



第一個實務個案分享

1

毛治國院長危機管理模式分享



毛治國院長成功座右銘

2

- R(result)
= M(Ambition) × A(ability) × O(opportunity)
- 成果 = 雄心 × 能力 × 機會



我個人對毛治國院長評語

3

- 在交通部歷練完整
- 熟讀古書(常引經據典)
- 時勢造英雄
- 沈著穩健 思考細膩
- 不輕言承諾 (promise is promise)
- 任何職務都全力以赴



毛治國院長學歷

4

- 民國60年成功大學土木工程學系學士
- 民國64年泰國亞洲理工學院系統工程碩士
- 民國71年美國麻省理工學院運輸管理博士





毛治國院長經歷

5

- 民國65年 - 67年交通部運輸計畫委員會工程師、組長
- 民國71年 - 76年國立交通大學副教授、教授、系主任
- 民國76年 - 78年交通部主任秘書
- 民國78年 - 80年交通部觀光局局長
- 民國80年 - 82年交通部高速鐵路工程籌備處處長
- 民國82年 - 89年交通部常務次長 (民國83年兼民用航空局局長)



毛治國院長經歷

6

- 民國89年 - 92年中華電信股份有限公司董事長
- 民國92年行政院顧問
- 民國92年 - 95年國立交通大學管理學院講座教授
- 民國95年 - 97年國立交通大學管理學院教授兼院長
- 民國97年 - 102年2月交通部部長
- 民國102年2月18日 - 103年12月7日行政院副院長
- 民國103年12月8日 - 105年2月1日行政院院長
- 民國105年 交通大學終生榮譽教授



當兵的經歷與體認

7

*馬祖當兵：

- 民國60年，各種條件都很差，兩岸情況也非常緊張，「是隨時都有可能打戰的年代」，學土木工程的他，在馬祖是唯一專業受過工程訓練的人，所以在馬祖北竿各種工程都做了，包含打坑道、蓋跑道、蓋碼頭、做重砲兵的陣地等工程

*深切體認：

- 這段人生經歷讓他體驗到「一旦做一件事情，就全力投入並想辦法喜歡它，並從中得到成就感」。



工作與進修的取捨

8

- 高考及格：
- 考高考，由於分發的工作跟他想像中的不符合，當時有十大建設，並有個工程顧問公司，所以他拒絕了高考分發的工作，一心為了理想工作，就在家當3個月的啃老族，之後錄取中華顧問工程師，並參加了一年高速公路的工程，之後他又開始思考未來的路，並決定出國繼續讀書進修。
- 出國讀書：民國64年泰國亞洲理工學院系統工程碩士；民國71年美國麻省理工學院運輸管理博士。



交通部職務歷練完整

9

- 1987年，毛治國從交大管理科學系系主任一職，調赴政府擔任交通部主任秘書，自此展開了占據職涯大半時間的公職歷練。
- 在交通部就歷經過主任秘書、觀光局長、高鐵工程籌備處處長、民航局局長、常務次長，以及2000年後出任民營化後的中華電信董事長等職務。



