

危機管理與應變處理

分享者：李勝隆老師

新局 * 新觀念 * 新展望

危機管理專家諾爾曼·奧古斯丁
(Norman R. Augustine) 所說：「世上沒有神奇的一一九專線，讓你一通電話就能脫離困境，要是陷入困境，就必須自己走出來，規則就是這麼簡單，沒有什麼方法可以反向操作。」

故事的啟發

新店就業服務站

與

八德學校的警衛



危機的定義

危：危險、困境、險境、不好的狀態

機：機會、機運、機緣、另外的可能

你看到的是什麼？

『危』 or 『機』

《故事》北京 V.S 離職

故事的啟發

大學學弟的人生際遇



悲觀：埋怨風向

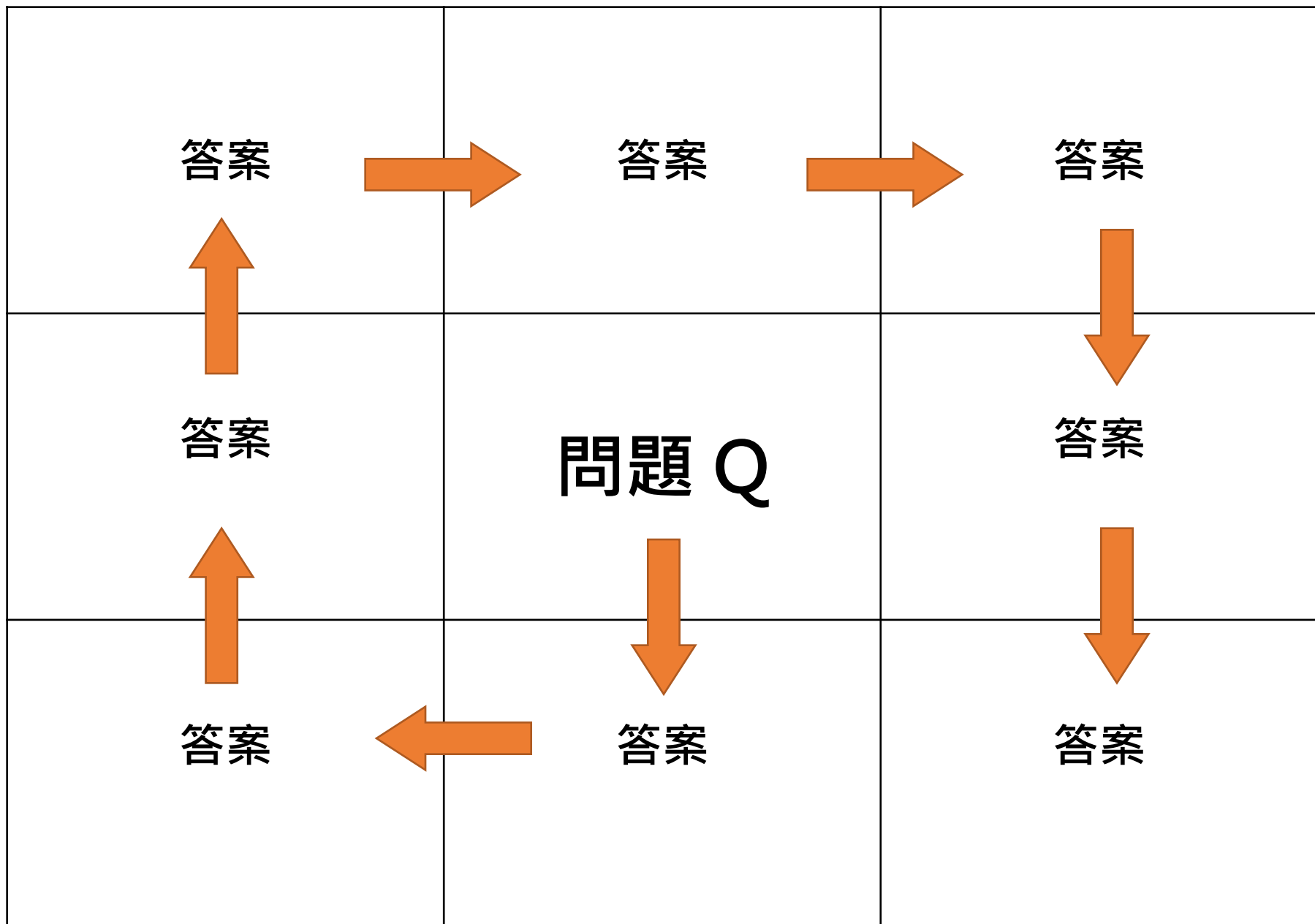
樂觀：期待風向

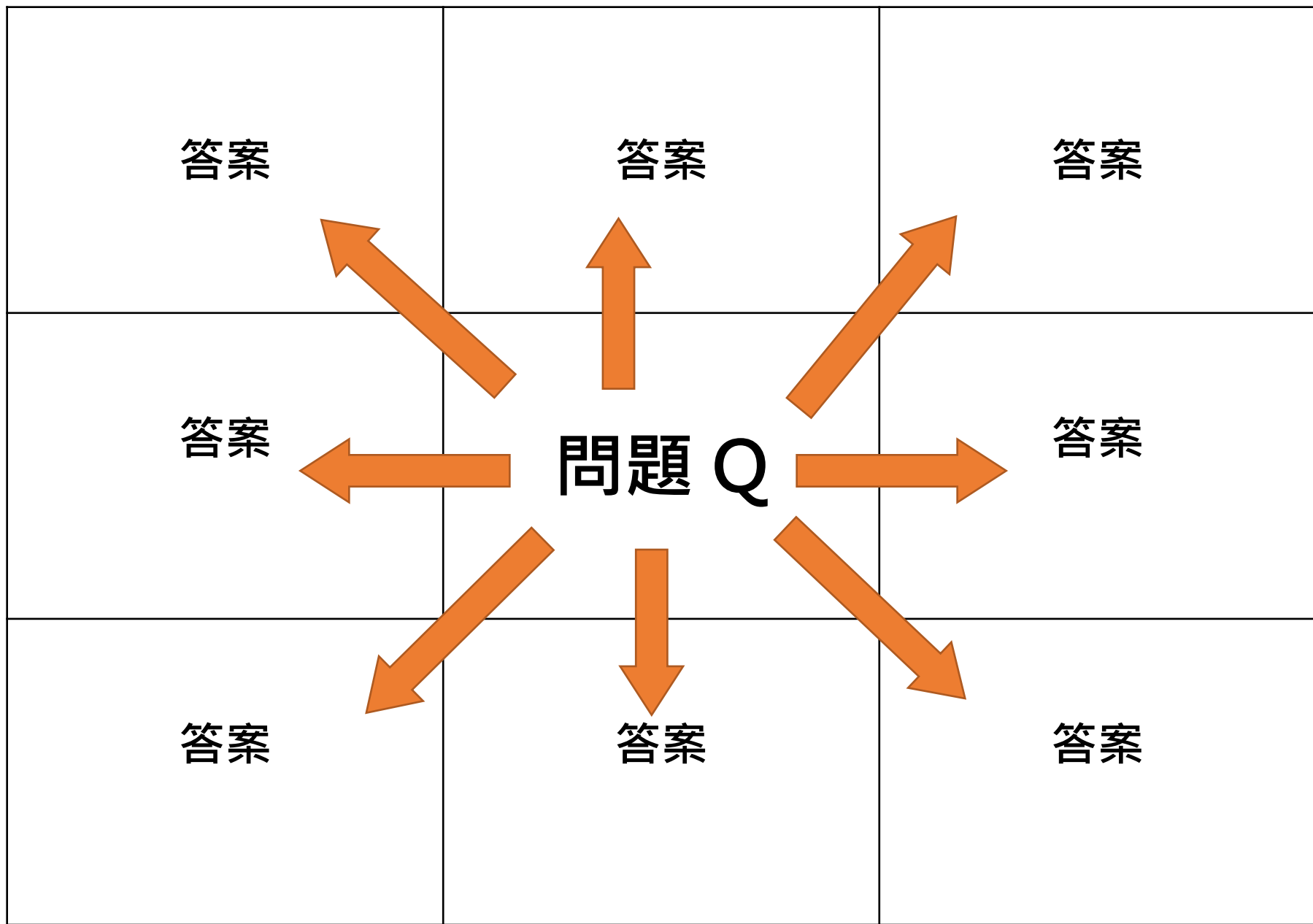
積極：調整風帆

積極的人像太陽，走到哪裡都發亮

消極的人像月亮，初一十五不一樣

曼陀羅表格使用方法





	<p>以上的故事 你學到了甚麼？</p>	
2.	1.	

