

# 組織領導與危機管理

葉匡時教授

台灣政治大學科技管理與  
智慧財產研究所

2017.05

# 葉匡時教授簡歷

- 台灣大學政治系學士、美國德拉瓦大學公共行政碩士、美國卡內基梅隆大學組織理論博士
- 現任政治大學科智所教授、長風基金會執行長、亞太公私合夥建設發展協會理事長
- 曾任交通部長、政務次長、桃園機場公司董事長、行政院研考會副主委、中山大學企管系教授、北京清華大學及上海復旦大學訪問教授。另為易遊網、燦星網兩家台灣網路旅行社領導品牌的共同創辦人
- 在國內外發表多篇管理相關之著作及書籍，曾三次獲得經濟部中小企業處金書獎

# 我的重大危機處理經驗

八八風災 ( 2008.8 ) : 莫拉克颱風造成全台681人死亡

國三走山 ( 2010.4 ) : 七堵路段山體滑落釀4人死亡

梅姬颱風 ( 2010.10 ) : 蘇花公路遊覽車事故，共26位罹難

五楊高架 ( 2013.3 ) : 工程問題頻傳，全面通車 4 度跳票

五楊高架 ( 2013.4 ) : 收費車道動線產生”死亡交叉”

康芮颱風 ( 2013.8 ) : 台鐵軌道淹水影響176車次、3萬旅客

國道ETC ( 2014.1 ) : 全面電子收費，遠傳eTag衍伸問題；  
國道收費員抗爭

復興空難 ( 2014.7.23 ) : 於馬公墜機致49人罹難並波及民宅

台鐵電車線斷落 ( 2014.7.28 ) : 延誤75車次、近2萬名乘客

多次高鐵訊號異常問題、誤點事件

# 從桃園機場的危機事件說起

# 難吃的250元牛肉麵

- 2009年2月美食家韓良露聯合報投書 – 桃園機場賣餐飲，讓我沒面子
- 採購法限制，採用價格標公開招標，誰付的權利金高誰就得標



# 機場手推車老舊不足

- 2010年2月製作人王偉忠批評機場手推車 – 尬滋尬滋響，聽著讓人好難過
- 土法煉鋼、車輛老舊，疏於維護，同時各航廈配備數量亦不足



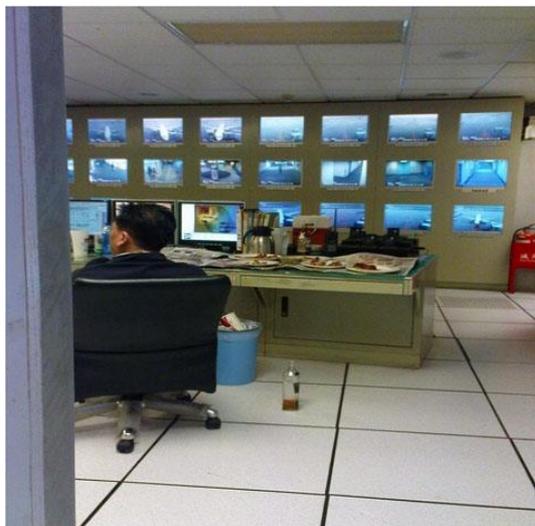
# 空橋斷裂

- 2010年6月二期航廈D6停機坪A空橋橋柱驅動輪升降馬達故障停用，開始檢修時橋柱驅動輪支撐軸焊接點突然斷裂，空橋傾斜坍塌



# 控制中心醜聞

- 2010年7月立委羅淑蕾檢舉員工上班值勤中喝酒、翹班，並對女性員工有不當行為舉止
- 員工係採24小時上班制，因此習於將辦公場所與休息區域混為使用
- 最低標委外經營



# 坑坑洞洞的跑道

- 2010年7月審計部決算報告批評跑道開放使用30餘年，未曾進行大規模整修，每年僅編列約5,000萬預算維護，造成修補坑坑洞洞，航機起降顛簸



# 糞水外溢

- 2010年8月第一航廈地下室員工餐廳旁的廁所，疑排水系統堵塞、導致糞水四溢，航站發現後緊急封閉、處理
- 後續又有地下室天花板上方的污水管破裂，導致糞水溢出、淹到行李處理區，差點波及旅客行李