他常給畢業生的兩句話

10

- 毛治國表示，從他這的經歷中得到：
 - 一. 「做你喜歡的是你的自由」
 - 二. 「喜歡你做的是你的幸福」

毛治國_{院長}對於危機類型的看法

11

危機是發生機率雖小，但衝擊與影響極大的事件或情境。不論是國家、政府、企業機構、社團組織，乃至個人，都須面對各種性質不同的危機。

■ 例如：

- (1) 自然災害 — 颱風、地震、土石流、致命性傳染病等；
- (2) 人為災害 — 恐怖攻擊、綁架勒贖、食品下毒、連環謀殺等；

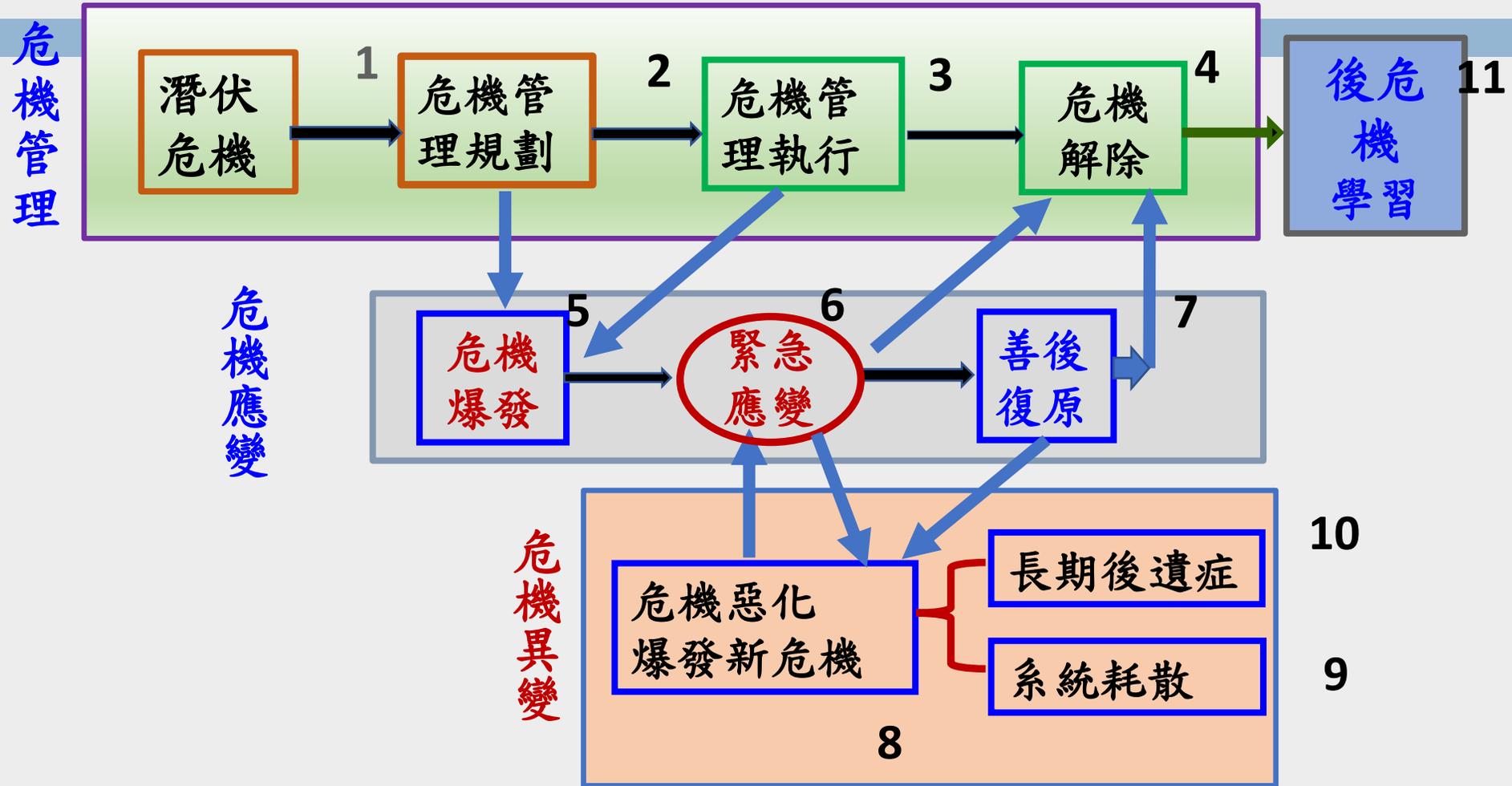
毛治國_{院長}對於危機類型的看法

12

- (3) 事故災難 — 工業/公安事故、重大交通事故、藥品/食品公衛事件、環境污染事件等；
- (4) 重大政治或社會衝突事件 — 國際軍事或外交衝突、重大勞資糾紛、公共政策爭議/政治抗議等；(5) 重大財經事件 — 石油危機、金融風暴、企業經營危機等；
- (6) 組織風紀事件 — 主管或員工貪瀆、大股東掏空、性醜聞等；以及(7)
- 複合性危機 — 多重危機事件重疊發生…等等

