

重大壓力事件發生的應變之道-----宜蘭縣政府

2018 10 24

授課講師：王在正

王在正 簡歷

經歷：資深財經記者、中時晚報、中晚捷運報
執行副總編輯、1111人力銀行總管理處
21世紀優勢公關副總經理

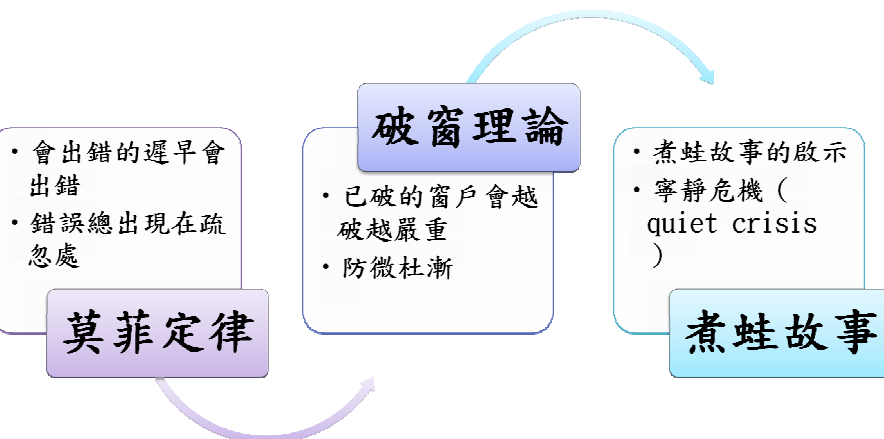
• **學歷：**東華大學企研所

現任：智通天下文化首席講師
經濟日報兼任財經講師
汎亞人力銀行兼任講師
文化大學推廣中心講師
財團法人中華工商研究院講師
浙江義烏傳程諮詢公司資深顧問師

危機定義與內涵

第六《虛實篇》：「凡先處戰地而待敵者佚，後處戰地而趨戰者勞。故善戰者，致人而不致於人。」——凡事從容的重要性

危機管理相關理論與意義



危機的層次



※所有有風險之事，都伴隨著危機

危機的特性：台塑七把大火

階段性

- 如滾雪球效應，發生之徵兆由隱而顯有四個階段：潛伏期、爆發期、擴散期、解決期。本質上是滴水穿石，危始於。Ex 台塑

威脅性

- 生命、財產、聲望、業績等挑戰及威脅。
Ex：危機就像土石流

不確定性

- 預測與結果的不確定性，危機發生的時間、地點及危害程度難以估計。

急迫性

- 事件發生後，需注意搶救的黃金時間，即有無充裕時間及資源可供決定。

雙面性

- 危機的一體兩面既是危機也是轉機，危中有機，機中有危。

危機的分類---導火線

內在非人為因素所造成的

· 如工業意外災害等。Ex：雲林台塑，管線太舊(不適當)。

內在人為因素所造成的

· 如勞資衝突、決策失誤。Ex：馬謖失街亭；經濟部工業局就說，曾經要求六輕汰換檢查一個設備，但台塑卻答以「要待歲修時再處理」；這個時間一拖，就是幾個月。因此，工業局認為台塑的確有為節省成本而犧牲工安。

