依然縱橫。⁵⁶ 現代汽車，靠著高度研發能力和快速推出「失業買回策略」異軍突起，全球汽車市占率破 5%。現代確實用《速度》打敗不景氣，從 2008 年 9 月金融風暴開始，現代從構思、討論、執行，內部僅花了兩個月，就打出這個策略，同一時間，大家都看得到，所有車廠面對不景氣都是束手無策。

「簡化最大效果就是溝通快速有效，溝通環節愈少，期間的噪音、不順暢都改善了。」⁵⁷ 可見，《組織精簡》可使組織溝通速度變快，溝通環節變少，亦即決策速度加快，危機自然就會出頭天了。

⁵² 楊方儒，《決策速度快，金融危機出頭天》，遠見雜誌，281 期，頁 308，2009 年 11 月。

⁵³ 彭昱融，《劉兆玄，十年教訓，為何重演悲劇？》，天下雜誌，2009 年 12 月。

⁵⁴ 洪蘭，《說得少，更要說得好》，臺北市：天下雜誌，頁 156，2009 年 2 月。

⁵⁵ 王紫薇（2004），《政府危機事件媒體溝通研究》，國立政治大學新聞研究所碩士論文。

⁵⁶ 黃浩榮，《逆轉力 10 招》，遠見雜誌，278 期，頁 99-100，2009 年 8 月。

⁵⁷ 謝文玲，《加減並用 如新創獲利高峰》，臺北市：天下雜誌，頁 101，2009 年 12 月。

八、走上前去面對現實—才能《解決危機》

遇到危機時，看看內部然後撤退是自然的傾向，但是實例提及展現自然傾向，恐怕不是正確的反應。最好走上前去面對現實，不要假裝不知情而躲在公共關係的觀眾席裡。⁵⁸「公共關係是領導權的主軸。」威廉斯基洛德（Williams/Gerard）領導通訊公司的管理監督者唐·達菲說：「人們需要方向和領導，如果缺乏持續溝通，你就沒有領導權。」

在日本，企業家稻聖和夫被譽為是「經營之聖」，他曾說：在他一生當中也發生過許多狀況，但經營企業無須悲觀、更不可慌張，在不好的時候，要懂得忍耐，並對未來做好準備。不景氣時，反而更能針對新產品的開發，新的領域好好思考。⁵⁹

找出危機因子，認清自己潛在的弱點，就像是希臘神話中的英雄阿奇里斯（Achilles），全身刀槍不入，但小腿和踵骨之間的肌腱，就是他的致命點。⁶⁰所以危機管理的首要工作就是找出企業的阿奇里斯腱。可見，企業或組織在遇到危機時，必須勇敢的面對現實，才能解決問題。

九、大斷裂年代的一《新思維》

把「笨蛋現象」當成教材，找回「思考力」！在金融危機下，現在「集體 IQ」高之國家的優勢消失，正是過去處於「失敗」地位國家的大好機會，但是我們掌握住機會了嗎？不思考的人，能夠渡過危

⁵⁸ 哈佛管理學院作，《高效管理》，臺北市：華亞出版，2006年6月。

⁵⁹ 張漢宜，《經營之聖為何出馬救日航》，臺北市：天下雜誌，頁126，2010年1月。

⁶⁰ 朱延智，《企業危機管理》，臺北市：五南圖書出版，2007年10月。

機嗎？⁶¹

這是一個大斷裂的年代，目前全球遭逢的危機並非經濟衰退，而是新一波的全球典範移轉。以色列管理學院學術院長邁塔（S. Maital）預言，在不久的將來，每一個產業、每一個領域的遊戲規則將全面改寫。⁶²

首先，不斷追求成長、以過度消費帶動非理性繁榮的經濟模式，已成為明日黃花。其次，全球產業供應鍊也是裂痕斑斑，除了電腦業，就算廣泛運用在各產業的豐田汽車，也在供應鍊斷鍊下，可能難以為繼。

最後，面對全球大斷裂，策略大師麥可波特說：「在這樣的時刻，可以成就巨大的成功優勢；在這樣的時刻，企業市場地位將出現位移；領導者將成為跟隨者，跟隨者將變成領導者。因為我們正處於在一切即將開放、瓦解的年代。」

