



危機管理專題

Seminar on Crisis Management

1

危機管理理論與個案探討

(個案資料另外傳送)



教學內容

2

111年下學期教學內容包含：

- 政府部門危機管理
- 企業危機管理
- 六個政府與企業個案分析與討論



本學期要求：

3

- 三份上課的作業
- 期末一份個人心得報告(上台簡報)
(10分鐘左右)
- 個人心得報告須簡潔扼要(不要超過三頁)
- 每次上課有簡單的Q&A
- ★ 學生出上課出席依學校規定辦理



書面報告要求

4

- 1) 掌握每一個報告都需具備結構性
- 2) 題目的適切性(自訂或規定)
- 3) 內容要針對題目發揮
- 4) 如果題目是檢討就是要指出不足的地方
- 5) 若此次的風災有帶來改善的地方(不能稱為優點)
- 6) 段落分明(前言、引言或簡單摘要)
- 7) 段落之間要隔兩格



教學方式

5

- 1) 危機管理理論與企業個案講述
- 2) 課堂思辨與討論
- 3) 為節省時間討論一般會在第十週後



上課參考教材

6

■ 採用教材：上課影印講義與簡報

■ 參考教材：

1. 政府危機管理 詹中原 等著，2006

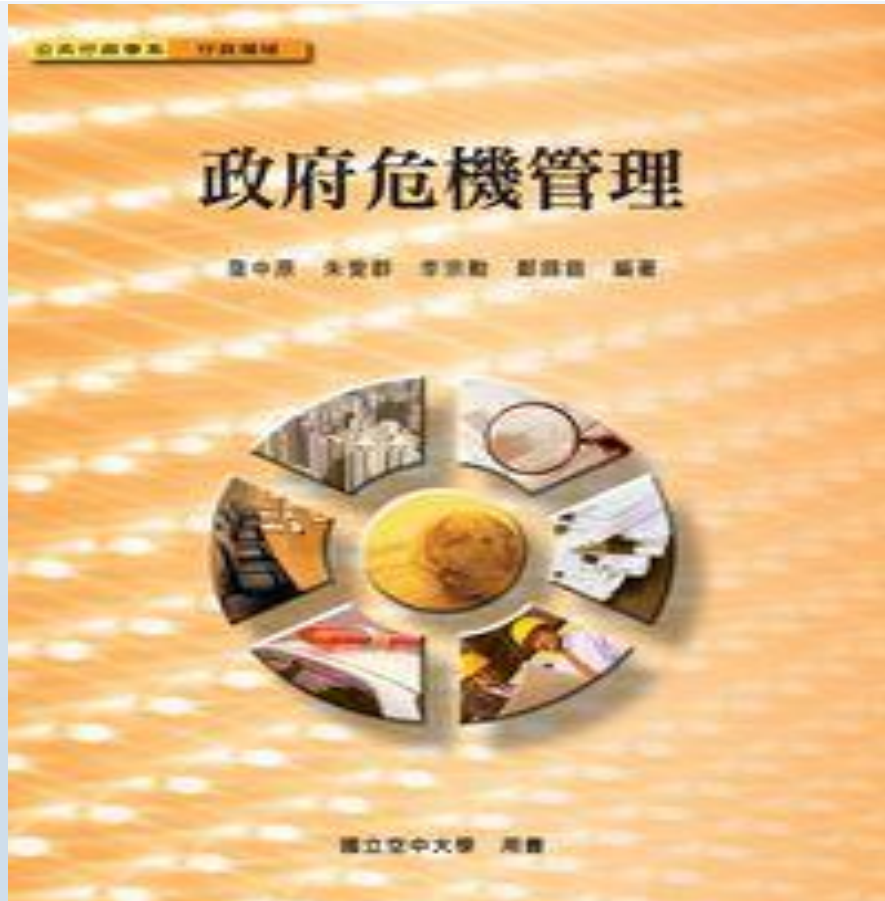
空中大學圖書

2. 朱延智著 「企業危機管理(5版)」，2014

五南文化出版社。

參考書籍與雜誌

7





參考書籍與雜誌

8

■ 參考書籍：

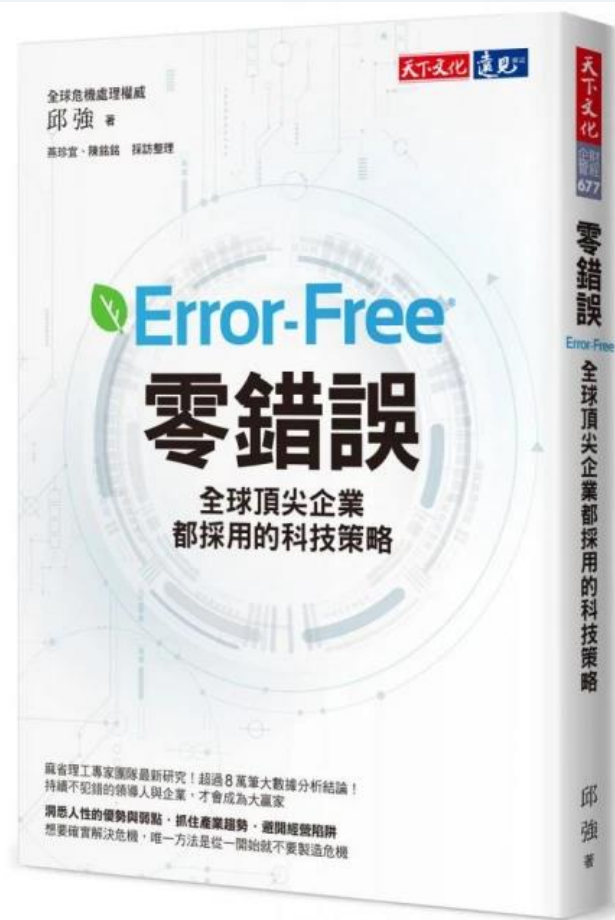
3. 零錯誤決策

邱強 著 2020年，天下雜誌社



危機管理的經典書籍

9





其他參考雜誌

10

- ☐ 天下雜誌
- ☐ 遠見雜誌
- ☐ 經理人月刊
- ☐ 哈佛商業評論
- ☐ 今周刊
- ☐ 商業週刊
- ☐ 商業思維學院(網路)
- ☐



危機管理 你要認識的這個人

邱強博士危機處理公司，總共在十幾個國家，處理過一千六百多個不同的危機，從美國三哩島核能掌故、太空梭挑戰者號爆炸、大停電、波斯灣戰爭到俄國核能外洩都是這位蜚聲國際危機博士的代表作。

除了國際性的危機處理，美國企業家口中的 Chung Chiu，更是許多跨國性集團遇到經營危機第一個想到的救世主：包括全球知名比爾·



邱強認為產生錯誤的兩個形式

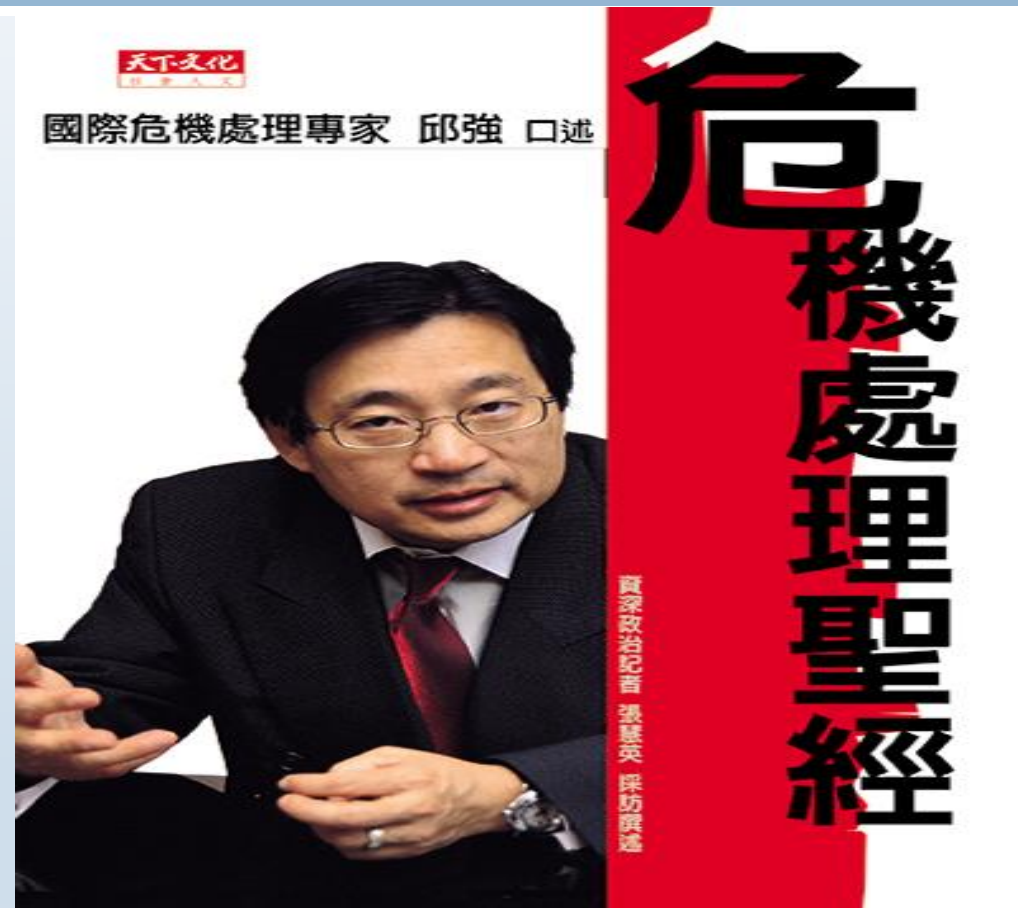
12

- ✱ 什麼是錯誤？錯誤有二種，第一是「該做未做」，第二是「要做做錯」。
- 什麼是「該做未做」？包括很多機會管理或創新，很多該做的事情我們沒做。
- 至於「要做做錯」，是指很多事情雖然我們知道該做，但卻做錯了。
- 有些錯誤影響不大，只能稱為「不當行為」；但有些錯誤很可能造成很大的影響，甚至是生命財產的重大損失。這些錯誤都是可以避免的。



國際頂尖危機處理大師邱強

13



2023/4/10



讓我們開始罷 ^^

14

Let's
Start

VectorStock®

VectorStock.com/25234574

2023/4/10



成為一個領導人的修練

15

要成為高階領導人都需要下面的修練

- ✓ 管理的修練(形象管理)
- ✓ 策略的修練
- ✓ 品牌的修練
- ✓ 變革的修練
- ✓ 溝通表達的修練
- ✓ 育才的修練
- ✓ 創新的修練
- ✓危機管理(處理)的修練



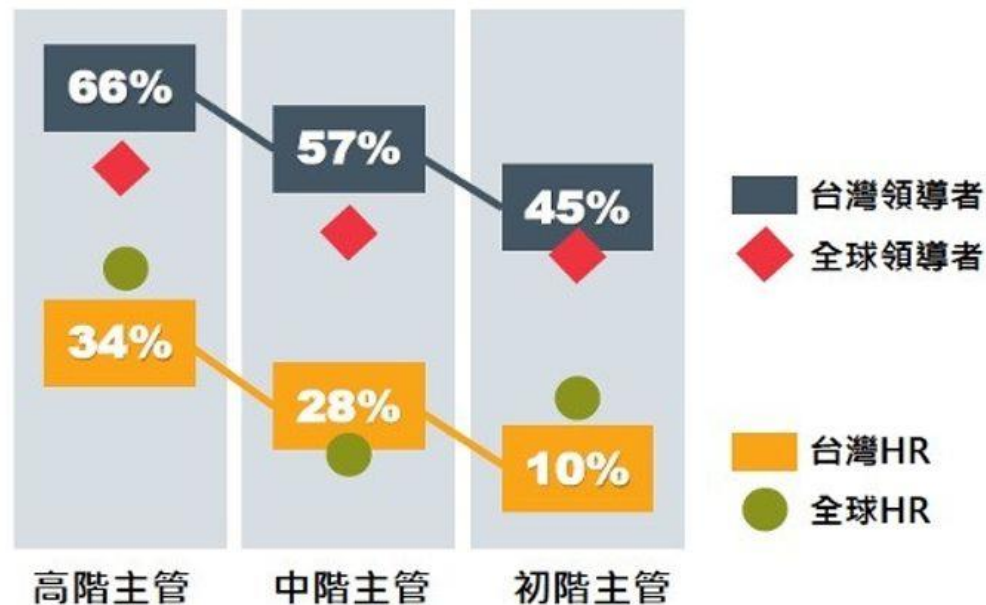
初階基層主管需要更多關注

16



各階層領導力水平
初階領導力水平低落需要關注

對不同階層領導者水平
作出高評價的領導者與HR占比





未來面對職場的危機

17

- 未來10年內，預估全世界會有10億份工作（即目前全球所有工作的三分之一），會因為科技而大幅轉變，甚至為科技所取代，也會有許多新型態的工作誕生。
- 被取代或改變的工作包含了技術要求較高的工作，如精密機器將能比醫生做出更精確的診斷，人工智慧的運算也會強大到足以取代頂尖工程師，甚至連大學教授都可能被電腦所取代。



成為跨界的T型人才

18

因此、人才的需求也從以往所追求的「I型人才」（I-shaped talent），即單一領域的專家，變成了現在「T型人才」（T-shaped talent），指的是不只要是單一領域的專家，對於其他領域也至少得懂一些概要。T型人才（T shaped Talent）的概念，世界各地也有廣泛討論。

英文字母「T」中，橫向的「一」代表知識的廣度，指一個人擁有跨領域的知識和才能；而縱向的「I」就代表知識的專業深度，指那個人除了有廣博的知識，其中一個領域更有專業能力，既是專才，又是通才。



什麼是T型人才

19

跨領域、跨專業的知識與
思維廣度

專業素養深度



如何成為T型人材

20

一、創意（Creativity）

- 凡德威爾德(Walter Vandervelde)認為創意代表一個人想出的點子，必須創新而且有實用價值。
- 具有創意的人，通常都善於解決問題，他們充滿好奇心，通常不會滿足於第一個想到的點子或是解決方法。他們也會從多種角度看待一件事，其他人可能只能看到平面上的點，但具有創意思維的人，能把點連成線，藉此想出更好的解決方法。

創意三元素

21





如何成為T型人材

22

二、批判性思考（Critical Thinking）

- 可能會有人認為批判性思考與創意是相對的概念，但這兩者其實相輔相成。
- 會批判性思考的人，對於他人給的意見或答案不會全盤接收，而是會分析乃至質疑這些答案。這些人通常能做出正確的決定或策略，眼界也較為寬廣。



如何成為T型人材

23

三、自我管理（Self-management）

- 自我管理包含兩個要素，一是釐清自己是誰、真正想要什麼，二是在釐清自己的目標後，制定明確的計畫，堅定地朝著目標前進。
- 自我管理能讓人時刻保持自信，專注於達成目標，並且讓自己每天都充滿動力，因此即使是面對變動的環境，也能坦然以對。

** 自律甚嚴



如何成為T型人材

24

四、社交智能（Social Intelligence）

- 社交智慧也被稱為情商，代表與人溝通、連結與合作的能力。具社交智慧的人才，善於傾聽、鼓勵他人，也善於給予回饋。
- 這些人通常善於說服他人，在團隊裡也能營造出正向、和諧又有活力的團隊氣氛。
- 具有社交智能才能與別人互動，擴大知識的疆界



如何成為T型人材

25

五、注意力管理（Attention Management）

- 注意力管理又常被稱為時間管理，但實際上管理的並非時間，而是在一段時間裡，把注意力分配到有用及重要的事情上。
- 注意力管理與自我管理雖然相像，但自我管理旨在訂立長遠的目標，並且朝著該目標堅定前行，注意力管理則是強調如何有效率地分配注意力，才能持續朝目標前進。



如何成為T型人材

26

✱我認為最重要的要加上「終生學習」

張忠謀對於『終生學習』的看法

27

✱第一要素：訂定目標(續)

(專業上的技術知識要熟悉專精)

- 像他自從MIT(機械碩士)畢業出校門後，因緣際會選擇半導體這個領域，然後就一直待在半導體業，因此他立的終生學習第一個目標，就是要跟上半導體產業的發展。
- 當年他處在技術的領域，就是要求自己要跟技術的最新發展，後來轉往業務領域，他的目標就換成要跟上半導體各項業務的發展。
- 他學半導體的成功經驗奠立了他日後成功的基礎。

張忠謀對於『終生學習』的看法

28

✱第二要素：要有紀律

- 終生學習的第二個要素是「紀律」，也就是對學習要下決心，決定要花多少時間來從事終生學習，因為學習是一件相當嚴肅的事情。
- 以聆聽為例，他認為其實傾聽別人講話也是一種學習。聆聽的要訣首先要「專心」，他曾在交大授課時曾用一小時專門闡述「專心聽」的技巧及重要性。一般人的觀念是大家要盡力培養口才，卻忽略了傾聽能力對一個人的發展，比講的能力更重要。

張忠謀對於『終生學習』的看法

29

✱第二要素：要有紀律(續)

- 必須有紀律、花時間、嚴肅看待。好的終生學習，絕對會影響生活習慣，他本身就是最好的例子。每天會盡可能看書2小時，閱讀的內容可以是與工作相關的資料。
- 他隨身攜帶會一本小記事簿，這是他的學習工具之一，每當聽到一些好觀念及資訊，一定隨手紀錄下來。本子的大小需要講究，太大太小都不恰當；這樣做的好處很多。
- 學習的東西要取捨，不能什麼都學。

張忠謀對於『終生學習』的看法

30

✱第三要素：要有計劃

- 終身學習最後一個要素就是要有計畫，學習如果沒有計劃就會事倍功半。
- 所謂的計劃是先設定你的長、短期目標，**你要看什麼書、讀什麼雜誌、報紙，或是要跟誰說話都要有計劃。**
- 尤其是跟誰講話一定要想清楚，因為生活習慣也跟平常接觸的人具有密切關係，會決定你的交友圈，因此對要認識哪些人也要訂出一個方向。



小 結

31

- 如果你懂財務，也要懂其他領域的知識例如行銷、人資或製造、工程等技能
- 重要的是要具備「終生學習」的精神與動力。
- 重點是要學會如何組合運用這些能力。一各種世上顏色都是由三原色交織、混合而成，未來任何對工作技能的需求也是由這五大能力與終生學習力構築而成。



■ 幾個危機事件回顧

2023/2/06

土耳其大地震

33

地震使兩國的罹難總數現已超過5萬3000人，且還會增加，這起土耳其現代空前災難使得國內約有26萬4000棟公寓被毀，還有許多人失蹤。



2023/4/10

2022年2月24日 蘇俄侵烏克蘭

34



2023/4/10



維基百科的訊息

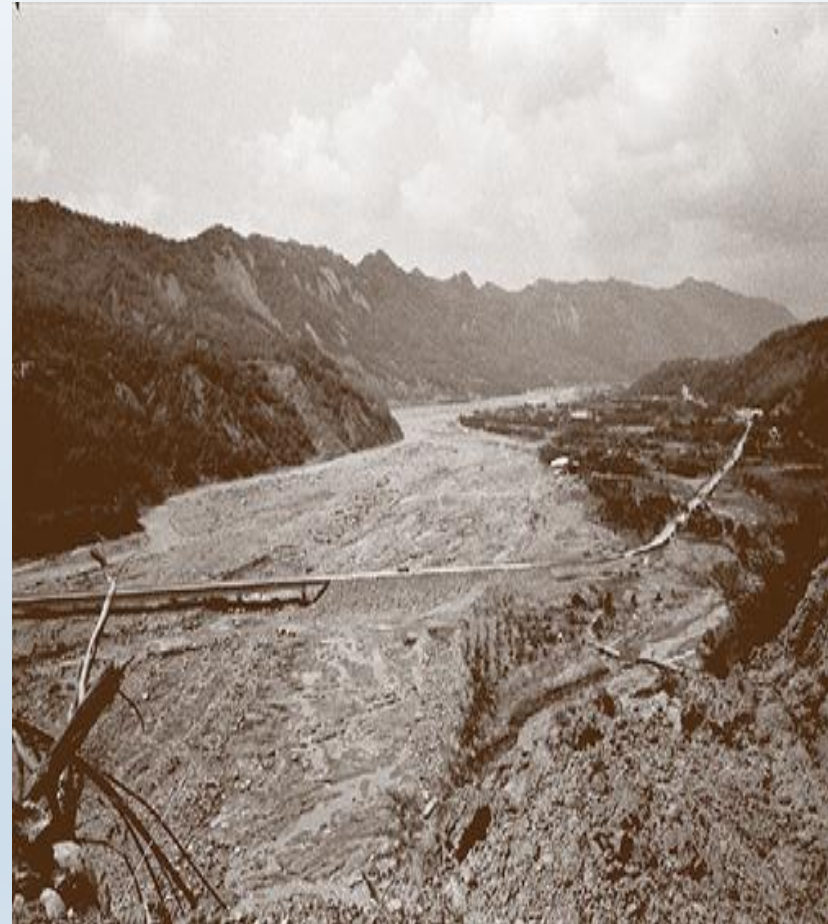
35

□ On 24 February 2022, Russia invaded Ukraine in a major escalation of the Russo-Ukrainian War, which began in 2014. The invasion has caused tens of thousands of deaths on both sides and instigated Europe's largest refugee crisis since World War II. About 8 million Ukrainians were displaced within their country by June, and more than 8 million fled the country by February 2023.