外在非人為因素所造成的

· 如地震、颱風、海嘯等大自然引發之危機等。

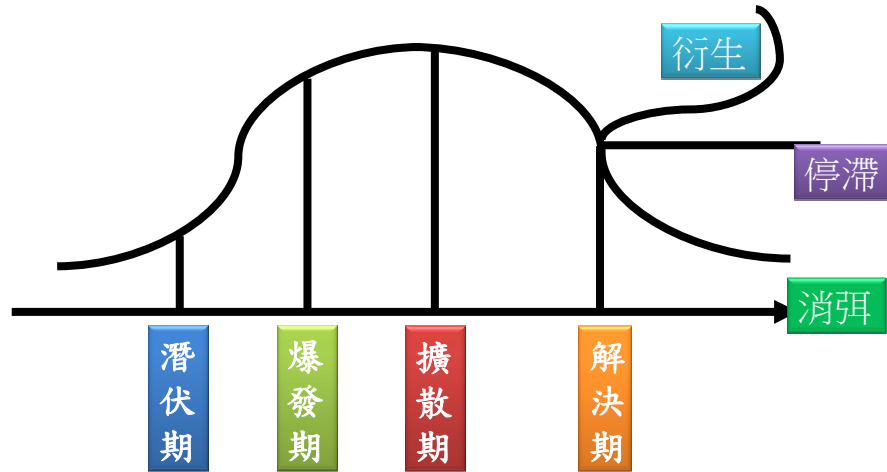
外在人為因素

· 如恐怖攻擊、劫機事件、群眾抗爭、金融風暴、治安危機

認識危機及危機管理順序

孫子曰：「故用兵之法勿恃敵之不來，恃吾有以待之，勿恃敵之不攻，恃吾有所不可攻也。」--第八《九變篇》
昔之善戰者，先為不可勝，以侍敵之可勝。--第四《軍形篇》

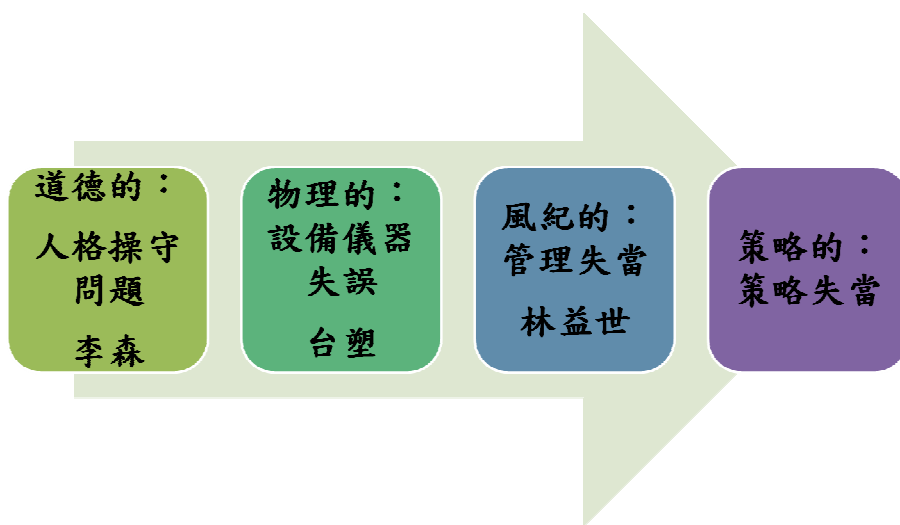
危機的四個階段



處理危機重點：

黃金時間的掌握，並能迅速止血與停損，讓危機不再衍生

機關部門危機具體的構成因素



如何解決危機

美國聯邦危機管理局(Federal Emergency Management Agency, 簡稱FEMA)於1979年成立, 將危機管理應變策略分為四個階段

減災(紓緩)政策
(mitigation policy)

• 是減少災難發生的可能性的措施

準備政策
(preparedness policy)

• 是發展危機處理的細部計畫。如緊急事件處理中心的建立、人員的訓練及模擬等。

回應政策
(response policy)

• 是危機發生時, 決策者採取的各項決策。

回復政策
(recovery policy)