# 航廈漏水

- 2010年9月航廈屋頂設計為平面及凹面，遇雨不易排水反而積蓄於屋頂，造成天花板漏水
- 航廈管線累積多年未曾汰換，年久失修造成管線漏水



# 桃園機場第一航廈改建工程

- 改建期程：2011年9月至2013年6月完工
- 改善經費：30億元
  - 第一航廈改善工程項目：2號停車場、巴士轉運站及立體分離車道、6座新設報到櫃檯、旅客服務櫃檯、新設證照查驗櫃檯（三樓）；及一樓全區、三樓出境全區、三樓入境北側之新設外擴區



# 2010年桃園機場主要負面新聞

日期	事件
2010.2.18	王偉忠撰文報怨手推車太少及品質太差
2010.6.18	羅淑蕾立委批評機場內充斥流動攤販
2010.6.28	第二航廈D6登機門空橋突斷裂
2010.7.6	羅淑蕾立委爆料機場中控中心督導喝酒與女性員工調情
2010.7.28	審計部決算報告批評南北跑道超齡使用27及31年
2010.8.6	第二航廈北側廁所馬桶堵塞糞水四溢
2010.8.8	第二航廈行李自動分檢系統當機一個多小時
2010.8.9	連接航廈電車軌道之LED燈影響塔臺夜間觀測
2010.8.15	第一航廈地下室員工餐廳旁廁所馬桶堵塞糞水四溢
2010.8.25	第一航廈南側污水幹管破裂廁所污水溢出

# 桃園機場之問題（2010年前後）

- 公務機關
  - ▣ 機場本質為服務業
  - ▣ 在國內具獨占性
  - ▣ 績效評估機制難反映品質好壞
  - ▣ 公務人員、政府採購法及預算法限制
  - ▣ 商業經營意識薄弱

# 桃園機場之問題（2010年前後）

- 四級行政機關，層級太低
  - 行政院→交通部→民航局→桃園航空站
- 預算不足（2009年）
  - 桃園國際機場118億台幣，香港赤臘角機場370億台幣
- 人員編制短缺（2010年）
  - 408人
    - 一般職員與技工252人
      - 正式職員138人
      - 約聘僱47人
      - 技工工友67人
    - 約僱消防員與技工156人

# 桃園機場之問題（續）

## □ 多單位協調

### 公務部門：

- 航警局
- 入出國及移民署
- 外交部領務局
- 財政部關務署
- 農委會動植物防疫檢疫局
- 衛福部疾病管制署
- 國防部
- 經濟部標準檢驗局
- 國安局
- ...

### 民間部門：

- 航空地勤
- 航空公司
- 航空貨物集散站
- 航空貨運承攬
- 空廚業
- 免稅商店
- 餐飲業
- 委外維護廠商

## □ 總計約近3萬人在機場園區工作

# 桃園機場之問題（續）

- 每天10萬旅客進出
- 每天20多位記者24小時無管制自由進出
- 一航廈老舊（建於1978年），管線圖都找不到
- 二航廈設計不良，易漏雨

# 桃園機場之問題（續）

- 大量與零碎之勞務外包
  - ▣ 53件例行性勞務委任契約（包含服務勞務、設施維護、清潔維護等）
  - ▣ 分由維護組、業務組、航務組、企劃組、總務組、資料中心及中控中心等7組室承辦
  - ▣ 聘請1,415勞工
  - ▣ 每年費用約新台幣23億7,000萬餘元
  - ▣ 200多座電梯，14個品牌
  - ▣ 兩航廈共有21家餐飲店，由12家廠商經營