2009年8月 莫拉克颱風小林滅村

36

2009年8月6日至8月10日間發生於中部南部及東南部的一起嚴重水災，主要原因是颱風莫拉克侵襲台灣所挾帶的破紀錄的降雨量（許多地方2日的降雨量相當於1整年份的量）。是台灣自1959年八七水災以來最嚴重的水患，期間多處發生淹水、山崩與土石流。其中以位於高雄縣甲仙鄉小林村小林部落滅村事件最為嚴重，該事件造成474人活埋。



2016年地震維冠大樓倒塌事故

37

在永大路二段與國光五街
交叉口住商混合社區大樓
倒塌的災害，死亡人數達
115人，其中96人受傷，
不僅是該次地震中死傷最
嚴重的災區，死亡人數亦
超越了於1999年9月21日
倒塌的東星大樓（87人死
亡），成為臺灣史上因單
一建築物倒塌而造成傷亡
最慘重的災難事件。

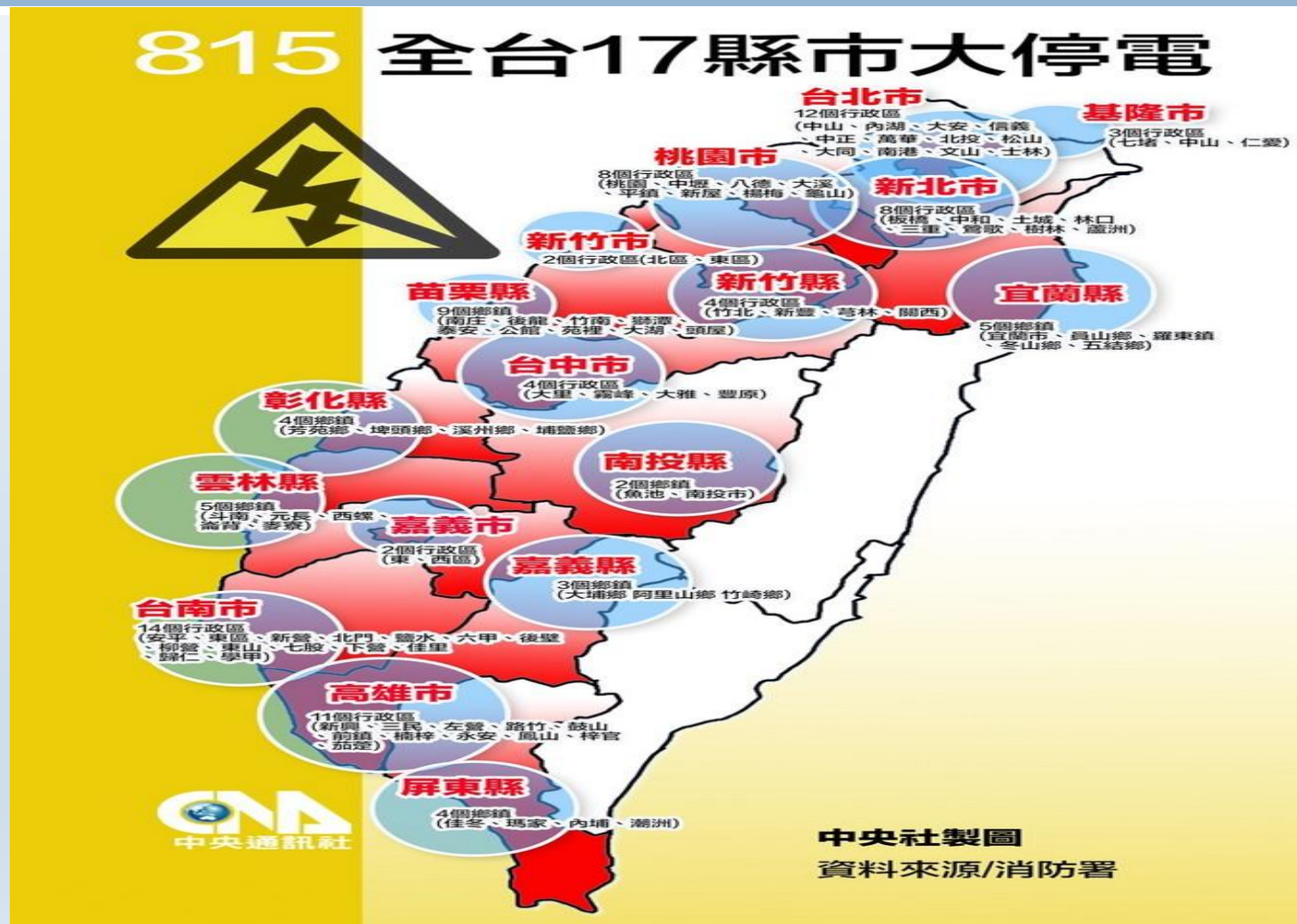


2016年美濃大地震

- 2016年高雄美濃地震是當地時間2月6日F
半夜3點57分發生於臺灣南部的地震，震央
位於高雄市美濃區，即屏東縣政府北偏東
方27.1公里處，芮氏規模6.6，最大震度為
臺南市新化7級。
- 與同樣發生於臺灣南部的1964年臺南白河
地震和2010年高雄甲仙地震的規模類似。

2017年8月15日 全台大停電

39



2023/4/10



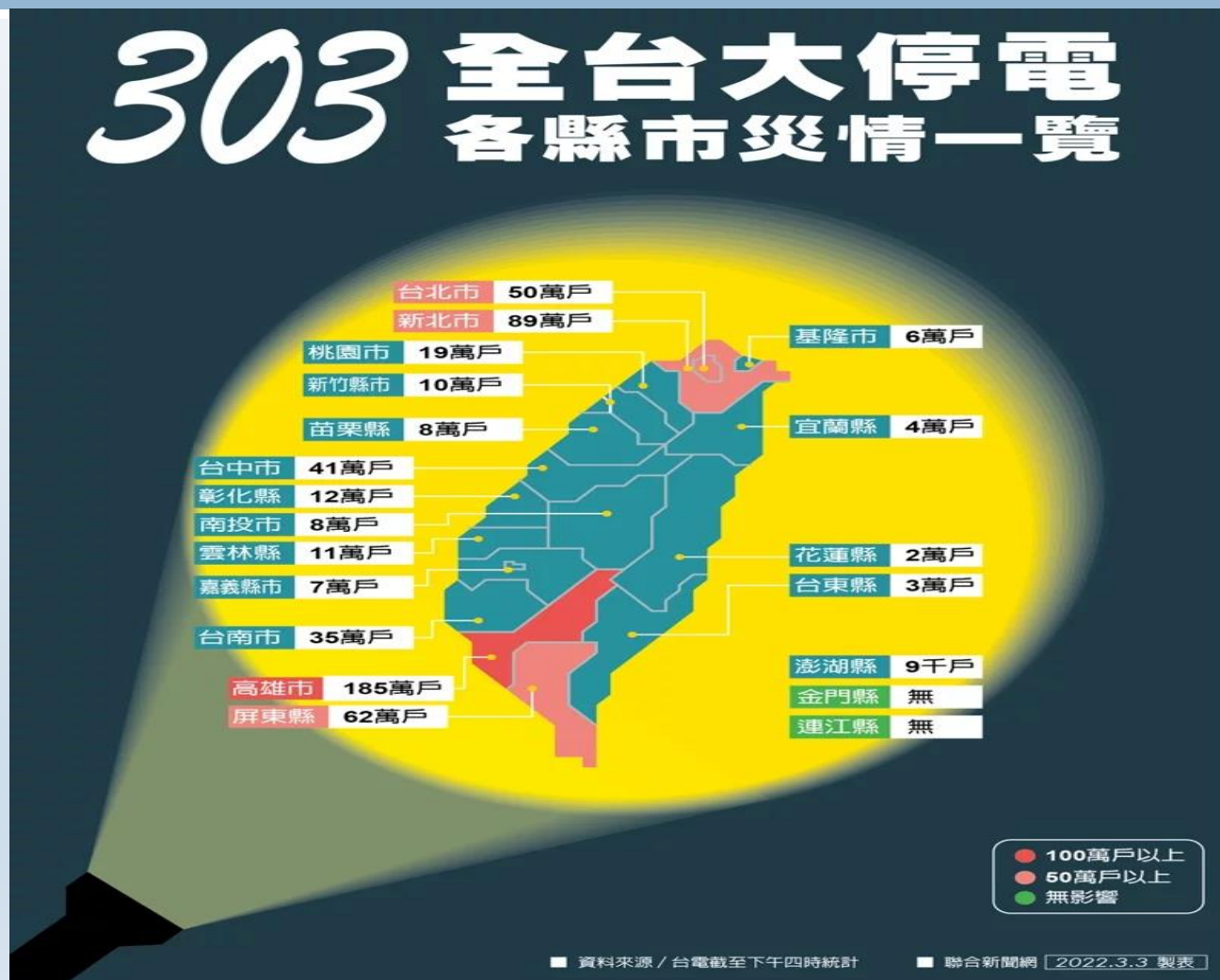
2017年815 全台大停電

40

- 2017年8月15日16時51分起在臺灣本島各地發生的大規模無預警停電事件
- 肇因於臺灣中油對台電台灣桃園市觀音區大潭發電廠的天然氣電廠供應管線因巨路國際公司更換卡片不當造成意外停止運作，導致大潭發電廠6部機組全部跳停，進而造成全臺電力備轉容量不足，供電系統避免全面崩潰啟動保護措施而分區停電，最終於同日23時始恢復正常 ...

2022年3月3日 全台大停電

41



2023/4/10

2022/03/03全台大停電

42

□經濟部送至行政院的「303停電事故檢討報告」昨（8）日公開，內容指台電公司興達電廠開關場於當天隔離開關投入測試時，因維護及值班人員沒有先確認相鄰斷路器是否有絕緣氣體，造成設備發生短路，使興達電廠運轉中的5部機組全部跳脫，也導致多個變電所及電廠跳脫，造成全台高達549萬用戶停電。

興達電廠事故原因

43



圖 2.5 事故前開關 3541、3541E、3542E 撤卡待測試狀態

興達電廠事故原因

44

人為操作錯誤

經濟部
2022.03.08 1

不應操作的 3541 隔離開關

鄰近的3540隔離開關：絕緣氣體六氟化硫(SF₆)，因含水量過高，已抽離

值班主任卻在**未確認絕緣氣體壓力**下
操作了 3541 隔離開關



3540絕緣氣體
未回充

3541卻銷卡
操作通電

導致

發生短路接地故障

引發連結至 龍崎變電所的南部機組 全數跳脫

2023/4/10

2021年4月2日 太魯閣號出軌事故

45



2023/4/10



2021年4月2日 太魯閣號出軌事故

46

- 2021年4月2日上午9時28分45秒[〔]發生在花蓮縣秀林鄉的臺灣鐵路北迴線清水隧道北口的列車脫軌事故。
- 車上載有498人的臺鐵408次太魯閣號在行經該隧道前，撞擊滑落邊坡侵入路線的工程車造成出軌，列車因慣性持續往前滑行撞進隧道內，車廂嚴重損毀。
- 造成49人罹難和213人輕重傷，為臺鐵近60年最嚴重的意外事故。



Q & A

47

- 一、上述這些危機事故或事件那些可以預防或避免？
- 二、我們國家當前面臨那些危機？
- 三、我們的城市面臨那些危機？
- 四、我們在企業或工作場域面對什麼危機？

舉 例

48

- ☐ 國家的認同危機
- ☐ 民眾信任政府的危機
- ☐ 企業缺工缺電缺水危機
- ☐ 台灣的能源危機與台電電網危機
- ☐ 台鐵轉型的危機
- ☐ 台灣人民面對認知作戰的危機
- ☐ 台灣企業普遍的接班人危機



課程安排順序

49

- ◆ 緒論(危機的界定)
- ◆ 危機管理理論
- ◆ 政府的危機管理機制
- ◆ 企業的危機管理機制
- ◆ 機管理模擬演練
- ◆ 第六章 危機壓力下的決策
- ◆ 第七章 危機溝通策略
- ◆ ***** 六個 個案探討



危機個案解析與討論

50

1. 政府的危機處理機制(毛治國院長處理結構)
2. 邱強零錯誤核心思維與實務操作
3. 莫拉克颱風的搶修經驗與啟發
4. PC home網路家庭的經營危機
5. 台灣企業接班人危機
6. 台灣的能源危機與電網危機(兼談興達發電廠事故)
7. 台灣面對假訊息錯誤認知危機
8. 中華電信轉型之危機與契機
9. 疫情下研華科技的品牌韌性
10. 老爺酒店危機處理成功案例



上完本課程後的期待

51

- 瞭解危機管理的理論與架構
- 強化你的危機管理能力
 - 能夠成為組織中的關鍵人物 (Key person)
 - 至少是關鍵少數
 - Become Well
- 有朝一日能發揮所學

* 危機的定義

52

- 廣泛的定義
- 國家層次的定義
- 行政層次的定義
- 企業層級的定義
- 個人層次的危機

一. 廣泛的定義

53

- 在古希臘時代，危機較著重在解決的面向（「Crisis」即為「Crimein」），當時的意義被視為「決定」（to decide）。
- 一般國人對危機的定義，是從字面上的「危險」加上「機會」來表達。這裡所指的「機會」，不是指可獲得額外更多的利益，而是指隱含存在脫險的機會。

一. 廣泛的定義

54

➤ 韋伯字典定義(Webster`s definition)

➤ 指危險、困難的關頭、麻煩難解決的情況

1. 轉機與惡化間的轉捩點

“turning point for better or worse”

2. 決定性的一刻

“decisive moment”

3. 關鍵的一刻

“crucial time”

一. 廣泛的定義

〔一〕 概念之釐清

【1】 crisis / disaster

emergency catastrophe或是hazard

risk風險=災難發生之probability

〔價值中立〕

〔負面價值〕

一. 廣泛的定義

56

【2】價值中立 / 負面價值

crisis 強調決策者之責任〔responsibility〕
〈有行動之責任〉和自由〔freedom〕〈有選擇之餘地如何作〉

****知道夏天會有颱風這整件事情**

****知道台灣南部夏天常常缺水。**

由於決策者有選擇如何作之自由與責任〔必須面對〕故稱之為「決策者必須管理危機」

一. 廣泛的定義

57

【3】 管理與處理

〔a〕 針對危機預備

1. 準備
2. 預防，加上
3. 事件發生時之處理，
4. 並處理善後，內容包含policy，運作技術，方案之規劃設計為管理。

〔b〕 而危機處理只是管理的一部分，面對危機已發生時之處置。

【4】 時間的急迫性

危機的出現常常很突然

(unexpected but not unpredictable)

處理有急迫性

一. 廣泛的定義

58

Charles McClelland 曾說：

「隨著危機研究成果的日益增長，研究角度日益多元化，如今對危機的意涵加以界定已越來越困難；世人與學者不僅廣泛使用危機術語，事實上歷史變遷也因而造成危機情境的多樣化與快速膨脹。

易言之，由於個人研究角度、學術訓練、研究方法等差異，使得危機的定義常常不太能獲得共識。

一. 廣泛的定義

59

- 「危機」(crisis)與「壓力」(stress)、「驚慌」(panic)、「災禍」(catastrophe)、「暴力」(violence)等概念，加以同義使用。
- 危機管理英文文獻中又常有與危機產生混淆的字詞，如：「緊急事件」(emergency)、「災禍、不幸」(disaster)、「危險、風險」(risk)、「冒險」(hazard)、「災難」(calamity)等。
- 即在國際政治與戰略研究領域中，學者之間對於危機的定義、要件及內涵也不一致，彼此之間因而互有爭論。

二、危機分類表

60

■ 事件(Incident)

- 較大系統中某個次系統損壞，並未影響到整個系統

■ 事故(Accident)

- 物理性的損壞影響到整個系統，使整個系統停止一段時間內無法發揮作用，例如興達電廠操作錯誤造成跳機使得全台停電的事件

■ 衝突(conflict)

系統發生象徵性結構的損壞，但並未影響系統的運作

■ 危機 (crisis) 定義如前所述 影響系統運作

2023/4/10

小 結

61

1) 價值中立性：

危機的產生可能會造成不好結果,但也可能帶來更好的結局

2) 時間持續性：

任何危機的產生必須經過潛伏期、爆發期、延續期及解決期四個階段

2) 責任與自由度：

管理與處理危機是決策者的「責任」，不應以危機為偶發突發推卸責任，也有多項選擇因應方案

三、國家層級的定義

62

國家層次的危機主要是涉及國際政治與戰略學上的危機概念，指的是國家政府面對轉變的極度危險狀況。學者布理哲(Brecher)對於危機的定義如下：

- (一) 國家內外環境劇烈改變。
- (二) 對國家基本價值或高度優先目標的威脅
諸如威脅國家的 (1)領土完整(2)主權獨立
(3)生存繁榮及(4)大部分人口的安危等。
- (三) 威脅狀況可能伴隨或導致軍事衝突或內部動亂，而這個衝突團體可能來自內亂或外患。
- (四) 對外在的威脅，只容許在決策上有限的反應時空。

三、國家層級的定義

63

陶意志（Karl W. Deutsch）認為：

「國際危機應有4種特性：

- （一）危機包括一個重要的轉捩點在內；
- （二）必須做某種決定；
- （三）至少有一方的主要價值受到威脅；
- （四）以突發的緊急事變而必須在時間壓力之下做決定者有限

四、政府層級的定義

64

政府層級的危機是因為內外環境的因素引起狀況，這種特殊形態的「政策問題」(policy problem)，決策者必須改變或解決的狀態或情勢，它有三項特質：

- (一) threat(威脅)：所威脅到的與決策行為者有關的利益福祉或目標，所威脅的利益越大越接近典型危機。
- (二) time (時間)：危機出現決策者必須在短時間內做出反應，提出對策。
- (三) surprise：主事或決策者無法預知危機出現的時間、威脅損害的程度，或驚嚇的程度。

五、企業層級的定義

65

- 在企業危機領域，對危機名詞界定被公認的有下列幾位：

1. Otto Lerbinger

其對於危機的界定是：「對於公司未來的獲利率、成長、甚至生存，發生潛在威脅的事件。」

2. Barton

對於企業危機的界定是：「將危機刻劃為一種具有三項特性的情境：突然性、必須在時間壓力之下做決定、高度威脅到主要價值。」



本課程探討的範圍

66

國際危機(部分)