	1	

危機的種類

1. 工作
2. 財務
3. 健康
4. 人際關係
5. 家庭狀況
6. 心靈
7. 學習
8. 情緒

4.人際關係	5.家庭狀況	6.交通意外
3.健康	我曾經遇過的 危機事件有？	7.學習
2.財務	1.工作	8.情緒

4. 國道收費員



5. 颱風停電



6. 義大轉賣



3. 華航空姐罷工



危機事件舉例

7. 三星手機



2. 颱風台南放半天



1. 颱風 V.S 花媽參與壽宴



8. 福斯汽車



記者與大眾關心的問題

事

- 何事
- 何時
- 何地

因

- 為何
- 何人

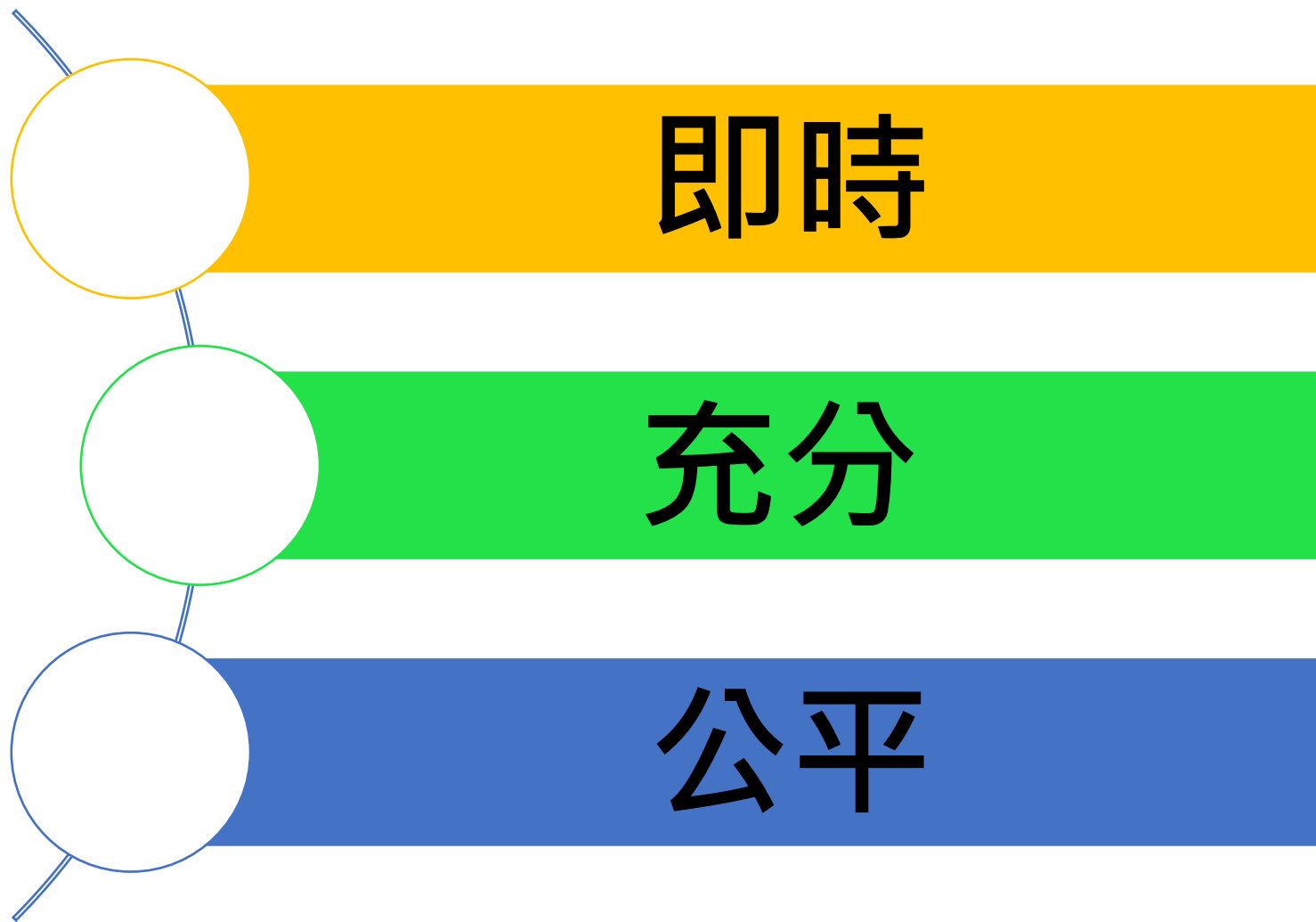
果

- 是否有人傷亡
- 是否違反善良風俗

危機發言ASAP原則



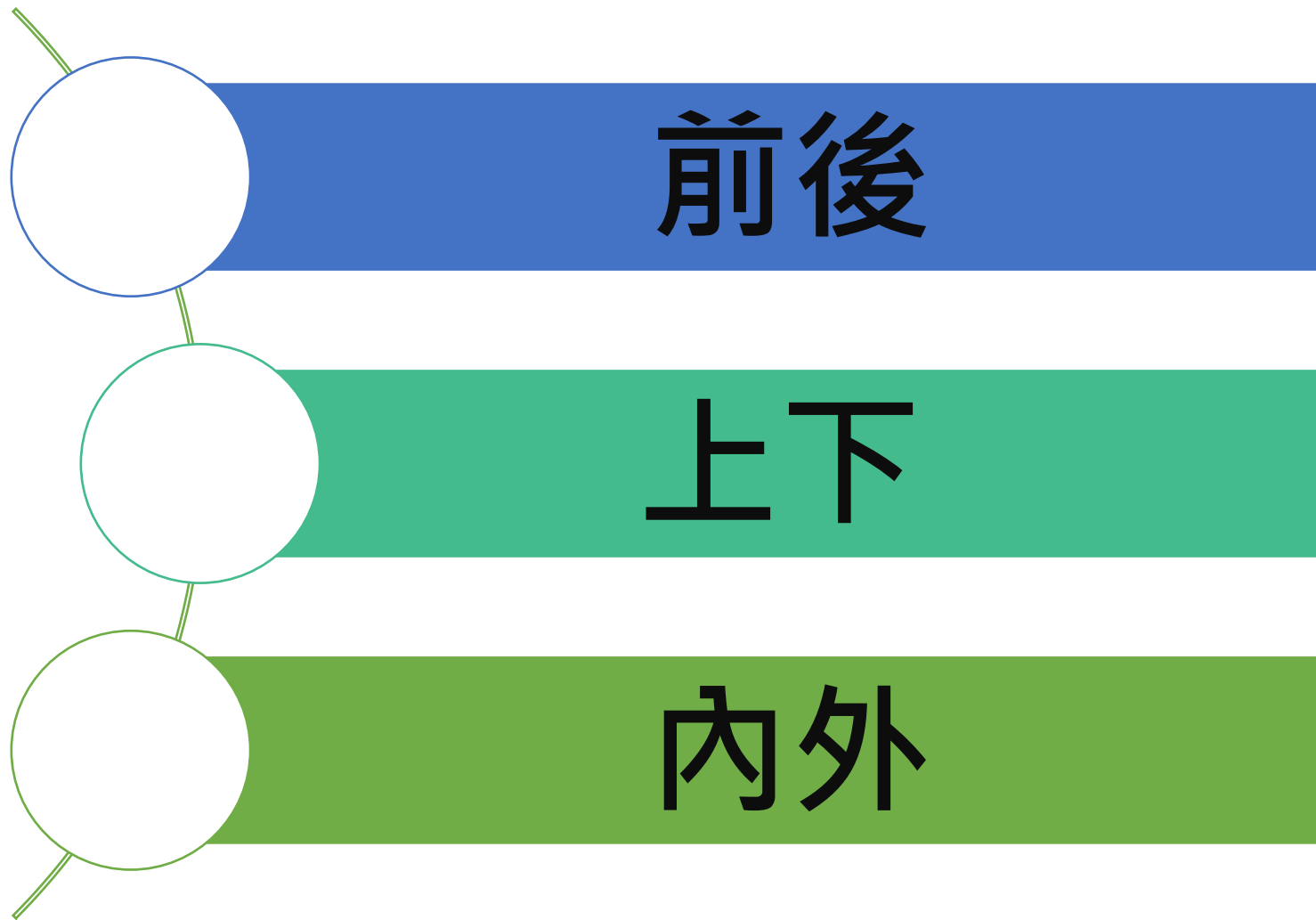
親切



兩個例子看『親切』



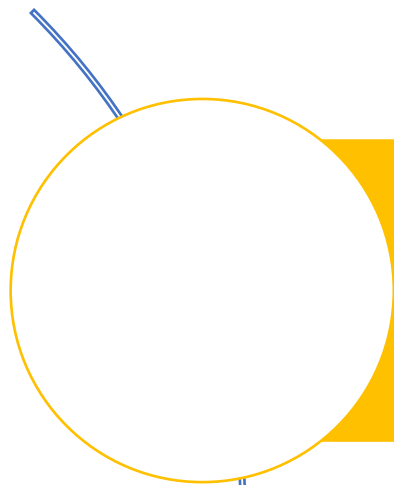
真誠



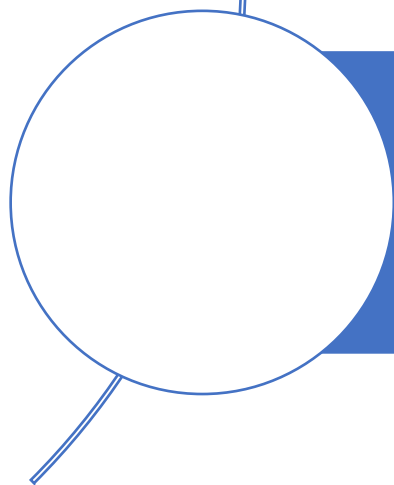
兩個例子看『真誠』



利他



同理心



先公後私

台大領導課程 募款事件



肆 | 為什麼我們值得投資

我們能向您保證，
我們之中的每個人都懷抱著積極的想法和主動性，
我們相信，
當我們進入職場，社會後能為周遭環境帶來影響和改變。

不可否認地，我們之中的許多人，在未來將扮演臺灣社會中影響力重大的角色，我們意識到自己的潛力和自我提升的重要性，希望貴公司能投資我們，如同培養一顆具有潛力的種子，做為對臺灣社會和教育的關懷與回饋。

+

專業



知道的多

做了什麼

善用數字圖表

危機管理五大步驟

1. 危機訊息的偵測
2. 危機的準備及預防
3. 損害的控制及處理
4. 復原工作的進行
5. 不斷的學習及修正

4.	5.	6.
3.	如何預防 工作的危機？	7.
2.	1.	8.