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

十、化危機為轉機的關鍵—《能預見未來的領導者》

在因應全球危機方面，管理者在奧援各國人民與組織上扮演重要的角色，因為危機讓管理者上了寶貴的一課，也就是讓管理者瞭解應如何規劃、組織化、領導與控制資源，以《預見與因應各種各種可能的危機。》⁶³

「負責任的領導者應該要能預期到突發事件的發生，並且努力防範，因為相關的資訊並不是無法取得的。」⁶⁴ 我們不去分辨那些事件的

⁶¹ 大前研一，《低 IQ 時代》，臺北市：商周出版，2009 年 12 月。

⁶² 蕭富元，《大斷裂，新機會》，臺北市：天下雜誌，頁 119-111，2009 年 3 月。

⁶³ Gareth R. Johnes, Jennifer M. George，《當代管理學》，臺北市：美商麥格羅希爾國際股份有限公司，2008 年 7 月。

⁶⁴ Max.H.Bazerman、Michal D.Watkins，《透視危機—有效辨識及處理危機的事務指南》，臺北縣：中國生產力中心，2008 年 10 月。

可預期程度是「稍微」還是「普通」，轉而把重點放在許多可預期程度高的重大災難事件上，並且強調領導者應先正視組織內《極可能事先預料的突發事故。》

災難一發生，即是考驗管理階層推斷危機嚴重程度、辨識謠言，以及對受害者與利害關係人迅速反應的能力。⁶⁵ 在危機中，領導者更須處處躬身親為（hand-on）、擴大管理面、親自掌握細節，以及加強與員工部屬的溝通，才能穩舵不迷。⁶⁶

領導者，要能看到哪些事務正在改變、哪些資源還能掌握，並且從外在環境的變遷中去查自己的機會在那裡？如果能長期練習這一點，幾年下來，你就會在心中建立起觀察變遷的能力，樹立自己的權威與領導力，並能從變局中找到屬於自己的機會。⁶⁷ 由此可見，一個領導人必須不斷向前看、預知未來，才能避免危機、化危機為轉機。

伍、結語

NACS
NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

在充滿不確定的艱難時期，《領導人必須預期下一個挑戰》，並建立迎接此挑戰所需要的堅毅與技巧。美國危機管理學院（ICM）也曾說：「冒煙的危機，管理階層在危機爆發之前就應該知道了。」⁶⁸ 在當前的情況下，領導人必須具備快速行動與展現宏觀的能力。此外，還必須能夠看出新現實，能夠使利害關係人也正視新現實，⁶⁹ 並且能夠

⁶⁵ Laurence Barton，《危機 OFF：企業危機管理指南》，臺北市：美商麥格羅希爾國際股份有限公司，2008年5月。

⁶⁶ 楊瑪莉、黃浩榮，《現金至上、加強溝通才是逆轉之道》，遠見雜誌，276期，頁59，2009年6月。

⁶⁷ 黃浩榮，《開放視野、習慣變遷，才能逆轉變局》，遠見雜誌，278期，頁94，2009年8月。

⁶⁸ 經理人雜誌企劃部主編，《簡單管理》，臺北市：德威國際文化事業有限公司，2004年10月。

⁶⁹ 瑞姆·夏藍（Ram Charan），《逆轉力—經濟不確定年代的新領導法則》，臺北市：天下文化出版，2009年5月。

分析它們和企業或組織事業生存之間的關聯。

古人云：「生於憂患，死於安樂。」說明人們要時時刻刻有一種憂患意識，對於組織來說，也要有一種危機意識。《急迫感》作者約翰·科特認為，組織內是否能夠凝聚急迫感，是變革能否成功的最大關鍵。⁷⁰

因此領導者應善用危機意識刺激急迫感，首先，要將危機視為轉機，而非一味恐懼、找專人加以消滅。再來，面對危機時採取的方案，必須顧及員工的情感與理性。其次，如為中低階者，但可從危機中看到轉機所在，可以找態度開放、可以合作的高階主管一起進行。