政府危機

企業危機

個人危機



國家層級的危機

國家層級的危機

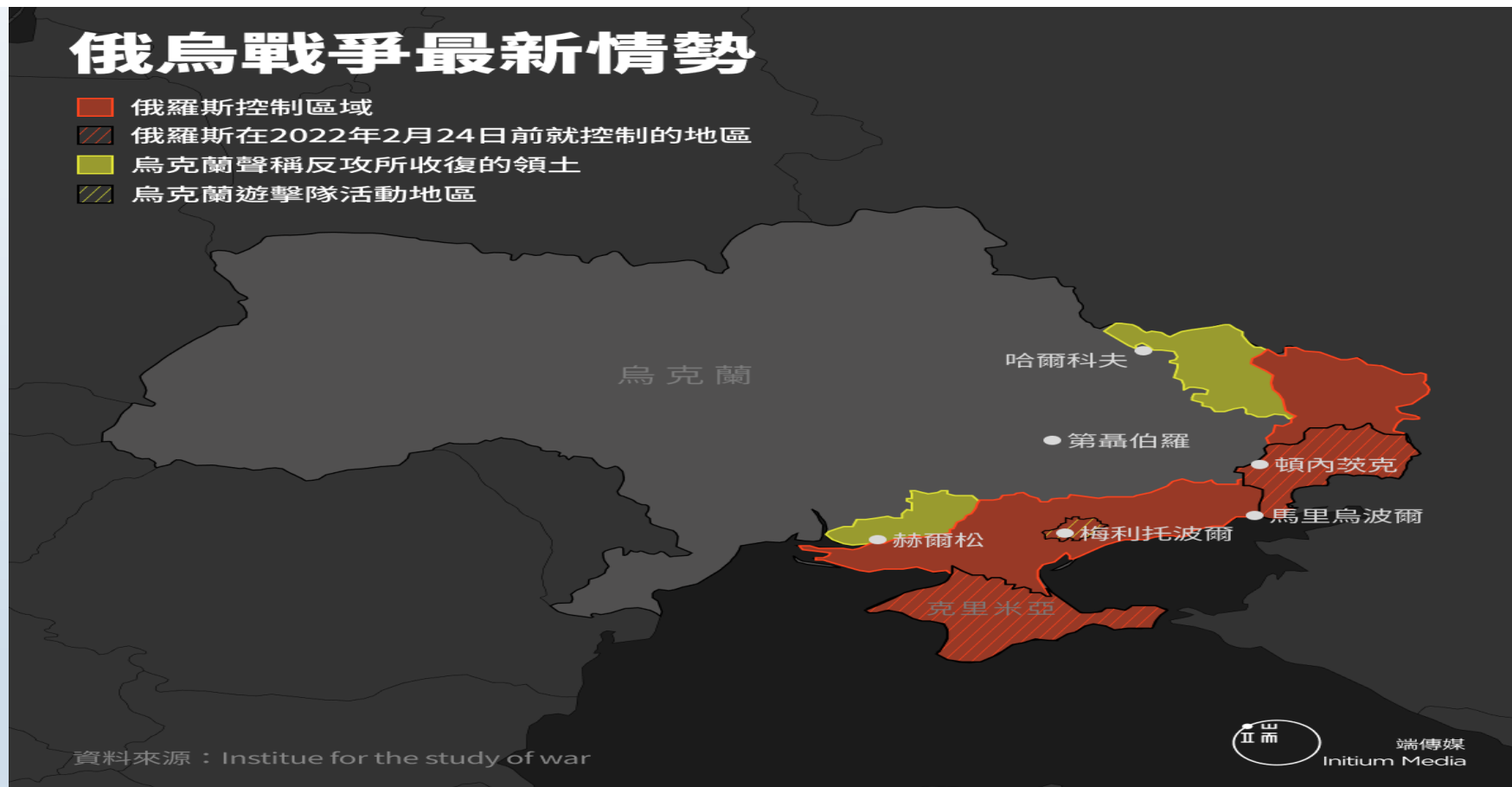


蘇俄侵略烏克蘭戰爭

2023/4/10

國家層級的危機

69



2023/4/10

俄羅斯佔領約16 % 烏克蘭領土

70



2023/4/10

俄羅斯烏克蘭開戰一周年

71

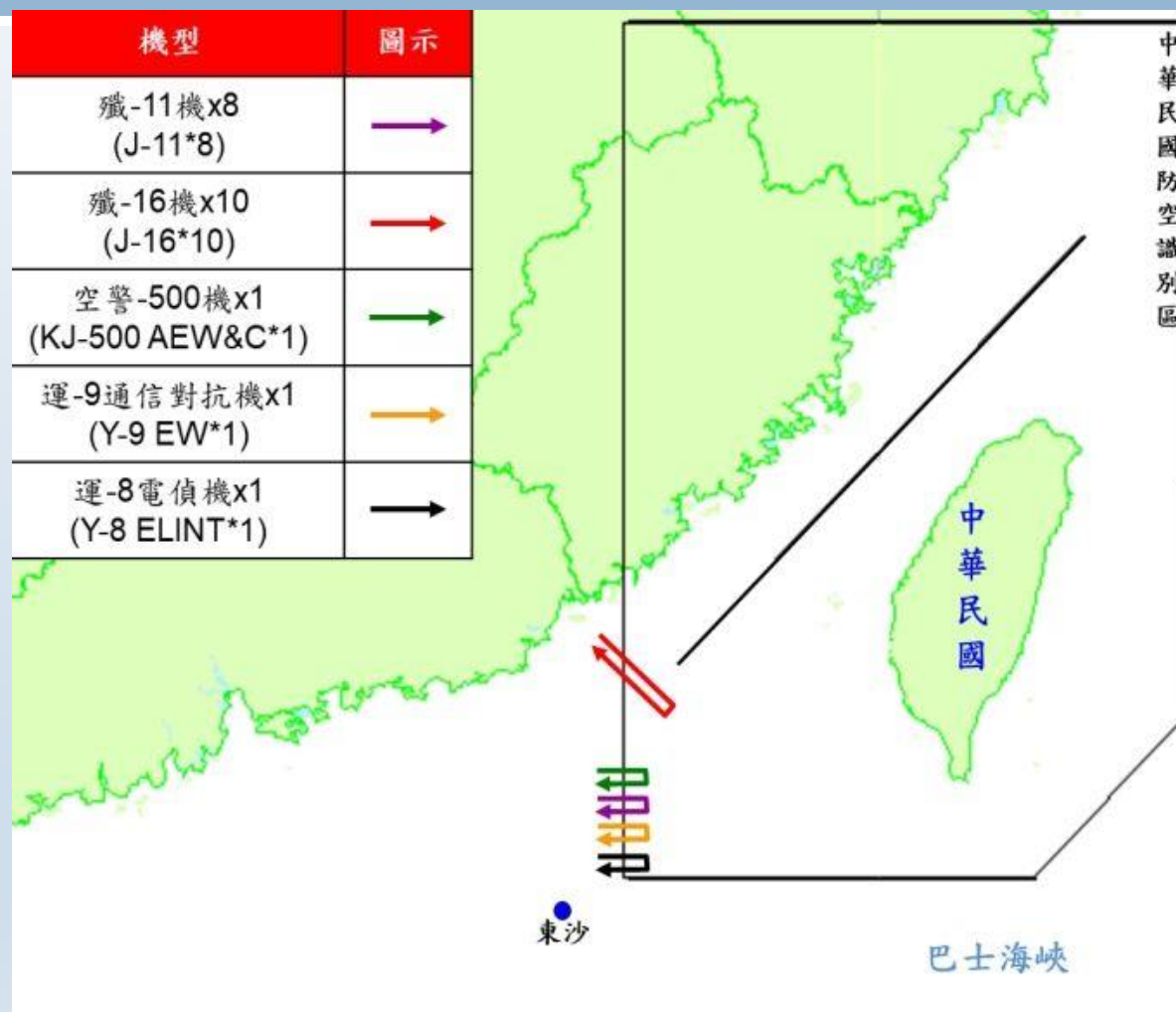
- 俄羅斯：投入軍隊133萬
- 死傷人數可達20(死亡13萬)
- 離開俄羅斯的有50萬

- 烏克蘭：投入軍隊50萬
- 死傷約10萬(約6萬死亡)
- 難民8,073,182名

2022年8月裴洛西訪台

72

中共派21架
次共機擾台
殲-16現蹤海
峽中線南端



2023/4/10

政府層級的危機

政府層次的危機

74

2021年六月新冠疫苗不足危機中台灣陷 外交與執政窘態

- 新冠疫情開始，台灣在口罩與邊境管制及篩檢方面表現出色，因為受的假訊息影響疫苗注射因民眾不踴躍
- 台灣在採購疫苗方面有很多限制，政府預算與監察機制的限制，外交的困境與對岸的干擾及確診人數徒增。也因為疫情嚴峻，新冠疫苗在從乏人問津變一劑難求。
- 政府下訂的疫苗數量多少，何時抵達等相關信息缺位，民眾質疑聲不斷。

政府層次的危機

75

新冠肺炎爆發3年，對岸中國人民對「**封控**」（意思是指從社區、大樓開始進行全面管制）本來習以為常，但慢慢的從上海、北京等城市因為風控時間太久，慢慢產生不滿，**逐漸在2022年11月24日一場新疆烏魯木齊大火造成傷亡後**，民眾對疫情生活受限的壓抑的不滿，演變成了各地揭竿而起的「白紙革命」，甚至出現罕見的「**習近平下台！共產黨下台！**」聲音，中國正式宣布於2023年1月8日起全面解封。

白紙運動



2023/4/10

武漢大連白髮運動

76

因為疫情核酸檢測等耗費地方財政，醫療改革意味著其所獲得的醫療補貼，從過去每月260元，降至83元人民幣，大減超過7成。



這個城市封控217天

77

困在信息孤島中，隔離、失業、守邊



2023/4/10

全中國封城最長的城市

78

- 位於雲南省的邊陲小鎮瑞麗是與緬甸接壤的小城，也是在中國三年抗疫期間遭遇封城時間最長的城市。在中國即將開放邊界之際，法國世界報在上海的記者西蒙·勒普拉特（Simon Leplâtre）特別走訪了瑞麗。勒普拉特看到，瑞麗的居民們正在焦急地等待着邊境重新開放。三年來，瑞麗經歷了十幾次封城，每次都持續幾個星期的時間，甚至好幾個月。

瑞麗的地理位置

79



2023/4/10

「中國」治理模式陷困境

80

治理出現危機：

中國大陸治理問題，由於相關資訊透明度不足，甚至取消相關狀況通報，令人難以了解目前大陸疫情與影響經濟社會實情。從而，2023年1月8日人們對疫情解封驟然、洶湧、險惡，稱為「疫情海嘯」。

就「反功能治理」角度看來，「『中國』治理模式」確實強化控制能力，然而治理能力則相對減弱。

百姓死傷難以精確統計。

政府層次的危機

81

2022年10月
29日發生在
韓國首爾龍
山區梨泰院
洞梨泰院的
嚴重群眾事
故，當晚正
值萬聖節前
的週六



韓國梨泰院踩踏事件

韓國梨泰院踩踏事件

- 事故發生在2022年10月29日晚，有指當時超過10萬人在梨泰園聚集慶祝萬聖節，人群被困在狹窄斜巷併發生踩踏，造成159人死亡，大部分都是年輕人。
- 調查人員已拘捕6名地方官員，包括時任首爾龍山警署署長李林宰和首爾龍山區廳長樸熙英，涉嫌公務過失致死，另外起訴首爾地方警察廳長等17名公務人員。

韓國梨泰院踩踏事件

- (2021年) 梨泰院萬聖節時的照片，發現當初聚集在街上的人潮已經十分驚人，更何況去年受疫情影響，還有出動警察管制。
- 有人質疑，從過去畫面已可看出梨泰院小巷內擠滿了人，有極高風險釀成意外，這次的事件根本是「預料之中的慘案」。
- 有韓國人在推特、論壇上分享去年梨泰院人擠人的畫面，但當時因為防疫限制，街上還有不少警員在管制交通動線。據《MBC NEWS》2021年11月的報導指出，警方推估3天內約有17萬人湧入梨泰院，造成街道髒亂、地上隨處可見垃



Q & A

84

□ 韓國梨泰院踩踏事件給我們什麼啟發？

企業層次危機

企業層次危機

86

- 其對於危機的界定是：「對於公司未來的獲利率、成長、甚至生存，發生潛在威脅的事件
- 企業危機實際上是企業發展過程中因為若干方面的矛盾激化而導致的一種非常規的狀態，和困難、災難性事件不完全等同。

南山淨值蒸發3千億

87

尹衍樑用錯杜英
宗急換兒子尹崇
堯上場搶救南山
人壽... 燙手山
芋仍難解決



潤泰集團總裁尹衍樑

2023/4/10

潤泰集團驚魂風暴

88

- * 潤泰雙雄淨值危機問題延燒，潤泰集團總裁尹衍樑親上火線回應表示，市場傳言與實際情況有出入，他強調「南山再二年多就準備上市」，屆時的「（南山）股價可能業界數一數二」，請投資人放心。
- * 潤泰雙雄近期傳出因持有南山人壽，被南山淨值大減拖累，雙雄恐有危機問題，導致今日股價重挫跌停，潤泰新（9945）收65.7元，下跌7.2元；潤泰全（2915）收72.9元，下跌8元。其中，潤泰新收盤後賣張仍高掛逾10萬張。
- * 2023/03/05 股價 43.25元

2022/07/20 新聞

2023/4/10

危機(Crisis)與風險(Risk)的差異：

89

風險是危機轉變成災難之可能性

1. **風險** (Risk)：潛在影響組織目標之事件，及其發生或造成災害之可能性與嚴重程度。
2. **危機** (Crisis)：發生威脅到組織重大價值之事件，在處理時具有時間壓力，迫使決策者必須做出決策，該決策並可能有重大影響

ISDR

90

■ 聯合國國際減災策略組織
(International Strategy for Disaster
Reduction)

ISDR對於危機風險原因的分類

91

一. 實體的因素(physical factors)：

土地規劃、工程建築學等方面的問題造成災害，例如2016年02/06凌晨地震造成大灣維冠金龍大樓倒塌。

二. 社會的因素(social factors)：

社會的危機災害通常與個人、社區與社區安全和福祉程度(教育、心理健康、收入)等有關，婦女議題(林信吾殺雙警案)

三. 經濟的因素(economic factors)

經濟劣勢通常容易遭受災害的威脅與傷害，沒有足夠的能力去面對災害、也沒足夠資源去復原災害重建工作

一般危機風險的類型與形成的因素

92

四. 環境的因素(environmental factors)：

人類的破壞與自然資源的浩劫是導致環境災害最大最重要的原因，極端氣候是最典型的粒子。

現在全球才如火如荼的發展ESG，目前已蔚為風潮。

ESG 中文「環境保護」(Environment)、「社會責任」(Social)、「公司治理」(Governance)，由2004 年聯合國全球契約 (UN Global Compact) 首次提出，被視為評估企業**永續經營**的重要指標，也是企業獲得客戶與投資人信任的基礎。

毛治國院長對於危機類型的看法

93

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

94

- (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。

複合型災害

95

基本定義：

一個主要災害事件的發生，往往會直接或間接衍生其他次要的災害，形成一種鏈結的關係，就稱為「複合型災害」。

✱ 其造成的災害損失不只是加法，而是幾何級數的乘數效果

複合型災害 舉例

96

- 可以說是極端氣候下的產物，屢屢破紀錄的強降雨及大地震，在世界各地造成了一連串的嚴重災情。
- 2018年9月5日，日本遭受25年來威力最強大颱風「燕子」侵襲，強風暴雨刷新了多項日本氣象的歷史紀錄，橋樑斷裂，機場成了海上孤島。燕子颱風過境關西後，繼續北上襲擊北海道，也造成了慘重災情

企業危機風險類型與形成因素

97

- 根據 Steven Fink (1987) 研究指出，常見的危機有以下 11 種：
 1. 工業意外：如火災、工安事故。
 2. 環境問題：如環保抗爭。
 3. 工會問題及罷工。
 4. 產品回收：如設計品管出錯。
 5. 恐怖活動：如千面人下毒。

企業危機風險類型與形成因素

98

- 6. 謠言及向新聞媒體洩漏機密。
- 7. 投資人的關係：如負責人突然暴斃等。
- 8. 具敵意的兼併。
- 9. 股東會委託書之爭。
- 10. 政府方面的管制：如法令變更。
- 11. 貪污收賄。

企業危機風險類型與形成因素

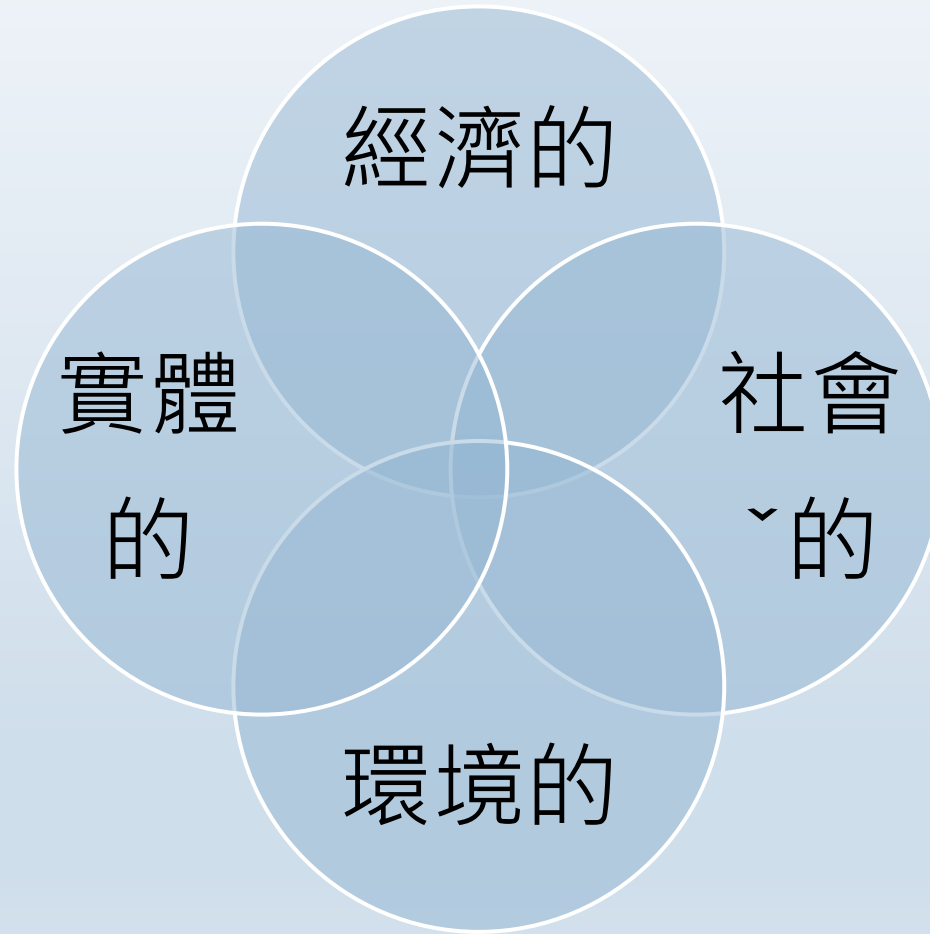
99

■ Otto Lerbinger奧托·勒賓格指出七種危機類型：

1. 天然危機：如風災、水災、地震等。
2. 科技危機：如日本福島核災、車諾比核電廠等。
3. 衝突危機：如勞資對抗、環保抗爭等。
4. 惡意危機：如恐怖主義、下毒勒索等。
5. 價值扭曲：如艾克森石油洩漏案等。
6. 欺騙危機：如2014年頂新爆出劣質油品事件
7. 管理不當：如雷曼兄弟及國防採購醜聞案等。

引發危機風險因素的交互影響圖

100



災害(Hazard)的界定

101

- ISDR(International Strategy for Disaster Reduction)
聯合國國際減災策略機構
- 「災害」(Disaster)係指嚴重的衝擊事件對人民生命財產、實質環境、經濟等既有功能產生巨大的負面影響，且該負面衝擊經常超過社會能力所能處置

危機簡約普遍的界定

102

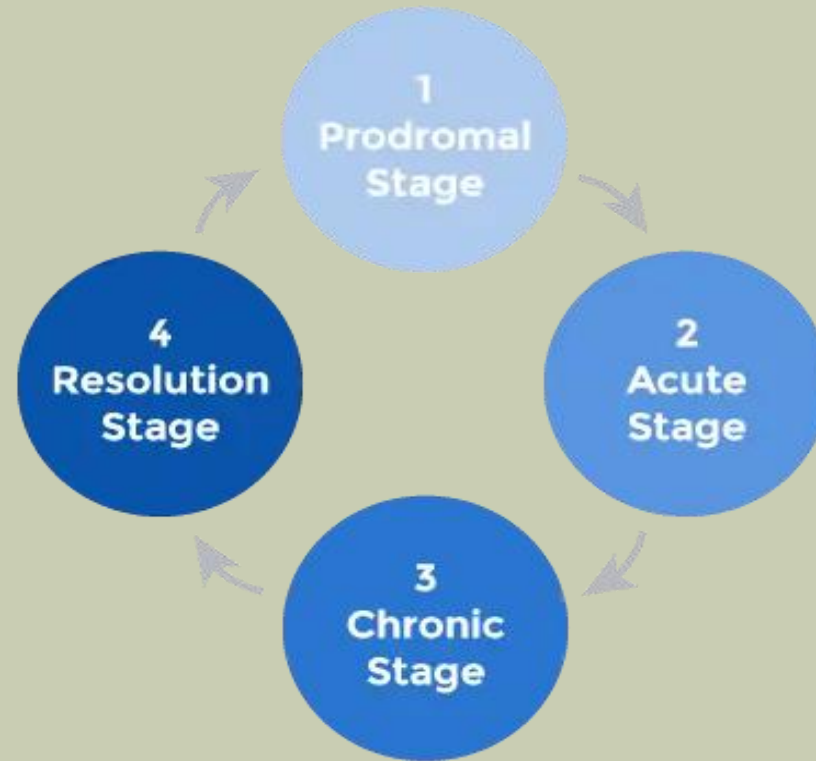
- 一. 危機是一種情境，威脅國家、政府或企業或個人的利益與基本價值
- 二. 危機具有時間壓力
- 三. 危機要求須做決定
- 四. 危機含通常有高度存亡絕續的風險

危機的階段論

史蒂文·芬克（Fink）的四個階段論

104

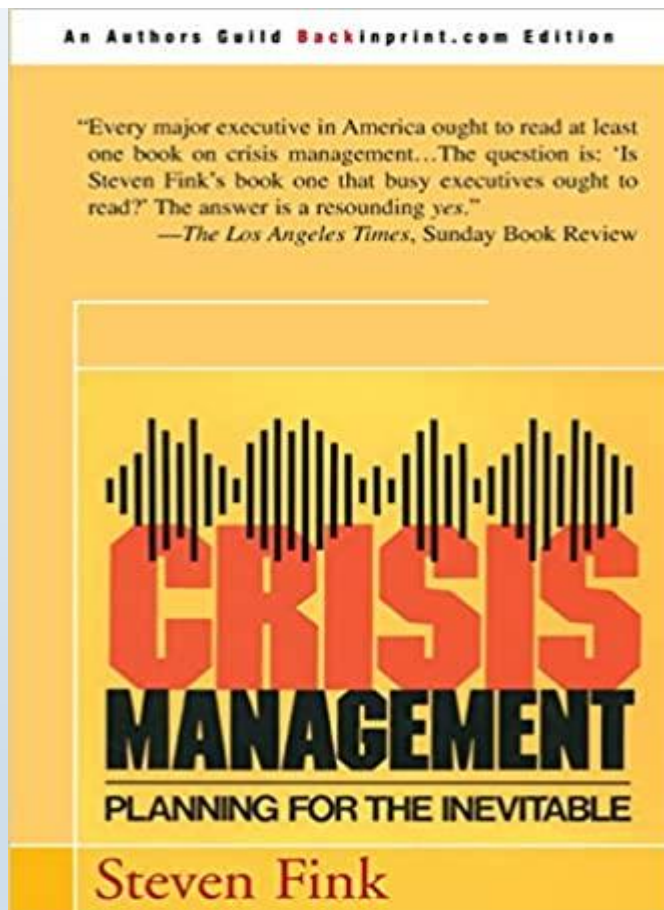
Fink's Crisis Model



2023/4/10

Steven.Fink

美國著名危機管理專家



史蒂文·芬克（Fink）的四個階段論

106

Steven Fink 認為危機的發展有如疾病一般，具有階段性，也有脈絡可循，不同階段的危機意味著不同的處理方式，有效的危機管理是在於各階段中對症下藥，倘若組織能在早期便偵測出危機，所遭受的損害也能減少許多。

