

重大事件是領導人功成名就的舞台  
危機，正是讓你英雄造時勢的契機！

強化面對危機的能力，是現代人與企業的必備技能！  
舉凡企業會面臨的公安災難、政府會遭逢的社會事件，  
都可能為組織帶來嚴重的動盪與損失。

本書透過個案啟示×他山之石×實用工具×動腦時間，  
拆解常見的主要議題與危機，  
讓你學會如何預防與管理風險，避免危機並抓住契機！

當無法預測的衝擊接二連三，  
你需要360度的實用管理對策！

# 動態危機管理

黃丙喜、馮志能  
辜存柱、徐政雄 著

(終極增修版)

ISBN 978-986-93021-8-0



9 789869 302180

00360



商周出版

ISBN 978-986-93021-8-0

BW0601 定價NT\$360 HK\$120

建議陳列類別：經營管理

城邦讀書花園

www.cite.com.tw

大陸資訊及研究中心



0056545

風險社會是二十一世紀的新常態！  
隨著曾經的巨頭 Nokia 與 Yahoo 接連衰敗，  
當危機變得越來越動態與複雜，  
如何不讓一個錯誤的決策，導致無可挽回的結果？

對今日世界而言，問題不在一個組織是否會經歷危機，  
而是到底哪一種類型的危機即將發生？  
它將對組織造成什麼樣的衝擊？  
它將如何發生？在何時發生？……

危機是轉機與惡化的分水嶺，與契機只有一線之隔。  
面對危機，才能測試領導者或組織的穩定性；  
經過危機，才能知曉領導者或組織的能力與價值。

本書將全面且徹底地帶領讀者運用多向且動態的思維及學習：

- 危機發生的第一時間該如何反應？
- 如何向大眾道歉才能獲得正面的評價？
- 我們能從大型企業的失誤中學到什麼教訓？
- 處理危機時有哪些 SOP 可供遵循？

各界讚譽 —— 3

致謝 —— 9

導讀 天底下沒有不倒的神話 —— 17

第一篇

危機與轉機的動態地圖

第一章 危機開講：危機或轉機？關鍵在行動！ —— 24

實用工具 危機管理十誡

個案啟示 紐西蘭政府擦亮危機領導形象：恆天然毒奶粉事件

實用工具 危機領導能力檢核表

第二章 危機烏瞰：當危機突然來臨該如何處置？ —— 43

動腦時間 危機的動態和系統結構

實用工具 危機的八大演變及處理程序

個案啟示 做最壞的打算：遠通電收ETC危機

他山之石 遠雄大巨蛋危機爭議

**第一篇** 風險評估與危機預防

第三章 危機診斷：危機分析、檢測與預警系統 | 80

實用工具 向智者學習：三段式談判與溝通策略

動腦時間 鐵達尼號沉船出現了什麼問題？

實用工具 危機情境建構範例

第四章 非常情報：扭轉乾坤的CEO決策系統 | 100

動腦時間 非常情報發酵的關鍵

第五章 風險量化：遠離紅色警戒 | 107

個案啟示 績效致死：福斯和通用的共同罩門

動腦時間 知困之因，解困之方

**第三篇** 危機降臨

第六章 危機三百六十度：動態危機與戰略管理 | 126

實用工具

人類在危機中焦躁的來源

動腦時間

失火時，你要救羅浮宮的哪一幅畫？

## 第七章

緊急應變管理運作 SOP | 138

個案啟示

重大事件往往在假日：阿瑪斯號貨輪漏油事件

動腦時間

危機症候群

他山之石

艾克森美孚漏油案的教訓

動腦時間

柯P的SOP會再度失靈嗎？

## 第八章

危機溝通與訊息傳播 | 166

實用工具

處理緊急危機事件的「五心」法則

實用工具

行動網路——現代危機溝通必備工具

動腦時間

如何幫孩子分蘋果？突破危機溝通中的贏家詛咒

## 第九章

危機發言的守則與對策 | 187

實用工具

發言人：危機傳播與溝通的關鍵者

實用工具

危機發言的有效句法

個案啟示

掌握第一時間的轉機：嬌生與百事可樂的危機

實用工具

華納蘭伯特危機處理檢測表

他山之石

麥當勞為何一再說錯話？

## 第十章

突發事件與行為決策

—— 214

實用工具

危機反應的主要步驟

## 第十一章

政商風險管理

—— 228

實用工具

拒絕商業賄賂六步驟方案

## 第十二章

個人危機管理

—— 234

他山之石

「危」握「機」的法則

## 第四篇

# 危機過後

## 第十三章

危機過後的立即應辦事務

—— 244

個案啟示

李焜耀不是王又曾：明基內線交易風暴事件

他山之石 辭職不是危機管理的唯一方式

實用工具 危機時代領導人的條件

第十四章 建立議題與衝突管理機制 —— 263

個案啟示 九十度的鞠躬：金車毒奶事件

實用工具 如何道歉才是「真道歉」？

他山之石 「滅頂」行動：頂新魏家食安風暴

## 第五篇 實務演練

第十五章 危機四十八小時：如何立即進入狀況，解除危機？ —— 284

實用工具 公共安全事件緊急應變演練

動腦時間 該不該負起產品賠償責任？

實用工具 兼顧智商和情商的產品召回策略

參考書目 —— 321