這是一個大斷裂的年代，目前全球遭逢的危機並非經濟衰退，而是新一波的全球典範移轉。金融風暴後的二十一世紀，將是後資本主義的新世紀，從底層發出的「新公民力量」，將是改變全球社會的新契機。世新大學葉啟政教授說：新的改變將來自「心」的改變，人類開始追求心靈上的生活。⁷¹二十一世紀是百家爭鳴的時候，無人能預測未來的動態，但是「不同聲音激發出的『創新思考』，可能成為解決當今問題的關鍵。」

陸、參考文獻

一、專書

1. 邱吉鶴，《行政機關績效管理》，臺北市：秀威資訊科技，2008年4月。
2. 李小梅（2003），《自然災害型危機之研究—基隆「象神颱風」個案分析》，國立政治大學社會科學院行政管理碩士學程碩士

⁷⁰ 楊瑪利等採訪，《停止自滿！變革的必要性已迫在眉梢》，臺北市：天下雜誌，頁166-169，2009年3月。

⁷¹ 編輯部，《大斷裂？新社會！》，臺北市：天下雜誌，頁167，2009年6月。

- 論文。
3. 黃永軍，《冒險賺大錢 - 李嘉誠成功致富的搶錢戰術》，臺北縣：前景文化，2006年8月。
 4. 阿萊克斯·奧斯本（Alex Osborn），《發揮你的創造力》（Your Creative Power），臺北市：國家出版社，1979年2月。
 5. Fink, S. (1986). Crisis Management : Planning for the Inevitable. New York : American Management Association.
 6. 雷國宏（2005），《危機管理的系統思考途徑分析—以九一一事件為例》，國立政治大學社會科學院行政管理碩士學程碩士論文。
 7. 吳天瓊（2004），《自來水事業天然災害危機管理之研究—以臺北市自來水事業處為例》，國立政治大學社會科學院行政管理碩士學程碩士論文。
 8. 劉家寶（2005），《臺灣地區公共圖書館危機管理之研究》，國立政治大學圖書資訊與檔案學研究所碩士論文。
 9. 吳定等人，《行政學》，臺北市：三民出版，1996年。
 10. 卜正珉，《公共關係》，臺北市：揚智文化出版，2003年。
 11. 侯博文（2007），《全像圖組織設計運用於危機管理之研究》，國立政治大學公共行政學系碩士論文。
 12. 朱延智，《危機處理的理論與實務》，臺北市：幼獅文化出版，2000年1月。
 13. 景懷斌，《公共危機心理》，社會科學文獻出版社，2006年12月。
 14. 薛飛（Yossi Sheffi），《從危機中勝出》，臺北市：遠流出版，2010年1月。
 15. Andrew Edgecliffe-Johnson，《金融時報》英國倫敦，2006年

11月15日。

16. 史蒂芬·史畢爾 (Steven J.Spear)，《狡兔智慧學》，臺北市：麥格羅·希爾國際，2009年7月。
17. 雷國宏 (2005)，《危機管理的系統思考途徑分析》，國立政治大學社會科學院行政管理碩士學程碩士論文。
18. 波特 (Michael E.Porter)，《競爭策略：產業環境及競爭者分析》，臺北：天下文化公司，2001年11月。
19. 內崎巖等，《企業回收最佳實物》，臺北市：商周出版，2010年1月。
20. 宋明哲，《現代風險管理》，臺北市：五南圖書出版，2001年。
21. 黃新福 (1992)，《危機管理之研究》，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
22. 商業周刊編輯部，《白領戰爭》，臺北市：商周文化，2004年6月15日。
23. 記家祥，《史上最強的20個行銷法則》，臺北市：我識出版集團，2009年1月。
24. 劉家寶 (2005)，《臺灣地區公共圖書館危機管理之研究》，國立政治大學圖書資訊與檔案學研究所碩士論文。
25. 王紫薇 (2004)，《政府危機事件媒體溝通研究》，國立政治大學新聞研究所碩士論文。
26. 哈佛管理學院作，《高效管理》，臺北市：華亞出版，2006年6月。
27. 朱延智，《企業危機管理》，臺北市：五南圖書出版，2007年10月。
28. 大前研一，《低IQ時代》，臺北市：商周出版，2009年12