他用醫學的名詞將危機分成下列四階段。

史蒂文·芬克（Fink）的四個階段論

107

Fink以病理學角度闡述危機四個階段生命週期：

1. 危機(潛伏)醞釀期：(prodromal stage)

一般來說企業危機都是從漸變、量變，最後才形成質變，而質變是危機的成型與爆發，並且危機是由多個因素動態發展的結果，因此潛藏危機因素的發展與擴散是危機管理，危機發生之初期階段，按Fink之主張，如果此一階段遭到忽略，則「危機管理」就只是「危機處理」或「損害控制」〔**damage control**〕階段。

舉例：接班人危機, 資安危機

史蒂文·芬克（Fink）的四個階段論

108

2. 危機爆發期：(acute stage)

- ❖ 大多人講crisis均指是指這一期。
- ❖ 爆發期是四階段中時間最短的一個，但造成的損害很大，還會帶來不少的後遺症
- ❖ 所以突破危急的預警防線後，**企業危機**便進入爆發期，並會威脅到**企業**的生存和發展，如果不能立即處理，危機將進一步上升，其殺傷範圍與強度會變得更為嚴重。
- ✱ 疫情大爆發疫苗嚴重不足
- ✱ 全民戶政資料外洩荒謬實錄

史蒂文·芬克（Fink）的四個階段論

109

3. 危機擴散期：(chronic stage)後遺症

主要危機已經解除但是危機發生後，危機的後過會對其他領域產生連帶影響，有時會衝擊其他領域，而造成不同程度的危機。

4. 危機解決期：(resolution stage)

該階段進入生命周期的關鍵階段。後續發展完全取決於危機管理決策者的專業能力。通過建立危機預警機制，將其消滅於萌芽之中是最佳的危機處理途徑。

- ◆ 採取適當的補救措施，如果處理得宜危機就解決，若不足則將反致問題的惡化與蔓延。

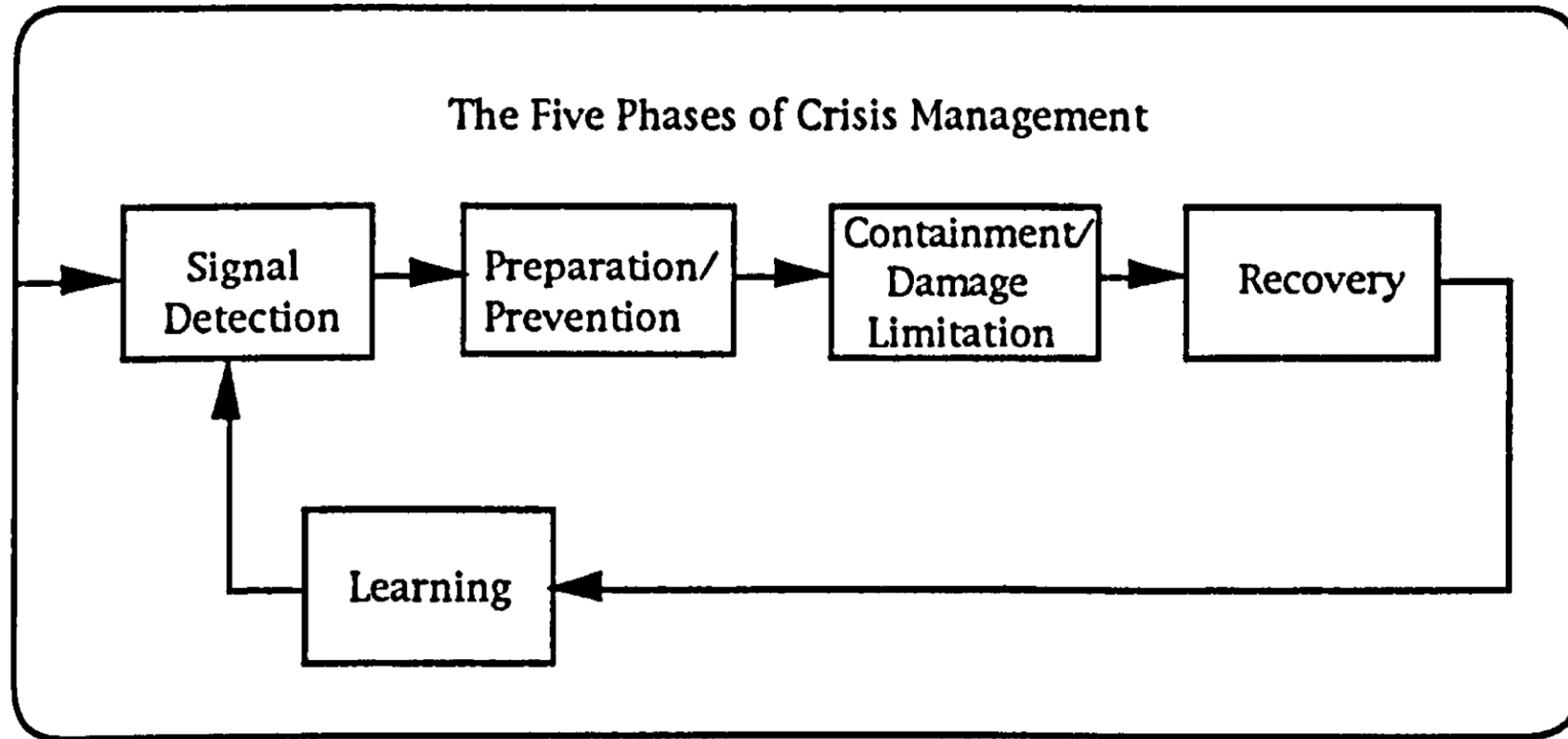
芬克（Fink）的危機管理程序

110

- 芬克（S. Fink）將危機管理簡單的界定為，任何為防止危機發生、為消除危機產生的風險與疑慮，所為之應變準備措施即是危機管理，危機管理程序包括：
 - (1)危機的預測、(2)擬定危機應變計畫
 - (3)發現危機 (4)隔絕危機 (5)處理危機等五項

米特洛夫(Mitroff) 五階段論

111



Source: Mitroff Ian, I. and Pearson C. - From Crisis-Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management, Academy of Management Executive, V. 7 (1), pp. 48 - 59, 1993, pp. 53

Mitroff's Five Stage Model

112

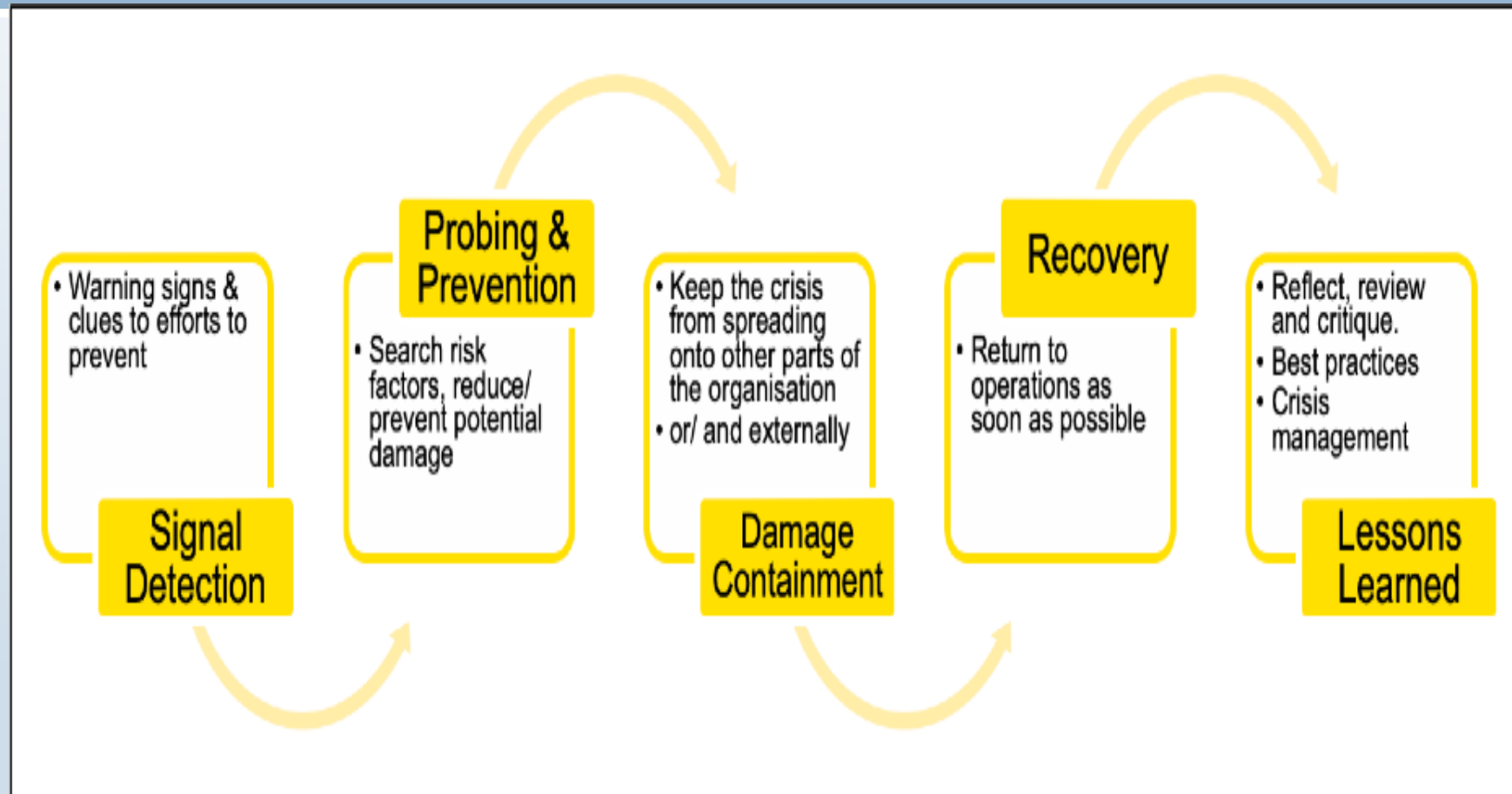


Figure 2: Mitroff's Five Stage Model

阿比林矛盾現象

113

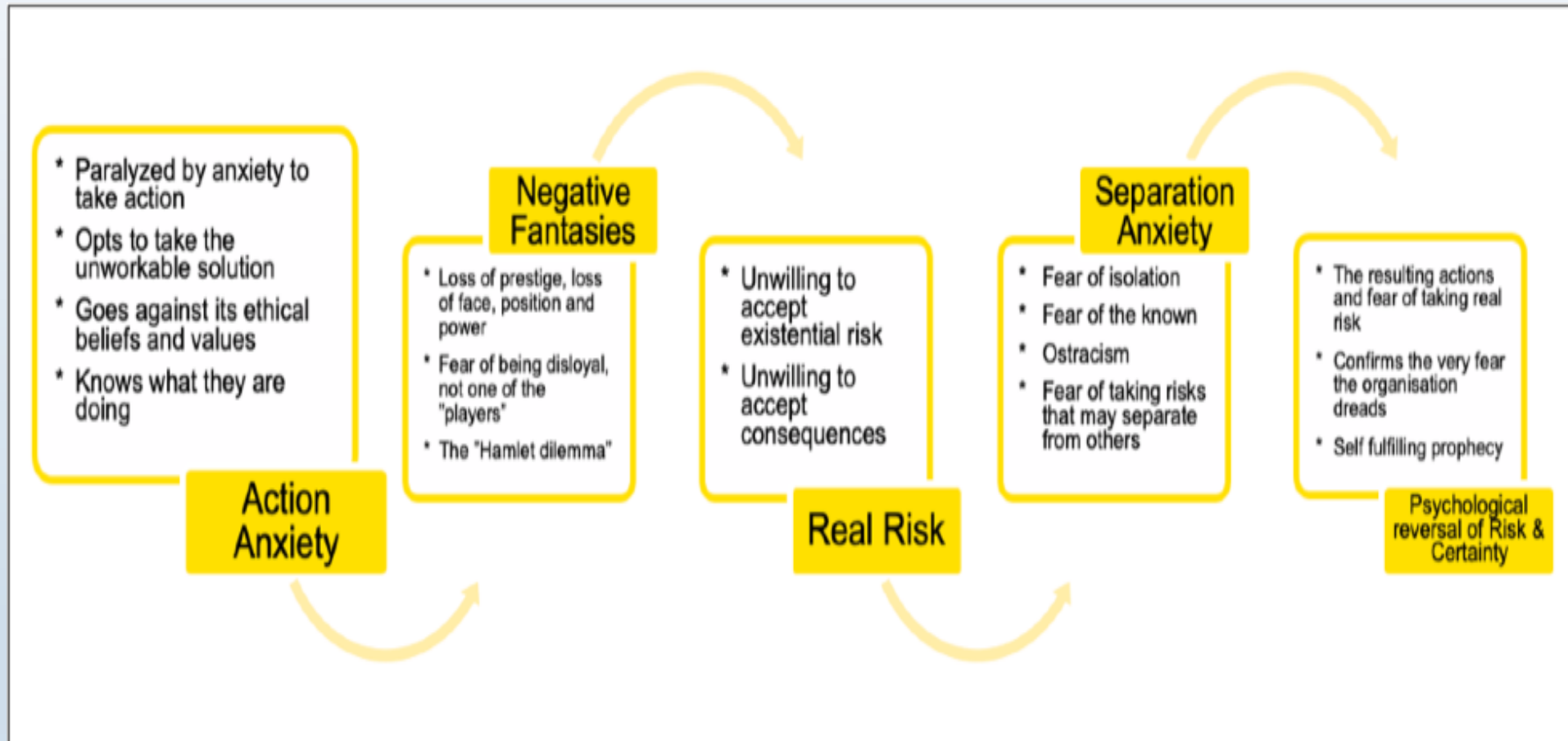


Figure 5: Abilene Paradox - in-depth view of landmark points

2023/4/10

米特洛夫(Mitroff) 五階段論

114

米特洛夫的五階段論

1. 危機警訊偵測：

這階段主要在偵測並危機出現的可能性與因素並且採取行動或預防措施以避免危機的發生。

2. 強化預備預防：

探索與避免組織成員尋找已知的危機風險的要素，並且想辦法降低可能帶來的傷害。

米特洛夫(Mitroff) 五階段論

115

3. 控制阻絕傷害：

當危機發生時，盡量使危機不擴大到組織的其他部分或週遭環境，以避免危機造成更多傷害。

4. 加速復原作業：

使組織儘快恢復正常的運作。

5. 學習反省檢討：

仔細檢討危機的處理過程，從而增加組織的記憶以成為未來發生時解決問題的基礎或參考

F 模型與 M 模型的比較

116

- 儘管F模型與M模型在細節存在著明顯的不同，但本質上還是具有很大的相似。
- 總體而言，這兩個模型最根本的差異就在於M模型更為積極主動，關注於危機管理者每一個階段應該做出的決策
- 而F模型比較具描述性，勾勒出危機的過程，並側重描述每一階段危機的特點。

PPRR 型與MPPRR型四階段論

117

■ 危機管理另有兩個四階段論

- 一. PPRR 型 即(1) 預防 (prevent) (2) 準備 (prepare for) 與 (3)保護 (protect against) (4)回應 (respond to) 及復原 (recover from) 的危機 管理 PPRR 模式，以及 2006 年調整為
- 二. MPPRR型 (1)預先減緩 (Mitigation) (2)準備工作 (Preparedness) (3)危機回應 (Response) 和(4)危機恢復 (Recovery) 。

MPRR型進一步的說明

118

- 1. 減緩（Mitigation）：該階段包括為防止災害或減少災害的原因、及其影響和後果。
- 2. 準備（Preparedness）：此階段包括計劃、培訓和教育無法緩解的事件的活動。
- 3. 回應（Response）：回應階段發生在災難。在回應階段，業務和其他操作不正常。人身安全和健康處於緊急情況和響應階段的持續時間取決於準備程度。
- 4. 恢復（Recovery）：在恢復期間，進行恢復工作與常規操作和活動同時進行。這可以延長災難的恢復期

紐納美克動態危機管理模式

(Jay F.Nunamaker)

紐納美克動態危機管理模式

120

危機發展的三階段，即危機爆發前、危機發生期間及危機解決後等三個階段為探討指標，然後依此指標來規畫各階段所需的管理活動。

***一、危機爆發前**的活動可以劃分為四個動態模式

→(1)**危機感應系統**：組織應該建立一套危機感應系統，能夠及早發現危機警訊，並採取適當的因應措施以遏止其發生。

→(2)**草擬危機處理劇本**：組織應該設置專業機構，負責草擬危機計畫說明書，對危機情境進行沙盤推演，制定出應對方案。

紐納美克動態危機管理模式

121

→(3)危機計畫系統：組織應該建立一套危機計畫系統，對可能發生的潛在危機進行預先研究，制定出應對的行動準則。

→(4)危機訓練系統：組織應該建立一套危機訓練系統，對組織成員進行危機應對的培訓，使其熟悉既有的因應策略，並培養分析能力和知識取得能力

紐納美克動態危機管理模式

122

■ 二、危機爆發時活動的三個動態模式

→(1)啟動危機管理計畫：召集危機管理小組，由該小組主導危機的緊急處理和解決。評估危機情況，制定應對策略和行動計劃。

→(2)危機情境監測：對危機情況進行監測，收集、整理、分析危機信息，及時向危機管理小組報告，以便該小組制定應對策略和行動計劃。

→(3)危機資源管理：危機資源管理系統應提供危機資源的種類、數量、配置地點等信息，以便危機管理小組運用。

紐納美克動態危機管理模式

123

■ 危機溝通：

- 危機溝通系統應提供多種溝通管道和方式，以便危機管理小組和其他相關方及時掌握和交換信息。

→ 危機處理和解決：危機管理小組應按照行動計劃，調動資源，組織危機處理和解決的工作，直到危機得以完全解決。

紐納美克動態危機管理模式

124

■ 三、危機解決後的管理活動：

→ 評估和調查：成立一個調查和評估小組，對整個危機管理活動進行評估和調查。這樣能夠從危機事件中學習教訓，進而加強危機管理的準備工作。

→ 加速復原工作：

危機發生後，組織需要對內外受傷害的利害關係者進行適當的救助和補償。

→ 治療創傷：管理者應透過溝通的方式來治療組織成員心理創傷，或讓成員瞭解危機對組織造成的嚴重影響，以獲得成員的認同。

2023/4/10

紐納美克動態危機管理模式

125

四、學習教訓：

危機事件中的教訓是非常寶貴的，組織應該從中學習，進一步加強危機管理的準備工作。

→完成危機日誌：危機日誌是記錄危機事件整個過程的文件，內容包含日期、時間、地點、事件描述、應對措施、結果、反思。

→修正危機管理計畫：在危機發生後，根據危機事件中的教訓和經驗，對危機管理計畫進行修正和完善，以提高危機管理的效率和有效性。

邱強零錯誤核心思維

邱強零錯誤核心思維

127

✱邱強投入「零錯誤」研究 30 多年來，邱強有很重要的兩個心得：

■ 第一：成功不能複製

因為時空和背景都不同，但可以從錯誤裡找成功的方法，因為成功就是零錯誤的表現，失敗就是錯誤的累積。

■ 第二：可以用方法改善錯誤

一定要用科學的方法分類，才能了解錯誤的意涵，了解錯誤才能了解歷史，了解歷史後才能改寫歷史，不然歷史就一再重演。

2023/4/10

零錯誤的基本假設

128

- 零錯誤並不是完全不犯錯，而是不犯會引發嚴重後果的錯誤
- 人為錯誤泛指該做未做以及有做做錯，只要是人，就會犯錯。
- 但什麼錯誤是會引起老闆震怒？若是不會產生損害的錯誤，老闆大概也只會口頭告誡吧。
- 有種錯誤會嚴重到讓整個計畫，團隊努力，或投入的成本毀於瞬間，這種人為錯誤會造成嚴重後果的就是所謂的單項弱點(single point vulnerability)。

零錯誤的基本假設

129

歸納錯誤基本上有兩種型式

一. 該做的沒做：

不當的行為有後果就叫錯誤，不當的行為沒有後果就不叫錯誤，僅是一個不當的行為。

二. 要做的做錯。

邱強的零錯誤經典思維與做法

130

- 企業應避免四個人為錯誤 如果企業在這個階段，能夠掌握零錯誤「三防一進」的基本原則，反而能夠化危機為轉機，大幅提升企業的競爭力。
- 邱強常常先以一段有趣的動畫指出四個最常見的人為錯誤場景，這些情況都是企業經常面臨的「單項弱點」。