4.	5.	6.
3.	事業的 危機訊息有哪些？	7.
2.	1.	8.

4.	5.	6.
3.	有效的 危機處理有？	7.
2.	1.	8.

股神巴菲特處理危機的秘訣



1. 做得**正確**
2. 做得**迅速**
3. **快速抽身**
4. **解決問題**

這正是他處理所羅門兄弟資產管理公司
（Salomon Brothers）危機的方式。

所羅門兄弟資產管理公司

一九九一年，以做債券起家的所羅門兄弟，這個曾經是世界上最賺錢的固定收益產品公司，瀕臨破產危機，巴菲特果斷出手，包括解雇公司高級主管，取消內部肥貓的高規格待遇，在國會作證說明所羅門將改正錯誤，並且在《華爾街日報》上刊登全版廣告以挽回商譽，同時在給員工的公開信中，巴菲特展現無比的決心，宣示「要以最好的方式做最好的事情」。一年後，所羅門兄弟公司的業務恢復，巴菲特卸下臨時董事長的職務，成功帶領公司度過危機。

四個步驟沈著處理危機

第一步：界定危機

請記得：「當你聞到無臭的氣體時，可能就是一氧化碳。」



釐清危機的兩個層面，將讓人更清楚界定危機的範圍。

1.起因：例如上游供應商無法如期交貨、客戶跑單等。

2.影響：例如預算將超支、或是業績目標無法達成。

四個步驟沈著處理危機

第二步：評量危機

進一步分析危機的層級，有助於後續人力、資源的調配，以及決定因應的先後順序。一個簡單的方式是，以影響力為橫軸，可能機率為縱軸，試著從一到四，做出危機程度的差異分析。

四個步驟沈著處理危機

第三步：解決危機

解決危機時有四種因應策略，分別是：

1. **避開**危機：例如供應商出問題，那麼試著尋找其他的供應商接替，避開預算超支的風險。
2. **轉移**危機：試著找出其他環節來承擔，例如出問題的供應商，可能有其他管道能夠負起責任，移轉風險。

四個步驟沈著處理危機

第三步：解決危機

解決危機時有四種因應策略，分別是：

3. **減緩**危機：如果避不開危險、也沒辦法轉移，那麼就想辦法「停止出血」，至少不要失血過多而死。

4. **接受**危機：如果危機所造成的影響不大，努力防堵不見得有效益時，那麼就試著承受這個小風波。

工作的危機與應變

工作的危機

1. **What** : 種類、程度、影響
2. **Way** : 原因〈遠因與近因〉
3. **How** : 如何處理與應變方式
4. **Who** : 自己、同事、客戶、主管
5. **Where** : 在哪裡產生的、哪個環節
6. **How much** : 要花多少時間與成本

四個步驟沈著處理危機

第四步：控制危機

持續檢視危機的動態變化，每一個要素發生改變，都可能需要重新調整策略與行動，保持戒備狀態，隨時彈性因應，避免情況失控惡化。

危機不是百分之百的壞事，面對無法逆轉已然發生的狀況，除了恐慌的情緒之外，更進一步的正面思考方向是如何從危機中獲利，讓你有機會回收部份損失



奧古斯丁給予危機管理者最終的忠告

1. 「迅速告訴大眾事實」
2. 隱瞞是無法解決問題的
3. 「若不幸面臨到危機，請接受它、管理它，並盡量把你的視野放在長期。」



情緒管理的方法

- 饒夢霞教授：
吸、離、最喜歡、再回來



自我激勵的口訣

- 想：回想美好的事物
- 看：看令人快樂的事物〈影片、照片、大自然...〉
- 聽：聽令人激勵的音樂
- 說：將事情與人分享
- 做：做可以讓自己開心的事
- 訪：拜訪正面的人物
- 動：走出戶外，動一動
- 幫：幫助別人得到成就感