。

毛治國院長的危機管理結構圖

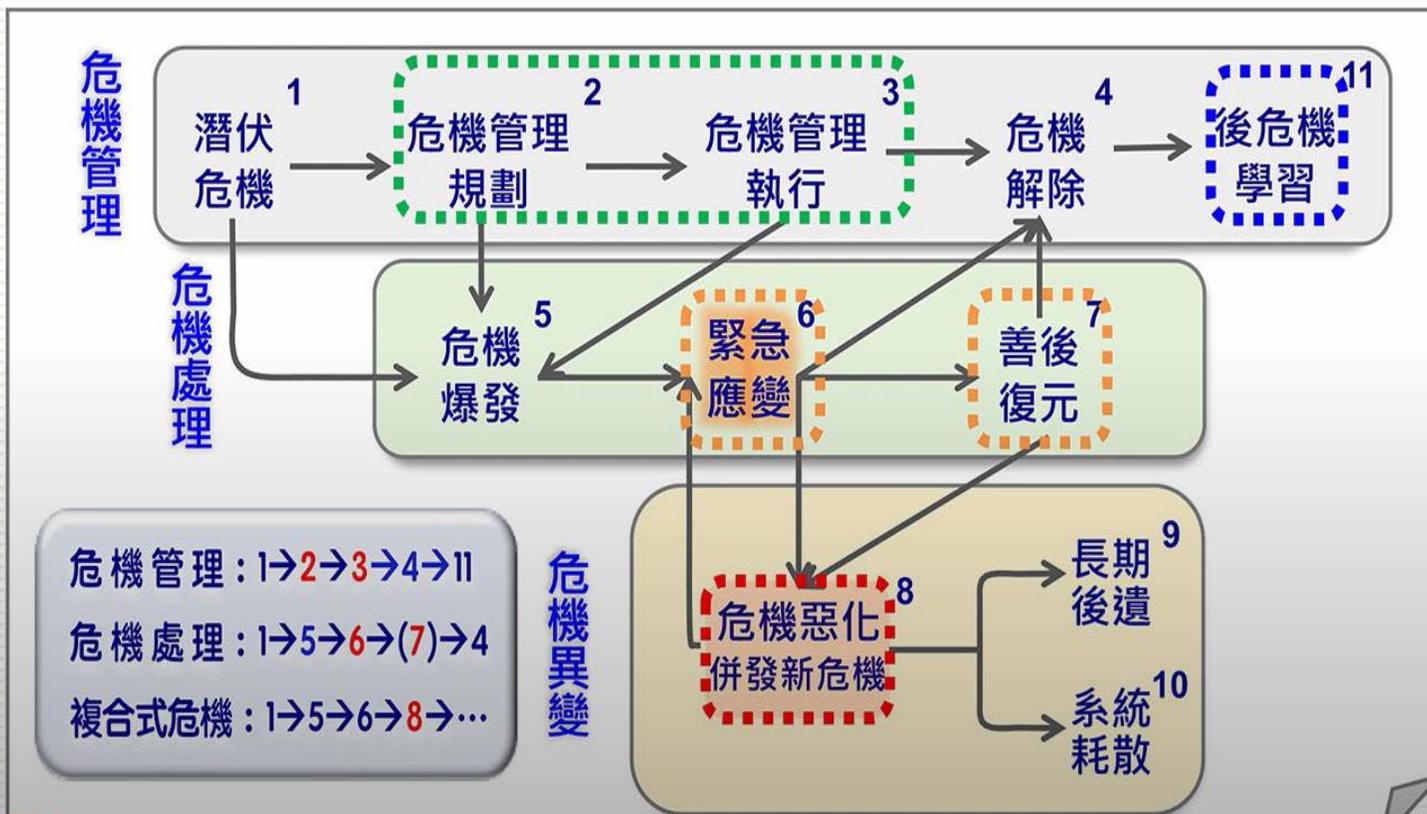




危機的結構

■ 危機的出現與演變有其結構

- 危機管理(crisis management^{1~4})：善策多惕、防患未然、解除危機
- 危機處理(crisis handling^{5~7})：緊急應變 + 善後復元
- 危機異變(complications^{8~10})：長期後遺症、系統耗散覆滅
- 後危機學習(post-crisis learning¹¹)