人為錯誤場景

131

- 第一是「粗心大意」，像是業務在報價時誤把英鎊寫成美元
- 第二是「故意違規」，員工為了提早下班，刻意省略掉部分操作步驟
- 第三是「無意違規」，常見的情況是作業流程守則內容含糊，員工無所適從
- 第四是「決策錯誤」，決策者對未來的預測失當以致於做出錯誤的決策。

建立三防一進的防線

✱邱強解釋，企業運作的過程中，必然會有風險產生，要靠三道防線來避免犯錯。

✱「三防一進」指的是：

- 第一道防線是「零錯誤習慣」，員工不粗心、不刻意違規，主管致力做出正確的決策
- 第二道防線是「零錯誤組織」，建立正確的制度和程序
- 第三道防線是「零錯誤審查」，盤查單項弱點跟高錯誤的因素，以及審查管理制度的不週全。

單項弱點

133

- 最嚴重的錯誤是單項弱點
- 這部分在實務上最難以操作
- 需要更多的案例來呈現

單項弱點 (single point vulnerability)

134

- 「一進」，則是對於錯誤和單項弱點的原因、分析和改進，包括分析錯誤的來源、防範人員訓練的缺失、找出組織流程的疏漏等等。

單項弱點的防護

135

- 因此要達到零錯誤最重要的是避免單項弱點，只是要找出真正的單項弱點並不容易，一般來說，可以用三種方法找出單項弱點。
 - 1) 用以前發生過的案例作為借鏡。
 - 2) "失效模式與效應分析"與"機率風險分析"，通常用來尋找產品或設備的一套複雜而專業的方法。
 - 3) 邱強團隊開發的假設法，也就是假設中尋找單項弱點，因為單項弱點最常出現在假設中。

建立三防一進的防線

136

- 「三防一進」是管理學上的一大突破。以往企業風險管理，大部分都以 ISO 的品質管理系統或是失效模式與效應分析（Failure mode and effects analysis, FMEA）為主，但這些做法並不能處理錯誤。
- 而「三防一進」不只處理錯誤，而且具體量化，形成三道非常強的防線，讓企業了解到有哪些地方出現單項弱點，並且找到有效的防護方法。

建立三防一進的威力

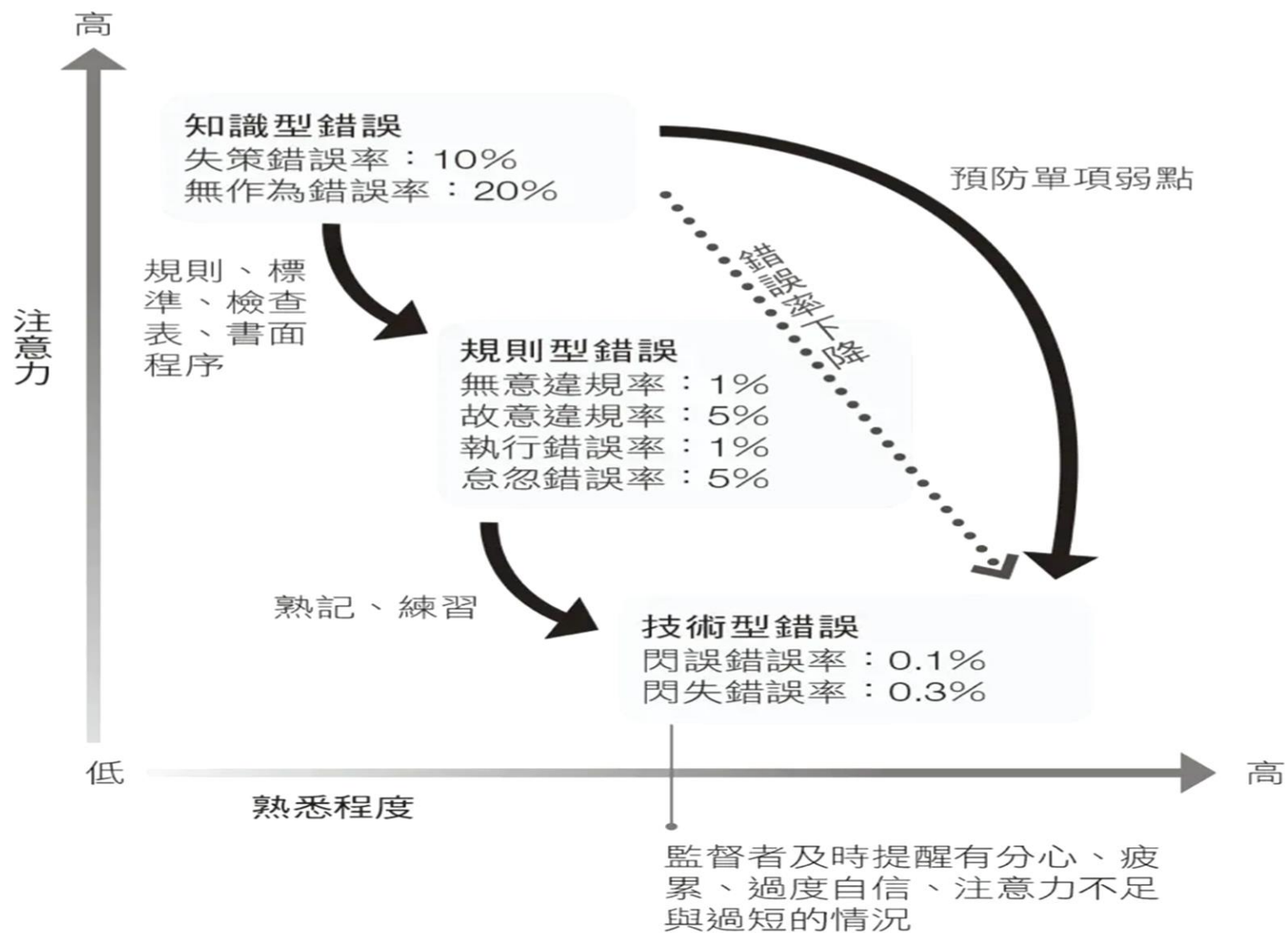
- 邱強指出，在疫情期間，有的公司做到一百分，有的公司卻是零分，其中的事故率差距是 10 倍到 30 倍之多，關鍵就是這三道防線是否完備。
- 未來企業若能遵循「三防一進」的零錯誤方針，就有機會成為 100 分的企業。

錯誤的三種分類

138

- 從過往的國家發展與企業經營來看，三千年來，人為錯誤都沒什麼變化。
- 以工作需要耗費的注意力程度(attention)與熟悉程度(familiarity)將人為錯誤分成三類。
 1. 知識型錯誤(knowledge-based errors)
 2. 規則行錯誤(rule-based errors)
 3. 技術型錯誤(skilled-based errors)

三種人為錯誤



錯誤的三種分類

140

根據工作需要耗費的注意力程度(attention)與熟悉程度(familiarity)將人為錯誤分成三類

	要做做錯	該做未做
知識型錯誤	失策錯誤	無作為錯誤
規則型錯誤	執行錯誤	怠忽錯誤
技術型錯誤	閃誤錯誤	閃失錯誤

知識型錯誤

141

- 公司高層在決策、談判、危機處理時，可能犯的錯。
- 知識型錯誤通常來自決策者的錯誤心態，比如過於自信、墨守成規、不承認自己無知等，這些心態會造成決策者沒有足夠且正確的知識做出判斷，最終導致決策失準。
- 公司可藉由設立**決策審查機制**，**減少誤判機率**。

知識型錯誤的防範

142

知識型工作



面臨開發**新產品**或升級**舊產品**這類重大決策時，若只憑決策者的眼光來判斷，很容易失誤。

錯誤預防

設立決策審查制度、匯集多方意見，檢視公司策略能否跟上市場變化，分析其中可能潛藏的疏漏，減少決策者的盲點。

規則型錯誤

143

- 指發生在標準作業流程（SOP）中的錯誤，像是一般員工在處理客訴、企畫專案時，可能犯的錯。
- 規則型的錯誤通常是因為設計出來的標準作業流程有問題，也許是作業流程與實際狀況有出入，導致員工按規矩辦事還是會出差錯，又或是流程規定過於嚴苛，員工很難遵守。
- 鼓勵員工提出反饋不斷修正，才能避免有問題的流程一再沿用。

規則型錯誤的防範

144

規則型工作



規定決策前要進行哪些討論，像是開發新產品前，要先檢討市場發展、追蹤競爭對手等。
將決策過程寫成能依循的作業流程，便能把充滿不確定性的知識型工作轉化成規則型工作。

錯誤預防

作業流程一定要讓員工容易遵守。並針對很難落實的規定提出討論，依照員工需求彈性調整，降低違規的誘因。



技術型錯誤

145

- 指發生在例行性作業中的錯誤，像是駕駛、工程師、作業員等技術人員在執行例行作業時，可能犯的錯誤。
- 技術型錯誤通常來自技術人員在工作時，因為注意力不集中發生閃失，公司應適當調整休息時間，避免員工精神不濟，釀成意外。

技術型錯誤的防範

技術型工作



把規則型工作拆解成幾項技術型工作。像是把檢討市場發展細分成財務精算、市調分析、資訊蒐集等，並確保資料和數據都經過正確處理與推算。

錯誤預防

關心技術人員的工作量以及精神狀況，強制規定休息時間和彈性調整工作時數，避免因過勞、注意力不集中造成閃失。

技術型錯誤的例子

147

- ✱ 白話說就是粗心大意，有些事情可能做了上千次，但仍會偶爾在不自覺的情況下犯錯。
- ✱ 典型例子是 2009 年法國航空 447 班機的空難。一架由巴西里約熱內盧飛往法國巴黎的班機墜入海中，機上 228 人全部罹難。後來報告指出，當時飛機發生儀器異常，正副駕駛為了排除問題，沒有注意到飛機已失速，於是高速衝入海中。
- ✱ 這架班機的機長飛行時數超過 1 萬小時，技術純熟，沒注意到失速警告？就是犯下技術型錯誤。

技術型錯誤的例子

148

✱2022年興達發電廠停機事故

➤這項會另以專題簡報呈現

✱2018年悠瑪事故

技術型錯誤的另一個例子

149

■ 普悠瑪事故

- 2018年10月21日下午近5點左右，台鐵宜蘭線開往台東車站的6432次普悠瑪自強號列車，在經過蘇澳鎮新馬車站時，列車以141km/h進入半徑306公尺的新馬站彎道，超過速限75km/h，導致列車前進方向第1節車廂右側車輪浮起後出軌並向左側傾覆，隨後第2至8節車廂也相繼出軌，扭曲呈「W」字形，最後造成18死、215傷的慘劇。

普悠瑪事故

150

- 宜蘭地檢署偵查認定，司機員尤振仲在下午4點多就已經發現列車異常，並進行回報，但未經允許下，就貿然關閉ATP，並超速進站釀禍，依過失致死、過失傷害等罪，起訴尤振仲、時任台鐵局副總工程司柳燦煌、綜合調度所總所長吳榮欽等3人。

普悠瑪事故

151



2018年10月的普悠瑪翻車意外，奪走
18條人命，造成200多人輕重傷。

2023/4/10

ATP

152

- 列車自動防護系統(Automatic Train Protection, ATP)
- 主要功能在於監督軌道狀況及列車行駛速度，以保列車最安全之行駛；提供列車司機適當之資訊和警告訊號，保持適當煞車距離，防止相撞或進入未經許可之區間防止追撞等意外發生。
- ATP系統功能包括：列車偵測、斷軌偵測、執行限速指令、緊急煞車、轉轍聯鎖、查核靠站定位、車門開門許可、列車越位保護等。

ATP示意圖

153

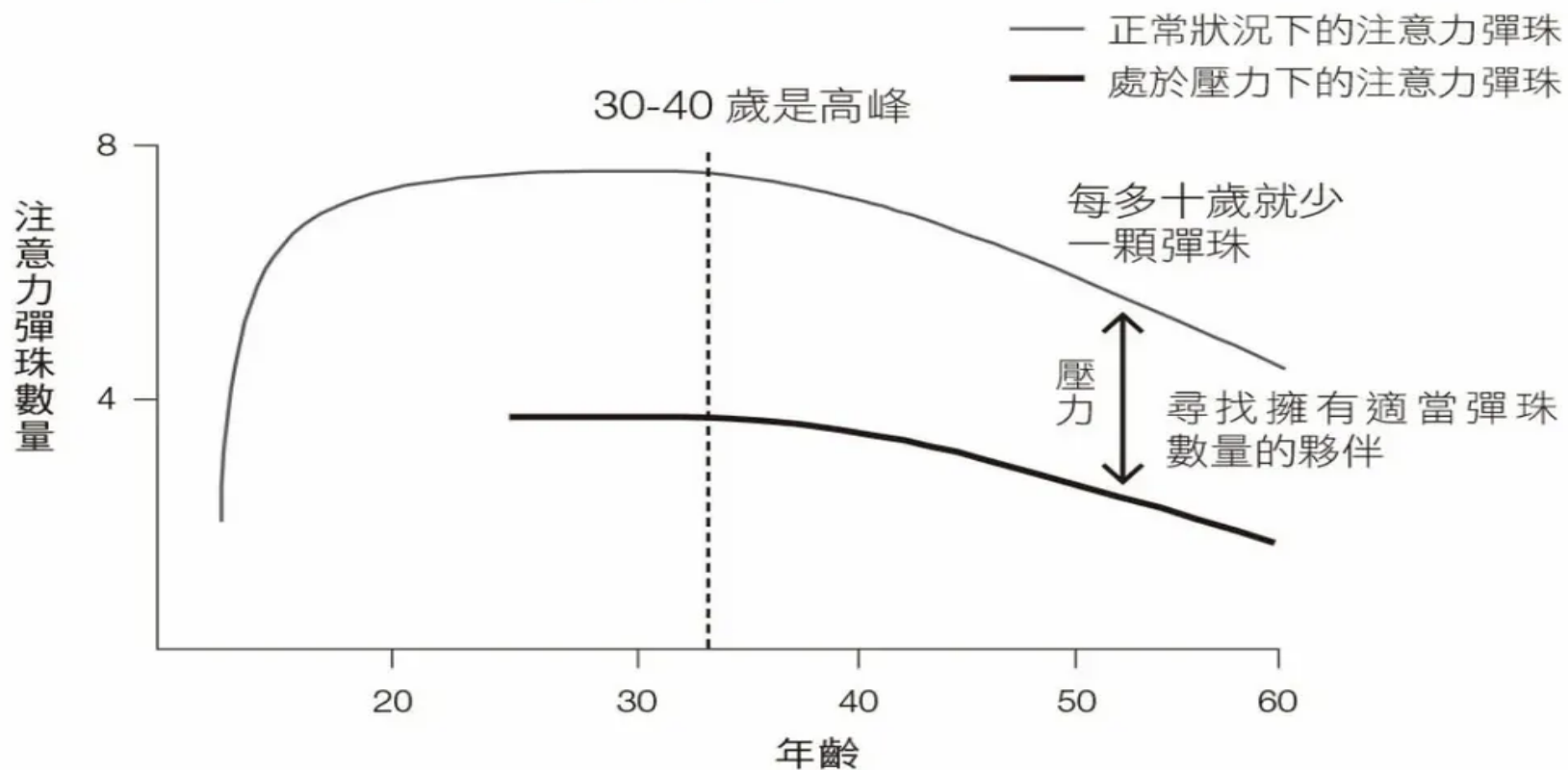


2023/4/10

注意力與年齡的關係

154

圖 7.1 注意力程度隨年齡下降



左腦右腦掌管的功能

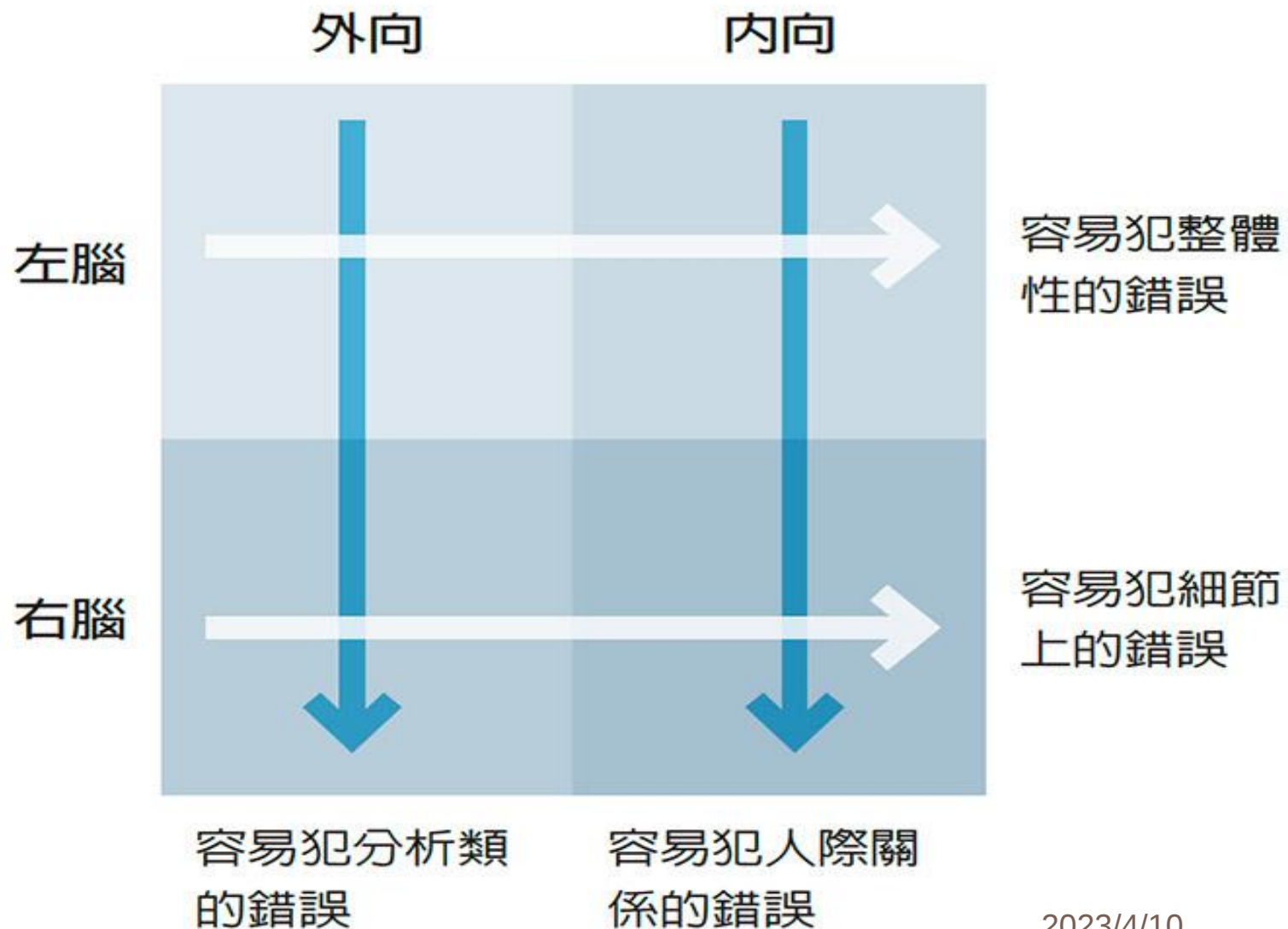
155



2023/4/10

不同個性與思考模式，犯錯模式大不同

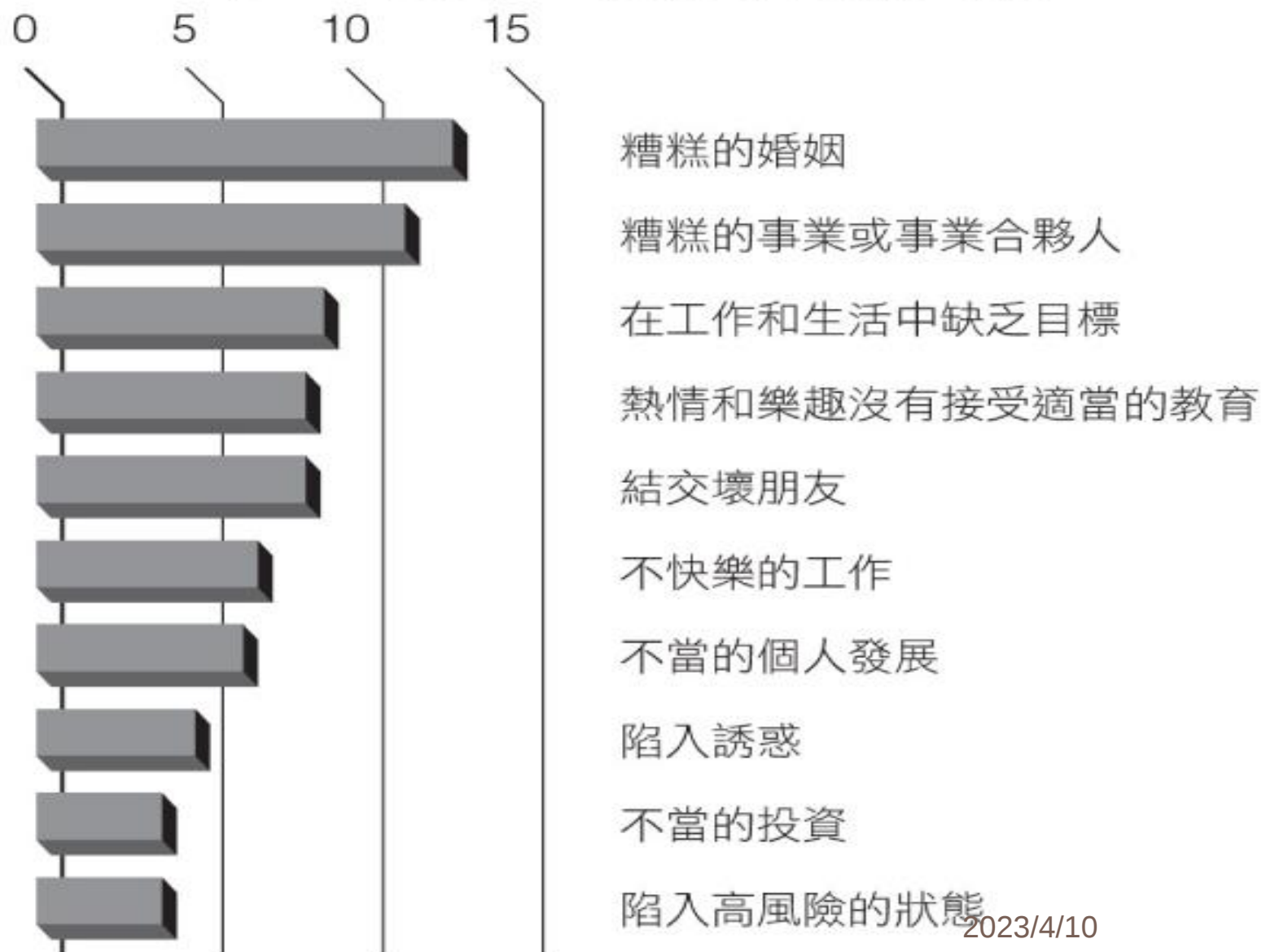
156



2023/4/10

決策失效的成本

(2009 年針對 300 人調查不快樂的時間)