月。

29. Gareth R.Johnes, Jennifer M. George, 《當代管理學》，臺北市：麥格羅希爾國際，2008年7月。
30. Max.H.Bazerman、Michal D.Watkins, 《透視危機－有效辨識及處理危機的事務指南》，臺北縣：中國生產力中心，2008年10月。
31. Laurence Barton, 《危機 OFF：企業危機管理指南》，臺北市：麥格羅希爾國際，2008年5月。
32. 經理人雜誌企劃部主編, 《簡單管理》，臺北市：德威國際文化，2004年10月。

二、期刊、報章、雜誌

1. 王麗娟編譯, 《經營之聖用美麗的心救日航》，聯合報·財經人物，2010年2月28日。
2. 羅建怡, 《世界杯麵包大師 吳寶春奪金》, 聯合報，2010年3月11日。
3. 黃偉權, 《危機中的致勝之道》，臺北市：天下雜誌，頁44，2009年2月。
4. 江逸之, 《衝破景氣迷霧的關鍵能力－情資力》，臺北市：天下雜誌，頁32，2009年3月。
5. 楊瑪利等採訪, 《停止自滿！變革的必要性已迫在眉梢》，臺北市：天下雜誌，頁166-169，2009年3月。
6. 蕭富元, 《A+公司走向衰敗的五個階段》，臺北市：天下雜誌，頁112，2009年7月。
7. 黃浩榮, 《善用機會·搶攻市占》，遠見雜誌，278期，頁114-117，2009年8月。
8. 黃浩榮, 《逆轉力10招》，遠見雜誌，278期，頁99-100，

- 2009年8月。
9. 黃浩榮,《財務長不只管控風險,也要找新機會》,遠見雜誌,280期,頁258-259,2009年1月5日。
 10. 賀桂芬,《風暴未息 華爾街之死》,臺北市:天下雜誌,頁84,2009年9月。
 11. 賀桂芬,《杜拜願景,吹牛皮》,臺北市:天下雜誌,2009年12月。
 12. 蕭富元,《大斷裂,新機會》,臺北市:天下雜誌,頁109-111,2009年3月。
 13. 藍書平,《摔跤不斷,豐田世界第一的代價》,臺北市:天下雜誌,頁26,2010年2月。
 14. 魏世民,《企業四步,擊敗風險》,臺北市:天下雜誌,頁28-29,2009年12月。
 15. 彭杏珠,《不可不知的六大魔鬼細節》,遠見雜誌,273期,頁174-175,2009年3月。
 16. 關蘭,《小而美 精品銀行當道》,臺北市:天下雜誌,頁30-31,2009年9月。
 17. 記者·陳智華,《胡志強:公關發言如拆彈》,聯合報·臺北報導,2010年3月1日。
 18. 吳怡靜整理,《新聞人要用「誠信」捍衛民主》,臺北市:天下雜誌,頁24,2009年8月。
 19. 洪蘭,《說得少,更要說得好》,臺北市:天下雜誌,頁156,2009年2月。
 20. 楊方儒,《決策速度快,金融危機出頭天》,遠見雜誌,281期,頁308,2009年11月。

21. 彭昱融，《劉兆玄，十年教訓，為何重演悲劇？》，天下雜誌，2009年12月。
22. 謝文玲，《加減並用 如新創獲利高峰》，臺北市：天下雜誌，頁101，2009年12月。
23. 張漢宜，《經營之聖為何出馬救日航》，臺北市：天下雜誌，頁126，2010年1月。
24. 楊瑪莉、黃浩榮，《現金至上、加強溝通才是逆轉之道》，遠見雜誌，276期，頁59，2009年6月。
25. 黃浩榮，《開放視野、習慣變遷，才能逆轉變局》，遠見雜誌，278期，頁94，2009年8月。
26. 瑞姆·夏藍 (Ram Charan)，《逆轉力—經濟不確定年代的新領導法則》，臺北市：天下文化出版，2009年5月。
27. 陳洛薇，《無畏民調挫 不平庸寧改革》，聯合報，2010年3月23日 *NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE*
28. 編輯部，《大斷裂？新社會！》，臺北市：天下雜誌，頁167，2009年6月。

三、網路資源

1. 聖嚴法語，《化危機為轉機》，<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!S1MEcciRCRtsnTJtYjYnaAQ-/article?mid=1634>