怎麼辦？

# 危機處理

# 危機處理過程

- 面對危機的心態：面對它，接受它，處理它，放下它（聖嚴法師）

# 危機處理過程（續）

- 利益關係人溝通
  - ▣ 長官、民代、員工
- 把反對批評你的人，納入溝通機制，化解敵意
- 親人好友的支持鼓勵

# 危機處理過程（續）

- 平面媒體處理與溝通：誠實，開放，一次說清楚
- 面對電視採訪的方式與態度
- 電視談話性節目的處理
- 網路上的溝通
- 擬訂短、中、長期改革計畫，並上網公告
- 定期定時新聞記者會，說明改善進度
- 執行力，執行力，執行力

# 短期解決之道

- 成立機場改善小組
- 小包的招標制度→大包
  - ▣ 目前（機場公司成立，招標制度改變後）：兩航廈共有47家餐飲店，由4家廠商經營
- 最低標→最有利標或異質性最低標
- 員工要有責任心、榮譽感
- 訂定短、中、長期改善項目，定期追蹤考核
- 親自督導，不對就改，該改就改

# 機場改善小組

- 2010年7月13日交通部委託專家學者成立「機場改善小組」
  - ▣ 召集人為成大管理學院院長張有恆，小組成員有華航總經理孫洪祥，長榮航空總經理鄭光遠，國泰航空桃園站經理胡親民，台灣諾華公司人力資源總監陳文堂，台灣高鐵公司董事會主任秘書林鵬良，香港赤臘角機場前行政總裁彭定中，立法委員羅淑蕾，交通部政務次長葉匡時
- 桃園機場除了要大力整頓外，並且以世界第一的韓國仁川機場為標竿，要讓桃園機場在3年內進入機場排名的前10名



# 例：機場手推車改善

- 2009年起，陸續更新第一、二航廈手推車共2,600台（管制區外2,000台大型手推車、管制區內入境層600台小型手推車）
- 有效改善被旅客詬病的老舊及數量不足問題



# 長期解決之道

- 瞭解組織文化、制度的本質問題
- 設定具體目標，確實執行
- 成立諮詢委員會（公司治理）
- 確立良好的公司制度與文化
- 改善總經理及高管之選任
- 建構風險與危機管理機制

# 危機處理理論

# 危機處理有關名詞及其相互關係

- 危機
- 危機處理與危機管理
- 風險管理與危機處理

# 危機

## □ 定義

- ▣ 是指發生的事件，威脅到組織重大價值，在處理時有時間的壓力，迫使決策者必須做出決策，該決策並可能有重大影響

## □ 特性

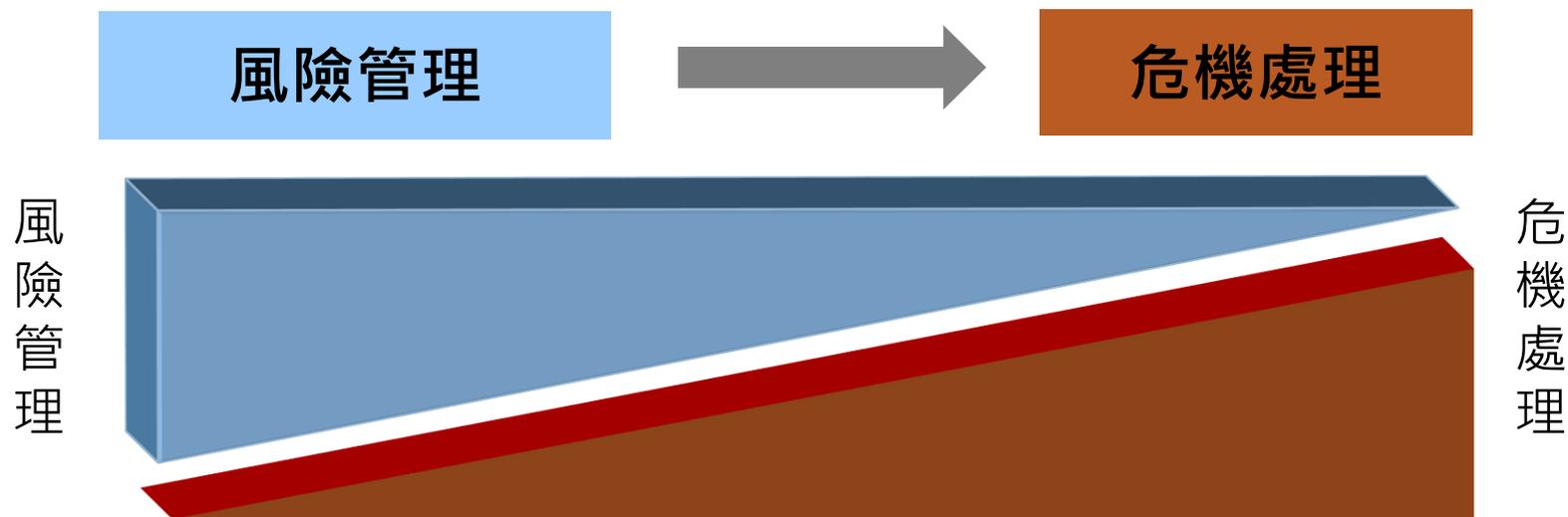
- ▣ 衝擊大：對組織有重大影響
- ▣ 時間急：處理時間有急迫性
- ▣ 轉捩點：是危險加機會，惡化與轉機的分水嶺