結 論

158

- 透過三階段簡化工作內容，降低出錯率
- 一旦懂得判別所有錯誤類型，再來就是第三種零錯誤思維：「不同類型的錯誤都有各自的預防方法。」就像上述提到的，每一種工作類型上的錯誤都有各自的成因，因此當我們在預防錯誤時，應針對錯誤來源設計因應辦法。
- 而在面對高錯誤率的工作類型時，最好的方法就是藉由簡化工作內容，降低原本的錯誤率。

(國際) 危機管理的三大概念模型

(國際)危機管理的三大概念模型

160

- 一. 艾爾沙伯格(Elsubbaugh)等之危機準備模式(Crisis Preparedness Model)
- 二. 崇恩(Chong, 2004)之「危機管理六階段模式」
- 三. 瓦達克(Waddock, 1989)提出之「公私協力演進模型」於危機管理上的應用模型，來促進吾人對國際危機管理趨勢的瞭解。

一、艾爾沙伯格危機準備模式

■ 包括三個主要階段，依序為

- 1) 一般準備階段：這階段中尚包含兩個重點：
(1) 危機的策略規則 (2) 有益於危機管理的文化；
- 2) 早期預警訊息的交流階段
- 3) 危機管理階段，其中重點為：
 - (1) 迅速的回應
 - (2) 資源動員
 - (3) 有效的資訊流通等

二、崇恩（Chong）危機管理六階段

162

- 認為危機管理是策略管理中一個很重要的部分，其本質在確保組織的穩定和生存，並追求組織目標的過程中繼續成長。
- 有效的危機管理是需要系統化及訓練化，而此「二化」則是建立在對
- (1)危機的警戒(2)管理上的敏感度(3)組織反應的敏捷能力，以及(4)組織認知到謹慎規劃的重要性，因此提出「危機管理六階段模式」。

二、崇恩（Chong）危機管理六階段

163

□此六階段分別為：

- 1. 克服（coping）因應
- 2. 重新思考（rethinking
- 3. 創意改善（initiating）
- 4. 察覺（sensing）
- 5. 干預（intervening）
- 6. 防堵（sandbagging）

三、FEMA 公私協力模型

164

美國聯邦危機管理局(FEMA)曾應用於西雅圖（International Strategy for Disaster Reduction, 2005），藉以進行災害防救及危機管理之行動，並且具有相當之成效。其成功的原因在於三個因素：

- (1)公部門及民眾確認、理解彼此雙方的需求
- (2)增進對地區的熟悉及增強地區減災的能力
- (3)維持地方參與和廣泛涉入的信念。

而此次行動之目標即在於社群安全之自治，使所有成員均能對社群有所貢獻。

三、FEMA 公私協力模型

165

由此我們可以知道公私協力模型在災害防救上有其可資應用之處，其定義如下所示：

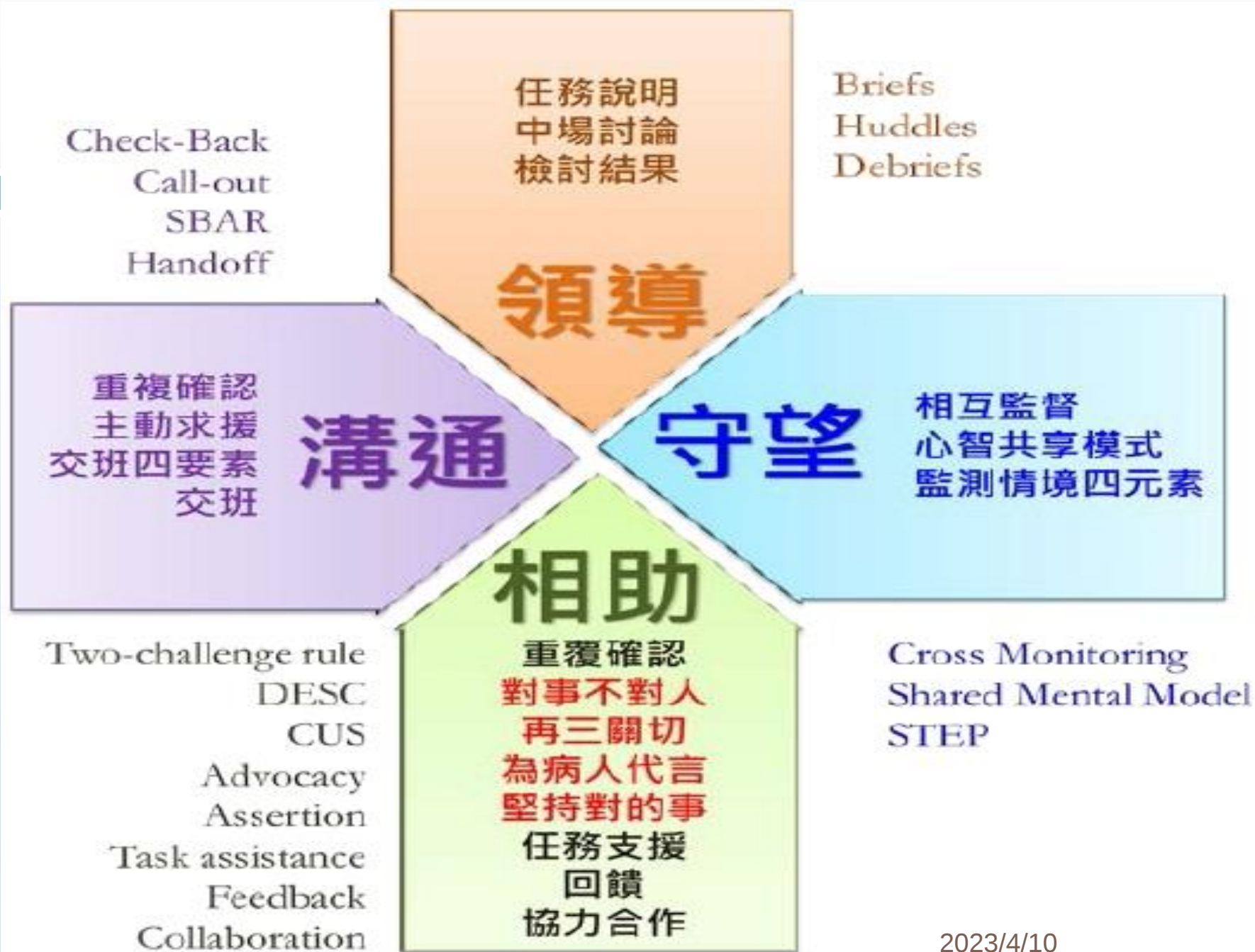
- 公私部門協力乃指政府部門與公民、營利組織與非營利組織之間處於平等地位
- 以信任為彼此協力之基礎，以公民參與及其附加價值為協力追求之導向
- 藉由雙方資源的交流以達到公共利益之目的，且在協力過程當中經由雙方契約的訂定
- 確立彼此的權責，以建立公私協力的公共服務責任網

協力決策四要素

166



2023/4/10



危機管理處理原則與策略

國際間的危機處理原則

國家面對危機基本的徵兆

170

國際政治與戰略學上的危機指的是國家政府面對的極度危險狀況，它通常包括以下四種特質：

- 一. 國家內外環境的劇烈改變。
- 二. 對國家基本價值或高度優先目標的威脅；諸如威脅國家領土完整、主權獨立、生存繁榮及大部分人口的安危等。
- 三. 這種狀況可能伴隨或導致軍事衝突（或內部動亂）的高度可能性，這個衝突團體可能來自內部或外患。
- 四. 對外在的威脅，在決策上只容許有限的反應時間。

2023/4/10

國際危機處理須了解之概念

171

理查·勒伯（Richard Ned Lebow）的危機分類中可以看出一些端倪；勒伯將危機區分為危機的三種意圖與前奏曲

- 敵意的合理化(justification of hostility)
- 衍生(附加)危機(spin-off crisis)
- (戰爭)邊緣策略(brinkmanship)

一、敵意的合理化

172

- 發動危機的國家早就要進行大規模戰爭，某個事件本身只其實不過是藉口，用來合理化敵意而已。
- 換言之，危機是戰爭的前期狀況，兩者互為關聯。此類型的危機等於是製造出來的陷阱，逼迫對方出兵，然後把戰爭的責任推給對方。危機可能只是單一事件，也可能是一連串的挑釁事件，依序由挑戰國引發。

敵意的合理化例子

173

下面兩個例子

■ 蘇俄侵略烏克蘭就

■ 中共文攻武嚇台灣

合理化的根據**統一**是中國歷史神聖的使命

蘇俄侵略烏克蘭

174

- 其實蘇俄侵略烏克蘭的淵源，源自1991年蘇聯解體後就逐漸結下樑子，在俄羅斯聲稱烏克蘭逐漸「烏克蘭化、去俄羅斯化」的爭端中，以及境內俄裔的俄羅斯民族主義高漲、烏克蘭想加入北約引發俄羅斯的不安全感下，烏克蘭境內的東方和西方多年來都有親俄和親烏的不安和動盪。

入侵烏克蘭合理化

175

- 俄羅斯更是一直認為，烏克蘭是它們領土中不可分割的一部分。
- 2014年，烏克蘭親歐盟示威運動以及入侵克里米亞，這起俄烏戰爭雖然偶有衝突，但基本上都沒有特別激烈的交鋒
- 直至2022年2月24日清晨，普丁宣告以「去軍事化」及「去納粹化」為名對烏克蘭採取「特別軍事行動」後，隨即兵分三路入侵烏克蘭，轟炸包括首都基輔在內的多個城市及軍事設施，引爆全球譁然。

入侵烏克蘭合理化

176

- 烏俄戰火持續延燒，2023年3月20日普丁亭接受俄官媒第一電視台專訪內容表示，他原本可能在2014年併吞克里米亞半島時就全面入侵烏克蘭，但礙於當時俄羅斯經濟狀況與缺乏高超音速武器（又稱極音速）才沒有這樣做。原先他曾想用和平的方式解決問題，如今發現受到西方國家欺騙。

入侵烏克蘭背後的原因

177

1. 歐洲平原東疆的俄羅斯因為缺乏天然屏障，首都曾數次淪陷，形成以擴張領土為戰略的立國心態。
 2. 俄國永遠都在想盡辦法取得不凍港。除了東北亞從滿州取得的海參威能直接出海，東北歐的聖彼得堡只能進入波羅的海，受制於丹麥。
- 而烏克蘭的克里米亞半島，雖然出海仍受制於土耳其的海峽和埃及的蘇彝士運河，但中亞地區到西亞的土耳其是俄國勢力範圍，所以 2014年的戰爭起火點在克里米亞半島。

蘇俄地圖

178

共與13國接壤，國
界共計20,017公里
：在亞洲與中國
3,645公里、蒙古
3,485公、哈薩克
6,846公里、北韓
19公里等四國為鄰



2023/4/10

蘇俄地圖

179

共與13國接壤，國界共計20,017公里：在歐洲與亞塞拜然284公里、白俄羅斯959公里、愛沙尼亞294公里、芬蘭1,340公里、喬治亞723公里、拉脫維亞217公里、立陶宛227公里、挪威196公里、烏克蘭1,576公里等十國為鄰



2023/4/10

入侵烏克蘭背後的原因

180

3. 北約與前蘇聯國家之間的中立緩衝地帶逐漸削薄，是這次俄國侵烏主因。對一個想要擴張、想要恢復榮光的強權，勢力範圍被限縮就視為直接威脅。
4. 如今俄國用以與歐洲談判的最大籌碼天然氣，約16%透過烏克蘭地底管道輸出。
 - 對俄羅斯而言，小問題是烏克蘭收取的管線過路費，大問題是過道途中，烏克蘭捏有關閉，甚至破壞管線的力量。烏克蘭不只是是俄國輸出對歐洲影響力的必經之道，也是一旦加入北約，和俄國接壤最長的北約國家。

入侵烏克蘭背後的原因

181

烏克蘭是俄羅斯在歐洲勢力的必爭之地，一旦倒向北約，俄羅斯在歐洲的勢力發展即被封鎖

5. 仗恃歐盟連制裁緩慢、難以出手的實質原因在於俄羅斯主導整個歐洲的天然氣供應。

■ 隆冬沒有天然氣，絕對比盛夏沒有冷氣更可怕，也會有更多傷亡。天然氣直接影響民生，石油直接影響經濟，這都是民主國家政府的信任基石，隨時可以被俄羅斯勒索。

入侵烏克蘭背後的原因

182

6. 從北約的角度來看：

北約無法及時出手的法源依據，在於烏克蘭不是北約盟國，北約無權視為盟國受攻擊，直接開戰保護，只能在旁邊的立陶宛、波蘭、羅馬尼亞駐軍威嚇。俄羅斯正是仗恃於這項事實，選擇在烏克蘭和北約頻繁接觸，但未達成協議之前動手。

二、衍生的危機(spin-off crisis)

183

- 此種類型的危機，當事國任何一方都無意製造衝突，可是彼此本來就不和睦，危機自然形成。
- 由於當事國雙方均面對意外的情況，而且無意拖延，彼此會盡力尋求妥協。正因為如此，這一類的事件通常會很快解決；或者處理無效，加速雙方的對抗，然後引發更大的衝突。
- 這類事件有緊張的兩邊關係或國際情勢為背景，很容易因雙方的誤認或誤解引發危機或牽涉相關國家。處於戰略要地或爭端區域的國家很容易發生這類危機。

三、(戰爭)邊緣策略

184

- 戰爭邊緣策略：運用此種策略的當事國，其本意並不在發動戰爭，而是利用強勢的壓力迫使對方讓步，往往是以玩弄戰爭作為手段，稍有不慎就挑起戰火

邊緣策略的例子

185

- 裴瑞西訪台（共機擾台：
- 擾台共機高達27架 2型戰機越過海峽中線
- 「蔡麥會」前夕20架次共機、3艘次共艦擾台
- 運用此種策略的當事國，其本意不在發動戰爭，而是利用強勢的壓力迫使對方讓步，往往是以玩弄戰爭作為手段，稍有不慎就挑起戰火

邊緣策略的例子

186

- 分析近年共機繞台的行為，可歸納出幾項趨勢：
：戰機出勤頻率屢創新高、參與機種從戰鬥型擴大至偵蒐預警型、出沒地點由東海逐漸位移至南海。
- 這說明共軍的目的，已從過去派遣少量戰鬥型機種試圖達到政治警示效果，轉變為常態化派遣大量且多元機型，以期達到軍事訓練及情報偵蒐效果，至於活動範圍的位移，更可窺知共軍戰略思維的轉變

邊緣策略的例子

187

- 就政治層面而言，共軍於2016年我政黨輪替後首次擾臺，直觀解讀就是藉此對新政府表達不滿，同時也利用這種行為，試圖對美國支持臺灣及在南海的軍事活動提出警告。
- 以政治意圖解釋共機擾臺，在許多時候雖能找到相對應的事件，但仍然有很多時候無法找出絕對的因果關係，容易淪為個人臆測。因此，還有必要探討背後的軍事考量，方能掌握事實全貌。

邊緣策略的例子

- 最後就法律層面看，自兩岸分裂分治以來，海峽中線長期是雙方恪守的默契，直到近年才遭共機打破。這種前後反差式表現可解釋為：大陸在空軍實力不足時，願意遵守中線默契以保障自身，羽翼漸豐後不願再受規範。除此之外，大陸也積極在東海、南海擴大劃設防空識別區，這雖純粹是國內法行為，卻帶有向周邊國家宣示空域不容侵犯的意味，在國際上產生行為慣例。

國家層次危機處理原則

189

(一)需有常設危機處理組織：

危機最明顯的特質乃是突發性與急迫性，往往在當事人的一方，甚至雙方毫無心理準備下爆發。在此情境下，為保證決策擬定及執行品質，應設常設機構，平時負責長程規畫，危機出現時，成為處理的中樞。

(二)需設有危機的預測機制：

若能事先預測危機，則一旦危機發生時，就較容易處理。因此，危機前的應變計畫是危機處理的一環。莫拖拉將危機處理定義為：危機預防、危機處理、解決危機。另危機預防更需要能預測危機發展，及早應變消弭於無形。

國家安全會議

190

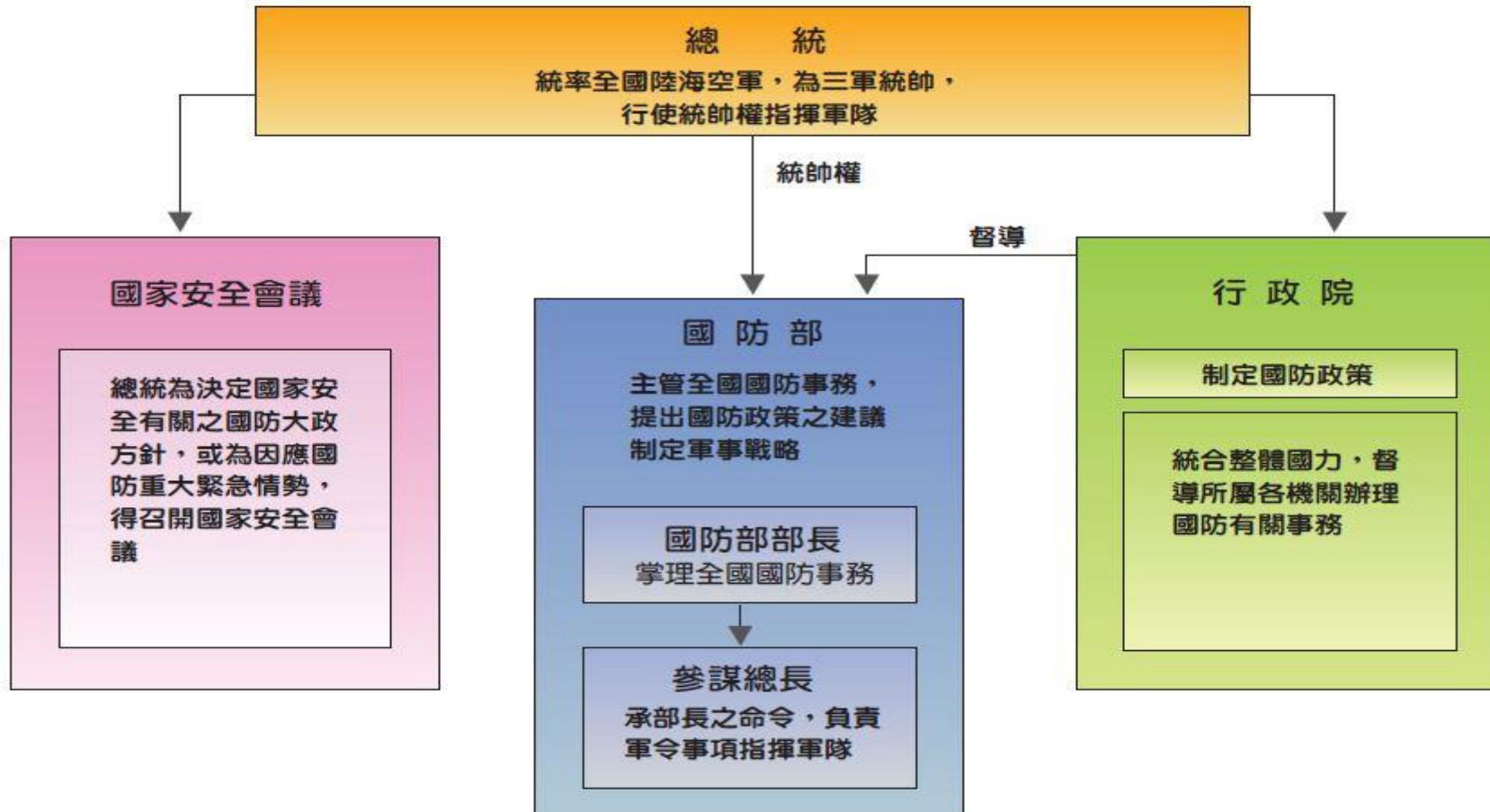


圖5-1 國防體制與權責



國家安全會議

191



2023/4/10



國家安全會議成員

192

- 國家安全會議組織法第3條規定，總統為國家安全會議之主席；總統因事不能出席時，由副總統代理之。
- 會議之出席人員，依同法第4條規定包含：（一）副總統；（二）行政院院長、副院長、內政部部长、外交部部長、國防部部長、財政部部長、經濟部部長、行政院大陸委員會主任委員及參謀總長；（三）國家安全會議秘書長顧立雄及國家安全局局長蔡明彥。