曲突徙薪是危機管理(預防的)最高準則

- 曲突徙薪」這個成語出自《漢書·霍光傳》。
- 「曲」是彎曲，「突」就是煙囪，「徙」遷徙的意思，「薪」是木柴與草。
- 「曲突徙薪」意思是把煙囪改建成彎的，把灶房的柴草搬走，比喻事先採取措施，才能防止災禍。
- 從前，有一個人客人去拜訪朋友，看見主人家爐灶的煙囪筆直，旁邊還堆放著柴草，對主人說：「把煙囪改成彎曲的，把柴草搬遠些，不然很容易發生火災。」主人笑了笑沒有當回事。
- 不久，主人家果然失火了，鄰居們都來救火，費了好大勁終於把火熄滅了。主人殺牛置酒，答謝鄰居，請那些在救火中燒傷的人坐了上席，其次以出力大小排了座次，卻忘記了那個當初建議他改彎煙囪的客人。



毛院長危機管理基本原則

16

- 防患未然、備案到位
- 善策多惕、化險為夷
- 因機用勢、突破困境
- 釜底抽薪、解除危機
- 勿恃其不來、恃吾有以待之

主管(領導人)每日的行程安排

■ 時間管理

- Agenda Setting = 時間要留白 (忙、盲、茫)
- 人無遠慮，必有近憂
- 保留時間思考重要不急迫的問題
- 建立滾動式的 to-do list

■ 每日三大類工作

- 建立策略思考的習慣 check : to-do list
- 守常：異常管理 → 設定常模，監控績效：沒異常不出手
- 應變：世事難料，再好的危機管理都會有危機出現



毛治國院長危機管理模式分享

18

- 上圖是毛院長經歷很多的危機處理經驗所歸納的「危機結構圖」供大家參考。
- 圖中除了事前的危機管理與事中的危機應變外，第三層是失控情況下出現二次或多重併發性危機的危機異變情境
- 最後標註為11的框框是每一次危機後都應妥善吸取相關經驗與教訓，來精進危機備變與應變系統能力的「後危機學習」。



毛治國院長危機管理模式分享

19

- 決策者對於「事中」的危機處理，在於「看見（發現問題）」的每一時間點上，如果都能根據「機微隱漸」的徵候端倪（事實性訊息），隨時設想到下一階段可能出現的問題，那他就可發揮「凡事都走在問題前面，不讓問題推著走」的精神，見端知末，掌握住「事件的階段性發展節奏」，不等問題成形，就在第一時間對問題作出果斷的預防性處置，斬斷可能發生的惡性循環因果鏈



毛治國院長危機管理模式分享

20

- 危機的出現與演變有其結構性。
- 面對危機的對策可區分為「事前、事中、事後」三個階段，首重事前。所謂事前就是決策者平時就要有「居安思危」的警惕，本著《孫子》「勿恃其不來，恃吾有以待之」的原則，儘早就把未爆彈的引信拔掉，不要作毫無警覺性的溫水中青蛙。所以說「無近憂者必有遠慮」



毛治國院長危機管理模式分享

21

- 這也是他常提醒部屬(學生)，每天的行事曆必須留白，不要全部被on-line的瑣事填滿；
- 每天至少要保留10到30分鐘時間，去思考off-line的「重要但還不迫切的事」
- 這是一種決策者必須養成的**戰略思維**習慣，利用這段時間來思考「下星期、下個月、明年」可能發生的重大事件，把握先機，以防範未然的事前「危機管理(crisis management)」，來消彌危機的發生或對不可避免必然發生的危機，做好「備變與應變」的工作



毛治國院長危機管理模式分享

22

- 不過，毛院長認為再周延的事前預防，有時仍難避免危機爆發（季節性的天災，如颱風、暴雨，甚至地震等，就須在事前「備變」，發生後事中「應變」）
- 此外，有許多危機是屬於意料之外突發事件，防不勝防；這時問題就進入「事中」「危機應變（crisis handling）」階段。