# 危機處理與危機管理

- 危機處理
  - ▣ 係指對危機爆發後所採取的因應措施
- 危機管理
  - ▣ 係指針對潛在或當前的危機，於事前、事中、事後所採取的一連串因應措施，以有效預防危機、處理危機
- 危機管理範圍較危機處理廣，除危機處理外，還包含了危機預防的階段工作

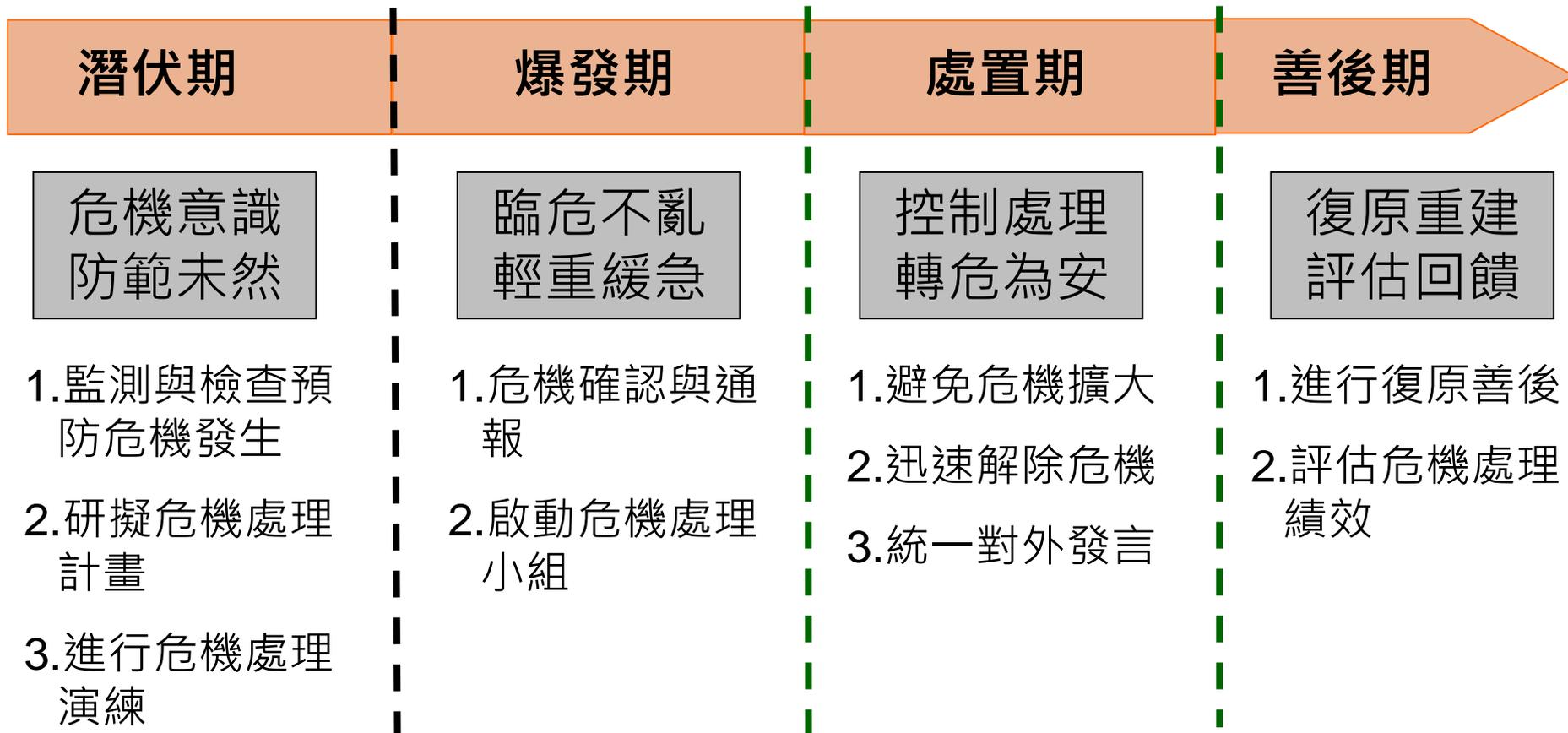
# 風險管理與危機處理

- 就特定案件或業務而言，風險管理就是做危機的預防工作



# 危機管理程序與重要工作

## 危機管理



# 誰容易受到危機侵襲（1）

- 高危險群
  - 最近剛經歷危機的企業
  - 產業法規非常嚴格的企業
  - 財務困難的企業
  - 擁有明星級執行長的高知名度企業
  - 公開發行上市公司