國家層次危機處理原則

193

(三) 洞悉敵方的動機、實力和決心：

危機處理小組成立之目的，在研究探測危機發生的因子，唯有透徹瞭解敵方動機、實力和決心，才能擬定有效的危機處理方案。

(四) 限制己方的目標及要求：

危機處理的一項重要原則是限制自己的目標及要求，即必須設身處地的瞭解敵方所關心的問題，並為對方保留退路。在危機處理中，只有威脅是不夠的，而逼對手走頭無路，可能迫使對手不是採取投降，而是升高危機。因此，必需有嚇阻威脅與妥協利誘併用的手段，才能促使危機降低。

（五）採取軟硬兼施的策略：

就危機的特質而言，其最後階段具有爆炸性或潛伏性。如果危機未獲圓滿解決，可能惡化成戰爭，或者進入潛伏期，伺機再起。為避免戰爭爆發，解決危機的理想策略應是適度的嚇阻，以迫使敵方放棄敵對行動。

（六）建立談判溝通的管道：

在危機處理中，己方與敵方的溝通管道必須維持暢通。雖有溝通管道不必然就能順利處理危機，因為在接受訊息時，決策者可能依自己的期望來認知或研判此一資訊。但是，若無溝通之管道，誤解可能促使危機升高。

國家層次危機處理原則

195

（七）減緩危機擴散的速度：

危機處理即要隔絕危機與冷凍危機，防止危機的擴大與惡化，使不致引發一波未平一波又起的另一場危機，以達消弭危機的目的。

（八）決策者明確果敢的決心：

決策者的性格往往是危機處理成敗的關鍵。因此，決策者必須具有高瞻遠矚的智慧，同時更須具備有明確而果敢的決斷力，否則不僅不能處理危機，更會將危機擴大。

(一) 危機的調查與遏止：

危機調查旨在發現危機，包括人、事、時、物等，其中以人為主。並將人與各種事、物、時、地做各種不同的組合，已發現潛存危機，予以立即處理或防範，進而完成各項應變計畫，以備不時之需。

(二) 發現危機：

危機的發生均有其徵兆，因為任何事務均有其潛在、多重的危機，甚至彼此的互動間亦產生相對的危機。因此，如何在多重、複雜的關係上，找出真正危機因子加以處理預防，實為危機處理的旨趣。

（三）隔絕危機：

危機可視為社會一股會傳染的「疾病」，必須隔離傳染病病人，才能防止傳染病的肆虐流行。阻止危機的擴散速度，只有隔絕危機的病源（危機因子），才能動手術切除病根。因此，隔絕危機潛存因子，為危機管理的必要手段。

（四）處理危機：

處理危機為危機管理最重要的一環。然要先知先覺及早處理危機，誠非一般人所能及，必須在諸多條件與時空因素配合下，才能有效進行；惟在危機爆發後，必須做有效迅速的處理，才能將危機化為轉機。



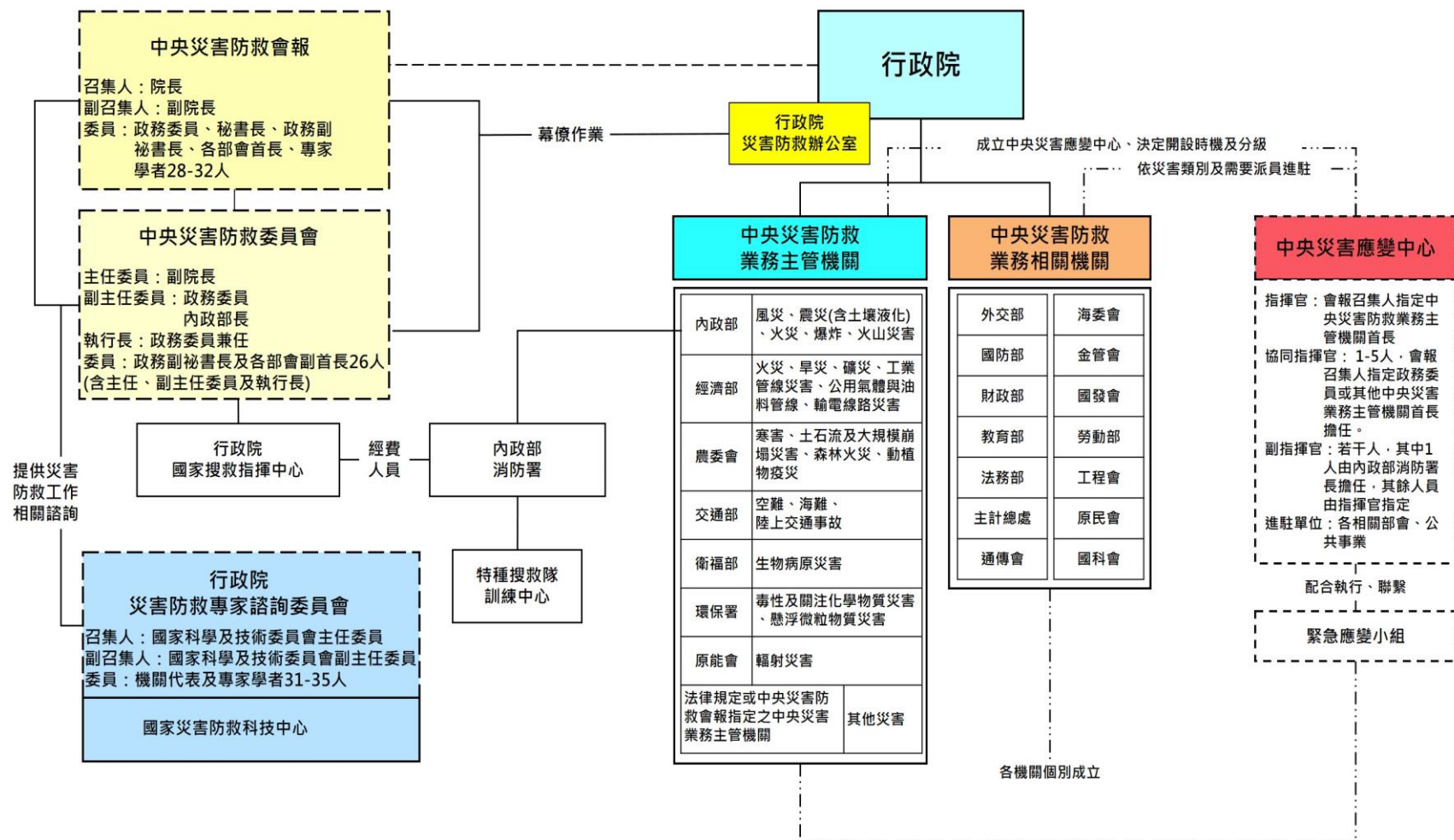
政府部門 危機處理原則

198

- 一. 善用政府的體制已合適的政治手段是維持危機管理成效的必要因素
- 二. 各級政府各層級協調運作是成效的重要因素
- 三. 危機管理理應當成跨越政府相關領域的政策議題來處理
- 四. 政策因應、經濟措施、公共政策是危機管理的重要解決方案

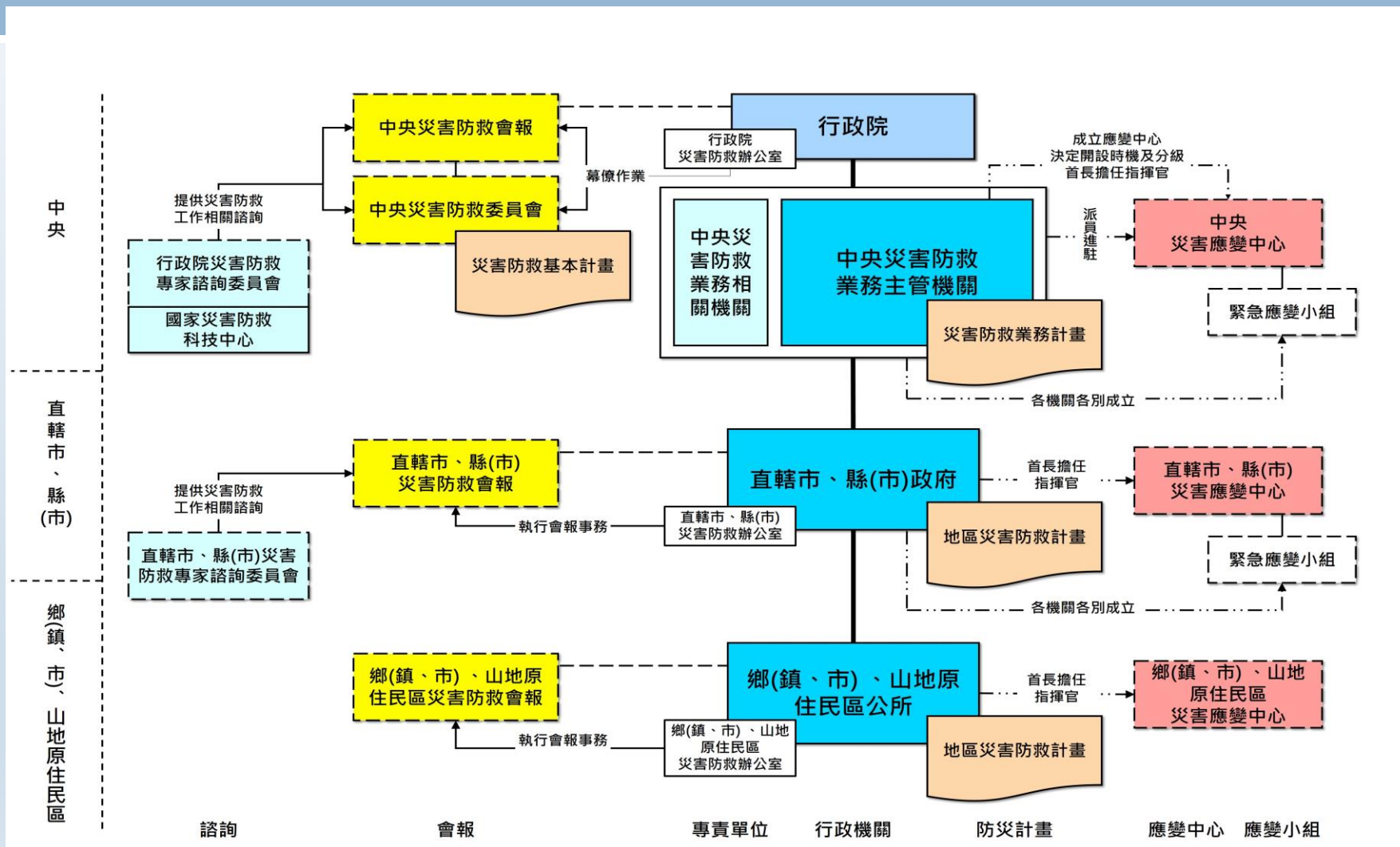
政府防災體系

199



政府防災體系

200





危機處理的計畫、演練與行動

201

- 一. 危機應變計畫的功能與重要性
- 二. 危機應變計畫之原則與內涵
- 三. 危機的模擬演練
- 四. 危機處理的行動
- 五. 危機處理小組的職責
- 六. 危機處理要訣



一、危機計畫的功能與重要性

202

- 組織提供處理危機的工具或一套作業體系
- 主要提供在危機處理行動的有效性
(不是紙上作業或徒具形式)
- 危機處理計畫像雨傘的傘面般，當危機來臨時可避免組織遭受危機侵害(Nudell & Antokol, 1988)
- 危機計畫詳細精確，決策者在危機情境下做的決策就越迅速越順利



二、危機計畫之原則與內涵

203

- 危機原則：詳盡、廣泛與結構化的明確指導方針
- 危機計畫不應以單一災難之預防計畫為導向（single hazard program orientation），綜合考量行政轄區內各種可能產生的危機計畫而預設以多目標為導向（multi-hazard objectives）。
- 組織中可能發之潛在危機有那些，首先應對那些緊急狀況做準備
- 那些需求須先解決（資源應立即供應）
- 緊急狀態下那些特殊功能要先執行，誰負責執行？
如何分工協調



有效的危機管理計畫

204

- 一個有效危機管理計畫需要
 - 1) 一個適當的組織架構，包括在不同層級與部門的組織類建立一個開放有效率溝通管道。
 - 2) 有效的危機管理需要獎懲制度
 - 3) 援危機管理的活動以及壞消息的回報。
 - 4) 危機管理需要在員工的活動、角色與職責與外部相關單位間做好各方面的整合工作。



三、危機的模擬演練的目的

205

□作戰的演習：

通常危機演練(crisis simulation)可視為指揮官與參謀人員的作戰演習，角色扮演行為可以經由知識與訓練而強化。

□熟習緊急程序：

危機管理的演練目的只要在使組織成員能夠熟習處理出發與威脅之緊急程序。



三、危機的模擬演練的目的

206

■ 其他的目的

- 培養人們客觀掌握具體情況的能力
- 培養默契與共識
- 培養同舟共濟的精神
- 找出所需收集與分析的資訊
- 釐清危機處理的目標與價值
- 構擬危機應變計畫與手冊



三、危機的模擬演練

207

一、沙盤推演(table-top)

通常以圓桌討論方式選擇模擬演練的劇本，測試危機行動小組的成員，是否熟悉整個危機應變計劃，並且處理假受性的危機狀況。

二、通知演練(notification)

- ☐ 通知演練通常侷限在警報訊息的傳遞檢測，測試危機應變計劃所律定之警告與預警程序
- ☐ 測試是否能夠迅速聯絡危機行動小組與指揮者之成員。
- ☐ 提醒危機成員的小組任務分工與更新聯絡的電話

2023/4/10



三、危機的模擬演練

208

三. 靈活運用演練(activation and depoloyment)

- 需要報告之重大事件，或危機情況下應如何通知之程序、如何處置之方案；特別是設備之檢查（保持最佳狀態）



系統性之模擬演練 (full scale simulation)

209

系統性是包括所有靈活運用演練之配套措施，以全面性、完整性、系統性的方式，進行模擬演練

□ 模擬演練

1. 預定行程，按表操課
 2. 不事先預告之模擬演練
危機行動小組成員需花多少時間抵達指定現場
- 以及組織如何迅速進入危機之狀況



危機模擬演練十個步驟

210

- 1. 慎選管制員
- 2. 決定模擬演練之範圍
- 3. 準備模擬之事件背景
- 4. 準備實施演習管制表
- 5. 建立次序與時間表
- 6. 測試設備
- 7. 製作模擬劇本與實施演習管制表



危機模擬演練十個步驟(續)

211

- 8. 模擬演練前之簡報
- 9. 實地演練
- 10. 演習後之檢討會議



危機模擬之評估要點

212

- 整個應變計畫是否有效？
- 演練中發現什麼問題？
- 是否遵循計畫之實施程序？
- 危機行動小組組織速度與效率發揮為何？
- 設備與資源之提供是否恰當？不當之處是否改善？
- 資訊如何有效完全地在小組中傳遞？
- 角色扮演者是否熟悉組織操作程序與領導團隊？是否熟識其他參與者？



危機模擬之評估要點(續)

213

- 是否有效率地連絡外部單位之角色？例如政府官員
- 是否將例行性工作交付適當人員？危機小組是否受例行性事務干擾？
- 資訊傳達與報告是否適時正確？
- 危機分析是否恰當？
- 組織重要關係者是否被通知？
- 資源供應是否充足？
- 公共關係處理是否有效？
- 謠言止控是否建立？



模擬演練的效果

214

□ 模擬演練可以……

- 測試危機應變計畫的可行性
- 測試危機行動小組動員的效率
- 從狀況中讓處理危機的成員，感受現場狀況與熟悉操作程序
- 組織可不斷修正應變計畫
- 組織可瞭解資源管理的缺失
- 讓臨場感減輕危機來臨所帶來的決策壓力，從容不迫的化解危機



擬妥危機計畫 的真正意涵

215

- 管理者必須擬妥計畫，是為了在危機發生時，除了有「**充分自信**」面對外，最重要的是「**真正有能力**」處理。
- 危機處理計畫：行動計畫、溝通計畫、防災演習及確立基本關係。
- 危機發生當時已不可能建立新的關係，或者向一個新的組織作自我介紹

危機壓力下的決策



危機壓力下的決策

217



陳時中的三個關鍵決策時刻

218

- 2020年過了還不到一半，幾乎可以確定，誰會是台灣今年的風雲人物。在100多天內主持164場記者會（後續持續增加中），滿意度超過9成，中央疫情指揮中心指揮官、衛福部長陳時中2020上半年意外成為家喻戶曉的最強「收視王」、「業配王」，他近日接受《天下雜誌》「CSR@天下」專訪，吐露他的反思。他怎麼看待這趟驚奇旅程？回首防疫過程，他如何做出幾個重要的關鍵決策？



第一個關鍵決策： 回溯檢驗、迅速清空

219

- 回想這100多天防疫，他覺得有幾個重要的決策關鍵點。第一，在第19的案例之前，專家做了很好的判斷。我們從2月14號起往前追溯，住院有肺炎的、或流感篩檢是陰性的病人，我們把全部檢體再拿回來，重新檢測COVID-19病毒。
- 這很重要，我們那時候大概檢驗了120多位，就檢驗出案19，也避免院內傳染的可能性。後來有幾個案例都在醫院，有些已經在隔離，或事先知道，所以比較好防備。可是案34是大家都不知道的，在醫院待了蠻長一段時間，然後發病才被檢驗出來。

2023/4/10

第二個關鍵決策：關閉邊境

- 邊境決策也很重要。3月14記者會宣布，歐洲入境台灣的旅客全部要居家檢疫；3月17日亞太地區與美國部分地區入境的人要居家檢疫，3月21號宣布全球都列為三級警示區域。



第二個關鍵決策：不亂槍打鳥， 建立精準防疫模式

221

- 我們的CDC（疾管署）也準備了17年，建立起防疫體制，專家小組開誠布公討論各種情況，這段時間變化很快，犧牲大家很多時間。就好像篩檢的條件，我們大概變了十幾次以上，每一次都是大家討論後共識決定，這些決定將來都要對歷史負責。



危機壓力下的決策型態

222

□在危機造成極大的壓力與焦慮情緒反應下，領導者之決策有受到何種影響，危機壓力下的決策類型，大致可分為以下五種，其中第一種是有益處的，另四種是無效率的決策類型。

一、謹慎（vigilance）（運籌帷幄）

二、不衝突的惰性（unconflicted inertia）或不衝突遵從（unconflicted adherence）

三、不衝突的改變（unconflicted change）

四、防衛性的迴避（defensive avoidance）

五、過度謹慎（hypervigilance）



危機壓力下的決策型態(1)

223

一、謹慎 (vigilance) (運籌帷幄)

謹慎是一種適當運用壓力，使領導者感到最合適的方式來回應危機，此種方式易產生較高品質決策。

- 其特徵是決策者有目標地蒐集資訊、權衡、尋求其他可行的替代方案，並集中注意力做出合理且適當的決策。
- 因此，為了使領導者保持警戒心，適度的緊張或壓力是需要的，但過度緊張或壓力太低都可能造成決策不當。
- 謹慎的前提是準備充分。



危機壓力下的決策型態(2)

224

二、不衝突遵從 (unconflicted adherence)

(偏安一隅 不知變通)

- 這是一種以不變應萬變，或是盲目遵從錯誤政策的決策。(應作為而沒有作為的心態)
- 這種領導者忽視任何關於危險的訊息，堅持繼續自己所執行的政策。領導者的內心不願意接受與其衝突的概念，堅定自己的想法，以我行我素的態度及既有的決策法則辦事，無法彈性變通。



危機壓力下的決策型態(3)

225

三、不衝突的改變 (unconflicted change) (順水推舟)

領導者通常依循過去的經驗或老方法，不採取任何緊急應變計畫去解決問題，因為此方式最不需用到大腦，且是最輕而易舉的方式。

在此情況下，領導者可能因為對危機的認識不足或對其嚴重性不明，企圖以最快速的方式解決問題。



危機壓力下的決策型態(4)

226

四、防衛性的迴避 (defensive avoidance) (六神無主)

此種方式是領導者為了避免發生衝突，遇危機故意拖延不決，表面上卻佯裝積極進取，亟欲找出人人贊成的辦法，但事實上，多是找藉口搪塞、自圓其說，沒有做任何有益於處理危機的事，但此種況較不容易為組織外的人員所發現。