• 是快速回復危機發生前的狀態。

危機發生前的管理活動

擬定危
機應變
計畫

成立危
機處理
小組

察覺危
機的警
訊

強化決
策者的
危機辨
識及處
理能力

與外界
保持良
好的公
共關係

模擬與
演練

面對危機應有的心態

危機是過去缺失長久累積的必然結果

危機是檢驗準備工作是否落實的最佳手段

危機是向社會展現組織危機處理能力的最好機會

危機是組織形象管理的一環

危機是偵測組織管理漏洞的工具

危機是提昇憂患意識的最佳方式

危機處理是組織扭轉負面印象的契機

正確面對風險管理的心態

面對風險管理的心態

風險隔離

- 少做少錯、不做不錯，或者是按照過去原則方法執行。

風險分擔

- 團體的共同行動，一起實施

風險轉移

- 將風險轉嫁，買保險

風險保留

- 承擔該負的風險

有效控制危機

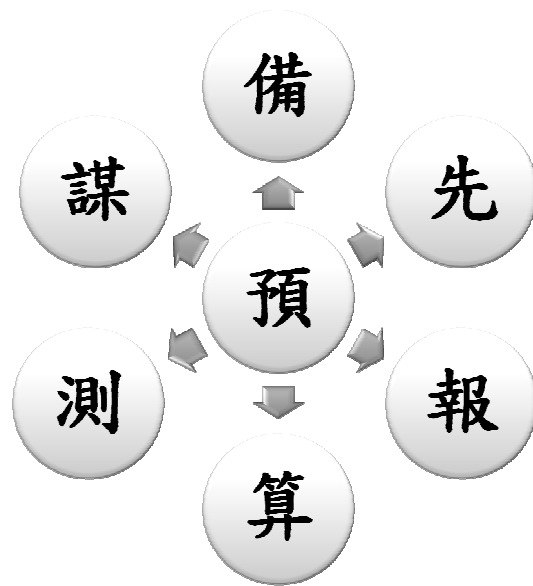
危機處理的策略&處理原則

做對的
事情

• 戰略層次

把事情
做對

• 戰術層次

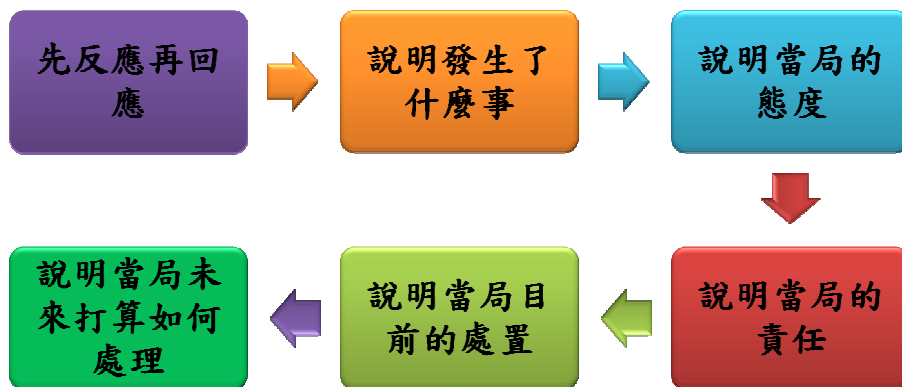


預民族：居安思危；預防重於治療
人無千日好，花無百日紅

預防危機的面向

落實預防機制	<ul style="list-style-type: none"> • 編制危機手冊，發送至各單位；並實施危機編組。Ex：總指揮及發言人
Sop的制定	<ul style="list-style-type: none"> • 各單位組織，對危機處理的緊急應對程序
參考個案	<ul style="list-style-type: none"> • 不斷觀摩各行各業應對策略，以增強本身應對實力
危機教育	<ul style="list-style-type: none"> • 平常固定的危機教育訓練，只能多，不能少

危機發生SOP的程序



深度&感動服務的策略

服務&客訴的意義：精湛技術、良好態度、壓低姿勢，賓主盡歡。有些事物的學習，不能靠培訓，時常異業觀摩，留心自己體悟，才能超越服務，感動自己，才能感動別人；客訴—預防&面對的過程，尤其在正義魔人及客訴達人充斥的時代！。
ex：倒一杯水的姿勢；DHL 闡釋的精神

服務基本功--請問化妝室在哪裡?

由坐
而立

親切
笑容

適當
手勢

肢體
語言

客戶關係管理

在你的服務過程中，哪一個環節最重要

服務前

提供專業及精準的
諮詢服務，

服務中

全力照顧顧客需求
，及盡量滿足需求
，ex：難忘兩次修
車經驗；代步車提
供

服務後

繼續跟客戶保持聯
絡，並提供相關資
訊及問候服務

長榮航空頭等艙的服務

ex：個案演練

永遠保持比客戶
低的姿勢

比較各航空公司的
頭等艙的服務

其他

單腳跪下來
的服務

永遠以客為尊

CRM—顧客後續服務

一個成功的case



三個消費者

一個失敗的例子



罵給24個人聽

服務與顧客意識

主動

- 深刻的服務意識

被動

- 團體及條件制約

硬實力&軟實力

基本服務意識的建立，及服務風格展現，才会有差異化服務，因為硬體很容易被模仿，軟體和服務流程是門檻，ex：服務從預約及進門開始；請問化妝室在哪裡？

軟實力服務達人：與客戶的寒暄問暖

1. 第一線人員必要時與客戶的寒暄問暖
2. 東京迪士尼的問候語……
3. 門房總是想一句最恰當—讚美、情境、狀態、裝飾物、攜帶物

Ex：

- 一、今天是美好的一天……
- 二、今天看起來陰陰的，不曉得您有沒有準備一把傘。如果沒有…

謝謝您
全程參與

有任何問題可連絡：
jackiepc2001@gmail.com