危機壓力下的決策型態(5)

227

五、過度謹慎（hypervigilance）（孤注一擲）

- 這是最差的決策策略。領導者在此一情況中極易犯對錯誤，原因在領導者過於緊張，甚至失去理性，猶豫不決、朝令夕改及短視近利的態度。
- 過度謹慎係因生理上高度緊張，情緒特別容易激動，使心理上產生身心都處於疲倦感，進而對決策的可行性判斷能力變得脆弱。此種模式下的領導者，因危機的壓力而過度緊張常會瘋狂的找尋脫離困境的方法，導致讓組織成員無所適從



緊急危機狀況出現時應該

228

- 每個人都應該認為自己才能有限
因此需要集思廣益
- 需要群策群力(協同合作協調配合)
- 平時最好有建立智庫
- 三個臭皮匠 勝過一個諸葛亮
- 需要發揮團體決策
- 最忌諱團體迷思 (group think)

團體迷思的定義

- ❑ 團體迷思（亦作團體盲思，Groupthink），指團體在決策過程中，由於成員傾向讓自己的觀點與團體一致，因而讓整個團體缺乏不同的思考角度的意見，不能進行客觀分析。
- ❑ 一些值得爭議的觀點、有創意的想法或客觀的意見不會不敢有人提出、或者是遭到忽視及隔離。
- ❑ 團體迷思可能導致團體作出不合理、甚至是很壞的決定。部份成員即使並不贊同團體的最終決定，但在團體迷思的壓力影響下，也會順從團體。



八項團體迷思表現形式

230

□ 1、無懈可擊之錯覺：

群體過份的自信和盲目的樂觀，忽視潛在的危險及警告，意識不到一種決策的危險性。

□ 2、集體合理化：

群體通過集體將已經作出的決策合理化，忽視外來的挑戰。

一旦群體作出了某個決策後，更多的是將時間花在如何將決策合理化，而不是對它們重新審視和評價。



八項團體迷思表現形式

231

□3、對群體道德信念深信不疑：

成員相信群體所做出的決策是正義的，不存在倫理道德問題。因此忽視道德上的挑戰。

□4、對外有嚴重偏見：

傾向地認為任何反對他們的人或者群體都是邪惡和難以溝通協調，故此不屑與之爭論；或者認為這些人或者群體過於軟弱、愚蠢、不能夠保護自己，認為自己群體既定的方案則會獲勝。



八項團體迷思表現形式

232

□5、對異議者施加壓力：

這種群體不欣賞不同的意見和看法，對於懷疑群體立場和計劃的人，群體總是立即給予攻擊，但常常不是以證據來反駁，取而代之的是冷嘲熱諷。

爲了獲得群體的認可，多數人在面對這種嘲弄時會變得沒有了主見而與群體保持一致



八項團體迷思表現形式

233

□6、強化自我審查：

成員對於議題有疑慮時總是保持沈默，忽視自己心中所產生的疑慮，認為自己沒有權力可以去質疑多數人的決定或智慧。

□7、全體一致的錯覺：

這是群眾壓力和自我壓抑的結果，是使群體的意見看起來是一致的，並由此造成群體統一的錯覺。表面的一致性又會使群體決策合理化，這種由於缺乏不同的意見而造成的統一的錯覺，甚至可以使很多荒謬、罪惡的行動合理化。



八項團體迷思的表現形式

234

□8、心靈守衛 ("mindguards")：

某些成員會有意地扣留或者隱藏那些不利於群體決策的資訊和資料，或者是限制成員提出不同的意見，以此來保護決策的合法性和影響力。



更進一步的症狀的類型

235

- 類型I：對所屬團體能力的高估
(Overestimation of the group)
- ① 對團體充滿無懈的錯覺 (illusion of invulnerability)
- ② 抱持道德神聖崇高的信念 (Belief in Inherent morality of the group)



更進一步的症狀的類型

236

- 類型II：閉塞自封的心態（Closed-Mindedness）
 - ① 集體合理化，排斥可能動搖的任何信念
 - ② 視競爭對手為邪惡、脆弱與愚蠢的刻板印象



更進一步的症狀的類型

237

□ 類型III：一致性的壓力(Pressures Toward Uniformity)

- ① 自我過濾，服膺共識(self-censorship of dissenting ideas)
- ② 全體一致的錯覺(Illusion of Unanimity)
- ③ 針對異議者的直接壓力，打擊不同的意見
(Direct Pressures on Dissenters)
- ④ 自動扮演心理戰士，防止成員受到不同意見的影響
而心志動搖(self-appointed mindguards)



造成團體迷思的原因

238

*造成團體迷思的原因

1) 決策圈是一個內聚團體

(Decisionmakers Constitute a Cohesive group)

2) 組織內的結構缺陷

3) 刺激型的情境環境之增強



缺陷(defect)決策的徵候

239

- 一. 未能完整考量所欲達成的目標
- 二. 未能完整考量所有替選方案
- 三. 未能儘量蒐集完整資訊
- 四. 處理資訊時已有預設之偏見
- 五. 未能重新評估已遭汰選方案之可行性
- 六. 未能查驗、評估入選方案之風險
- 七. 未能研擬出詳細的執行、監控及應變計畫



改善壓力下的決策品質

240

- 一. 避免團體迷思
- 二. 腦力激盪法
- 三. 增進決策團體對於問題的認知
- 四. 降低決策團體因受危機壓力而產生不良情緒反應



如何避免團體迷思的方法

241

- 1、群體成員懂得群體思維現象其原因和後果
- 2、領導者不要再討論前先表示自己的偏好，應當保持公正，不要偏向任何立場，防止形成不成熟的傾向
- 3、領導者應該引導每一位成員對提出的意見進行批評性評價，應鼓勵提出反對意見和懷疑；
- 4、應該指定一位或多位成員充當反對者的角色，專門提出反對意見



如何避免團體迷思的方法

242

- 5、要時常將群體分成小組，並將他們分別聚會擬議，然後再全體聚會交流分歧進行討論
- 6、如果問題涉及與對手群體的關係，則應花時間充分研究一切警告性或反對資訊，並確認對方會採取的各種可能行動
- 7、在準預備決議前，應召開「第二次機會」會議，並要求每個成員提出自己的疑問



如何避免團體迷思的方法

243

- 8、決議達成前，請群體之外的專家與會，並請他們對群體意見提出挑戰
- 9、每個群體成員都應當向可信賴的有關人士就群體意向交換意見，並將他們的反應反饋給群體
- 10、幾個不同的獨立小組，分別同時就有關問題進行決議（最後決議在此基礎上形成，以避免群體思維的不良影響）



簡單四種方法避免團體迷思



1. 領導人要保持沉默多提問

245

- 當時間很寶貴，開個簡短的會議，讓領導者詢問還未浮現的資訊，可能大有幫助，領導者也可以在一開始就拒絕表態，這樣更多的資訊就有浮現的空間。
- 領導者和高階成員若表示有意願和期望，能聽到獨特的資訊，這就可以幫群體一個大忙。如果他們勤於發問，就更可能學到新的事物。



2. 「誘導」批判思考

246

- 誘導(促發)的意思就是觸動某些聯想和想法，以至於影響人們的選擇和行為。
- 誘導也可以讓人自我緘默，隱藏檔案的實驗就有明顯證據證明這項說法，在進行實驗任務之前，先將人促發，讓他們參與「和群」或「批判思考」。當誘導過程跟合群有關時，人們會感受到目標是要合作，並且保持友好關係。
- 當誘導過程跟批判思考有關時，人們覺得他們的目標是要達成正確的解決方案。



2. 「誘導」批判思考

247

- 當人們被需要批判思考的任務鼓勵過後，他們就更加可能表達或揭露他們知道的事情，而且隱藏檔案的情形就會大幅減少。
- 好的團隊成員會批判思考，而且他們不一定總是合得來，明智的群體可以藉由促發，來鼓勵這種批判思考。



3.建立紅隊，找出錯誤和弱點

248

- 建立紅隊會涉及到他們被賦予的任務是要批評或打敗主要團隊執行的任務計畫。
- 紅隊有兩種基本型態：
- 一種是在模擬任務中扮演敵對的立場，試圖想要打敗主要的團隊；另一種是給予像唱反調者相同的指令，也就是要對提議或計畫建構最強烈的反駁案例。
- 就算是人為指派的角色力量也可能夠大，如果指派不只一人擔當異議分子，也可以產生巨幅的進步。



4.德爾菲法，匿名可減少社會壓力

249

- 有沒有方法可以一方面獲得個人手上的資訊，同時也能夠支持審議原本鼓勵學習的目的？
- 領導者為了克服社會(群體)影響力，可能只是請人用匿名方式各自陳述意見，也許這會在審議前進行，這樣其他人就能獲得成員私下的言論。
- 祕密的投票可以被當作避免社會壓力的方法，並且允許成員說出真正的想法



危機管理與領導功能

250

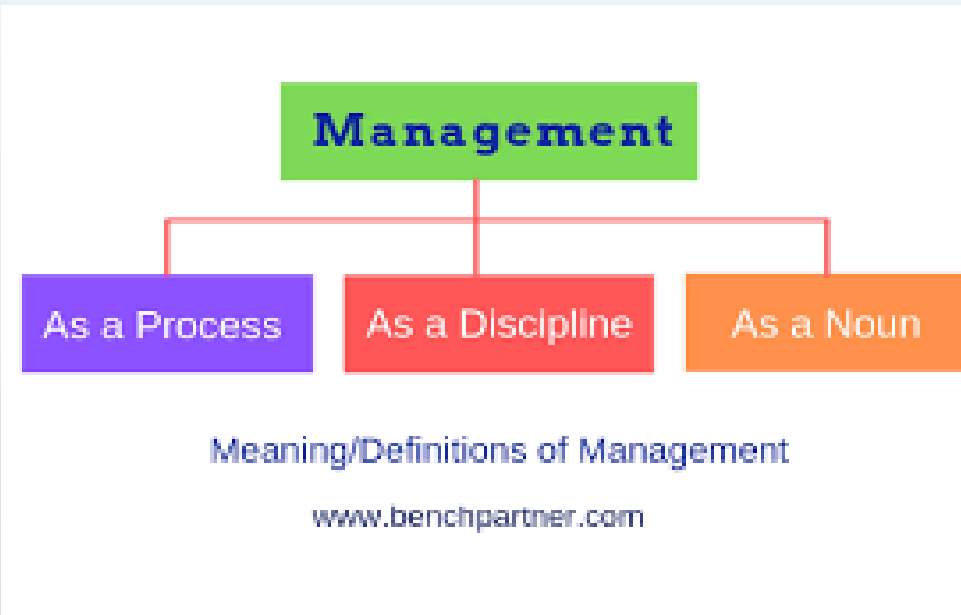
■ 領導的意義

1. 以權力的觀點看
2. 以職權的觀點看
3. 以影響力為觀點看



什麼是管理？

251



What is Management?

Management is the process of coordinating people and other resources to achieve the goals of the organization.



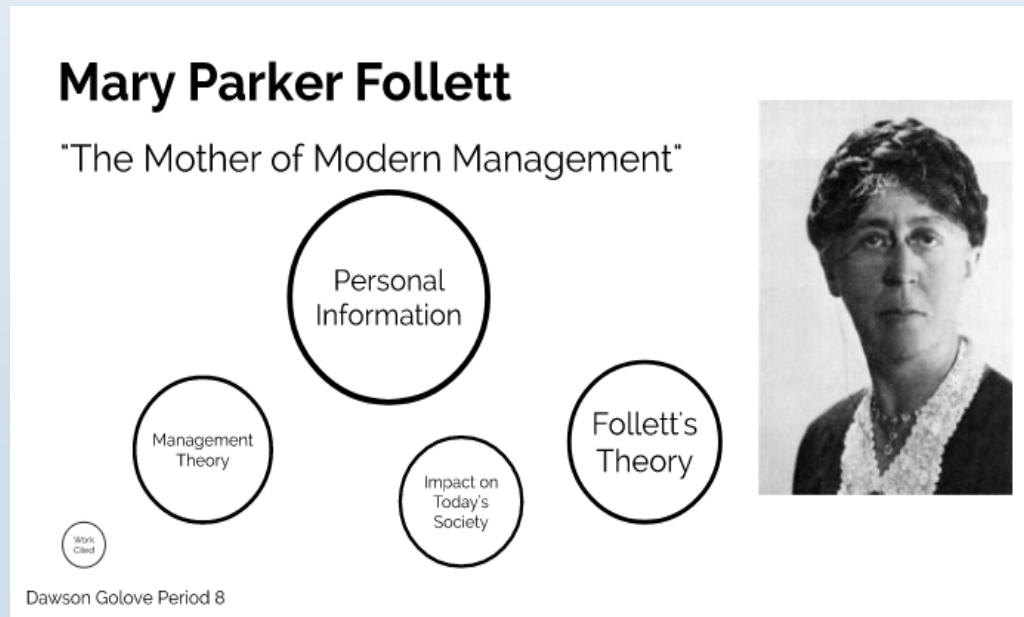
主管權力與領導力

252

- 領導力基本上就是一種影響力（Leadership is influence.）。」
- 也就是說，領導力指的是一一個人在組織或團體中能夠有效影響和引導他人、協助建立良好的團隊氛圍，包括人員溝通、協調和組織策略等，並激勵團隊成員發揮最佳表現、有效地解決問題。
- 而不同的領導者通常也有著不同的領導風格和方法。

What is management ?

***Management is “ the art of getting things done through other people” (Mary Parker Follett).**



美國的行政學家、
管理理論學者、
社會工作者，首位研究組織心理
因素之人，被稱為
「現代管理之母」



管理的涵義

254

- 所謂的管理是指管理者善用組織各種資源，透過**管理功能(程序)**，有效果、有效率地達到企業或組織目標的過程。
- **管理功能(程序)**： 規劃、組織、用人、領導與控制
- 我們一般人在企業界平常所從事比較多是**管理的工作**，不是領導的工作
- **主管運用組織所賦予的權力基礎來管理該部門的部屬**

主管權力的基礎

■ 合法權或法定權（legitimate power）

在管理者經過正式任命後，管理者便有法定的權力可管理下屬。

■ 獎賞權（reward power）

➤ 獎賞是最容易激勵員工表現的一種方法。管理者擁有給予部屬獎賞的能力，且願意為表現優良的員工爭取獎勵時，基於希望獲得主管物質或非物質的獎賞與報酬，員工會自然順從管理者。（不是雨露均霑）

■ 脅迫權（coercive power）

主管對部屬有相當程度要求，員工所以順從管理者，是建立在一種畏懼的心理上。部屬之所以順從，是基於擔憂違背命令後可能遭受的責罰。



法定權

256

- 法定權是基於在組織中授予某種職位的權力，我們被教育有一種約定成俗的信念，認定某些人有法定的權力，可以去治理或影響別人的態度與行為。
- 就像我們從小被教育要接受與遵從權威，如父母與長官或腎甚至於老師，所以當個人擁有正式職權的某些職位，就擁有該職位所賦予的權力。在大多數組織中，職權的大小與職位的高低有關，職位愈高職權愈大，例如公司內的人資處長下達命令並期望部屬服從，那是因為他擁有處長的來源。



主管權力的基礎

257

- 專家權（expert power）(ex..)
 - 具備的專門技能知識與你所具備的成就。
 - acclaimed skill or accomplishment.
- 歸屬權（referent power）(ex..)
 - 源自成員對團體某些人出自內心的敬仰而發生。
- 資訊權（information power）(ex...)
 - 主管擁有或接近某些系統或他人認為具有價值的資訊。
- 關係權（connection power）(ex...)
 - 主管與組織內或組織外具有影響力的重要人士有相當的**關係**而產生。



歸屬權(參考權)

258

- 如果你對於某人的性格、價值觀、目標或其他特質的吸引，因而對他產生認同並渴望模仿他時，就代表他的認同權對你產生了影響。
- 這種對個人行為與態度會產生影響的原因，主要是因為對認同的人心懷敬意。由於一個人的認同權源自於具魅力的個人人格或特質，所以認同權又稱為魅力權（**charismatic power**）。

什麼是領導？

259





領導的涵義

260

- 領導是「個人行為…引導群體朝向共同目標」
(Hemphill & Coons, 1957)
- 領導是「其本質是超越日常機械常規有影響力的增長」(Katz & Kahn, 1978)
- (The essence of the organizational leadership to be the *influential increment over and above* mechanical compliance with the routine directives of the organization)。



領導的涵義

261

- 領導是「清楚表達願景、將價值觀具體化、及創造一個能達成目標的環境」(Richards & Eagle, 1986)
- 領導是「個人能夠影響、激勵與促使人們朝著組織效能與成功去努力的一種能力」
(House et al., 1999)



領導者與管理者的差別

262

- 管理者著眼於組織中的各項事物，而領導者更必須有效地協調重大的變革。
- 雖然職位與領導不一定相關，在組織中常常伴隨著職務越高，領導的成分常常會越大。
- 管理要處理的是日常定規，目標在於任務需求，**聚焦於現況的解決。**
 - 規劃、組織、用人、控制
- 領導要克服的是模糊與變動，**目標比較注重於長遠的策略目標。**
 - 願景、整合、激勵、創新與變革



領導者與管理者的差別

263

管理者	領導者
把事情做對	作對的事情
關注現在與短期的發展	關注未來與長期的發展
監督控制與執行	願景帶領
追求紀律與秩序	偏好創新與變革
避免冒險與嘗試	喜歡冒險與嘗試
把所轄的 工作 做好	把所轄的 任務 做好
避免衝突	利用或善用衝突
以功能性組織來用人	以影響力團結部屬



領導者與管理者的差別

264

✱領導者係透過**影響力**來帶領他人以達成目標的人

➤這是最簡潔有力的詮釋

■有效的管理者並不一定是真正的領導者

(每天聚焦於事務性工作的主管)

■但是好的領導者會透過有效的管理成為卓越的領導者

■**管理職位**是提供在任者掌握領導權與發揮領導能力的很好機會

■擁有領導力更突顯優秀管理者與一般管理者不同之處



What is leadership ?

265

What does Leadership mean to you?

- Empowering
- Responsible
- Trustworthy
- Motivating
- Guidance
- Open minded
- Approachable
- Loyal
- Dependable
- Honest
- Unbiased
- Flexible
- Understanding
- Good communicator
- Role model
- Patience
- Knowledgeable
- Considerate
- Team player
- Goal oriented
- Confidence
- Determination
- Respected
- **empathic**

什麼是領導力？

- 領導力就象美，它難以定義，但當你看到時，你就知道。——當代領導力研究領域的先驅華倫.班尼斯([Warren Bennis](#))
- 當今從各國的防疫表現可以看出那一個國家的領導人展現出的領導力。
- 領導力是把握組織的使命及動員團隊完成一個使命為此奮鬥的一種能力。
- 領導力最後決定於領導者的能力、智慧與個人品質和個性。

什麼是領導力？

- 領導力就象美，它難以定義，但當你看到時，你就知道。—當代領導力研究領域的先驅華倫.班尼斯(Warren Bennis)
- 當今從各國的防疫表現可以看出那一個國家的領導人展現出的領導力。
- 領導力是把握組織的使命及動員團隊完成一個使命為此奮鬥的一種能力。
- 領導力最後決定於領導者的能力、智慧與個人品質和個性。



什麼是領導力？

268

- 領導力(Leadership)可以被形容為一系列行為的組合，而這些行為將會**激勵**人們**跟隨領導**去要去的地方，這不是簡單的服從。
- 根據領導力的定義，我們會看到它存在於我們周圍，在管理層，在課堂，在球場，在政府，在軍隊，在上市跨國公司，在小公司直到一個小家庭，我們可以在各個層次，各個領域看到領導力，它是我們做好每一件事的核心。
- 小小結論：**單單一個頭銜或職務不能自動創造領導力。**



我對於「領導力」的體會

269

- 當基層主管的時候
當時並不了解領導的重要性，但是已經觀察到什麼是優秀的主管，那些是平庸的主管，並且有了一些寶貴的學習(經驗談：make things happen)
- 升遷過程當幕僚的時候，慢慢體會領導與管理差異
- 當中階主管(股長)的時候深切體會領導的迫切性
- 在更高階組織當幕僚時候，深切體會**策略性領導與策略思維**的重要性



我對於「領導力」的體會(續)

270

■ 當一級主管時時期

- 至於怎樣帶領領導我的單位，雖然仍需要不斷的學習成長，不過在派任當時，內心已經「胸有成竹」，相當有定見了
- 當主管的時候，領導力常常時刻被檢驗，而且是被上級長官與被部屬不斷評估的
 - ◎ 面對當今動態環境下，常常有太多的事件發生，考驗主管的應變能力與危機處理能力(815, 義竹)
 - ◎ 如何幫助主管與高階處理問題，協助解決困難(莫拉克颱風...)



我對於當主管的危機管理 基本認知

271

- 當主管一定會遭遇經歷相當困難或痛苦的事
- 高層長官不會等我們準備好當主管
- 自己要透徹了解最不想面對問題是什麼
- 要勇於溝通協調與面對
- 常常保持敏感度
- 每天至少每個星期要抽時間(定期)思考長遠的規劃問題
- 不斷的歷鍊將成為locked in brain的智慧
- 建立自己的團隊與品牌可以更有能力處理危機