知名度正負值權重 \* 議題正負值權重 = 危機新聞效益值

# 誰容易受到危機侵襲 ( 2 )

- 高危險群
  - ▣ 快速成長的公司
  - ▣ 在產業內高知名度的企業
  - ▣ 剛起步且受到關注的公司
  - ▣ 承受高壓且工作環境不佳的產業公司

知名度正負值權重 \* 議題正負值權重 = 危機新聞效益值

# 危機四伏的溝通環境（1）

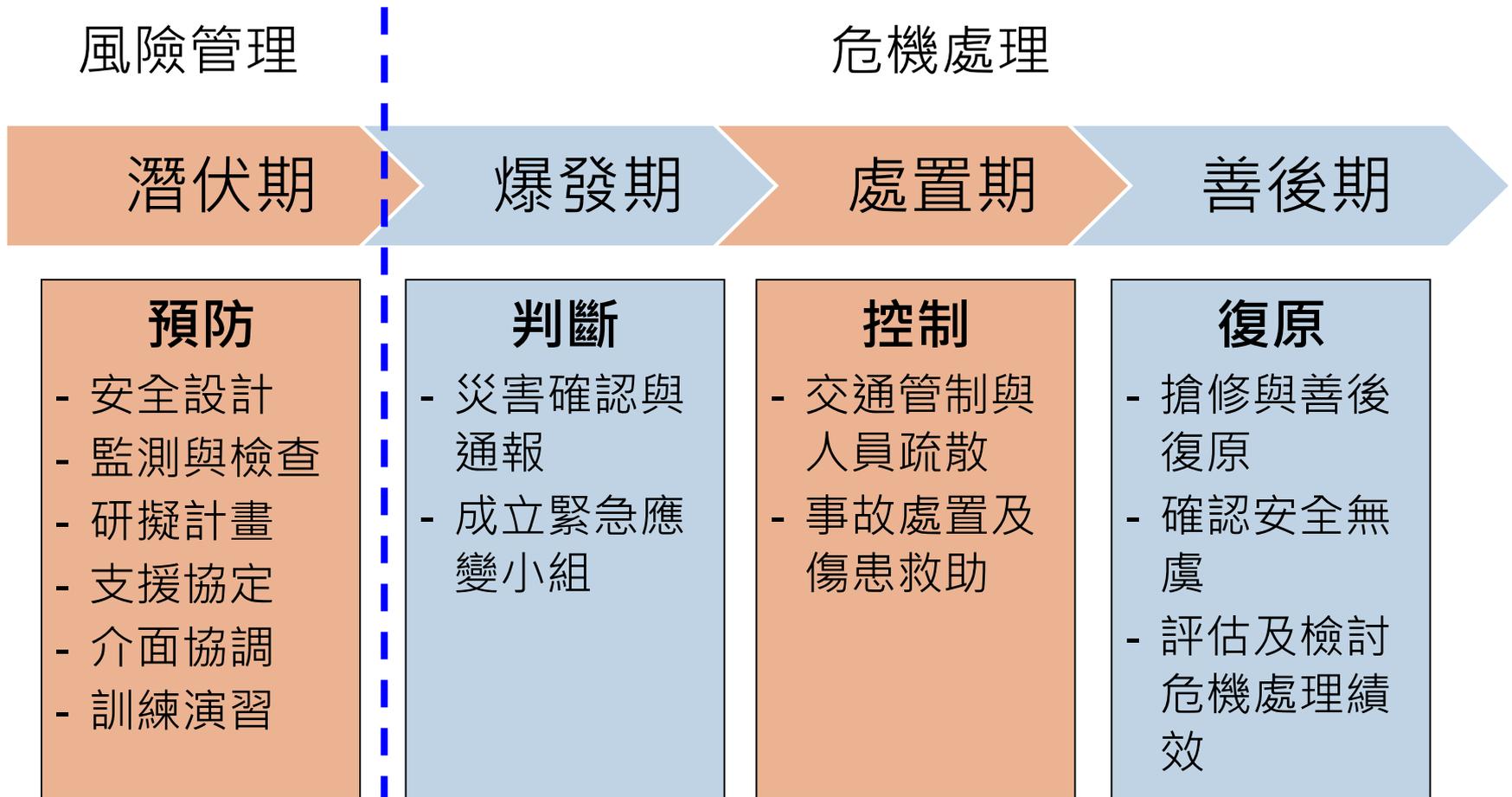
- 媒體報導加速危機蔓延及擴大衝擊面
  - 社群媒體
  - 處處可能被拍被播
  - 媒體及網民審判
  - 各方利益的媒體角力
- 全球化→國際經濟環境連動速度加快→經營環境越來越敏感
  - 併購、裁員、全球經濟不景氣、SARS等國際疾病

# 危機四伏的溝通環境（2）

- 社會大眾對組織的要求及門檻更甚以往
  - ▣ 社群媒體
  - ▣ 企業公民責任
  - ▣ 環保意識
- 民眾權利意識高漲、社福意識抬頭
  - ▣ 民意代表的介入
- 網路發達對危機傳播及管理所帶來的新挑戰
  - ▣ 社群媒體

# 案例：台灣高鐵危機管理

# 台灣高鐵危機管理作法



## 台灣高速鐵路交通事故整體防救災應變計畫

# 台灣高鐵危機管理作法

潛伏期

爆發期

處置期

善後期

## 預防

- 安全設計
- 監測與檢查
- 研擬計畫
- 支援協定
- 介面協調
- 訓練演習

## 設計&興建期

### □ 土木結構安全

- 抗震
- 防洪與排水
- 跨越高鐵之建築物

### □ 隧道安全

- 高鐵列車為動力分散系統
- 駝峰設計 (坡度向外傾斜 >0.3%)

### □ 車站安全

- NFPA130定軌運輸旅客系統標準
- 12節車廂約2分鐘內疏散至月台
- 月台疏散約4分鐘內完成

### □ 軌道安全

- 避免電磁干擾及雷電災害
- 設置止衝檔、脫軌防護牆

### □ 核心機電系統安全

- 失效自趨安全(**fail-safe**)：系統偵測到不安全狀況，列車自動減速或停車
- 備援系統：某一系統或元件故障時，另一備援系統仍能使該系統或元件維持正常運作

### □ 緊急逃生

- 沿線每**3公里**設有緊急逃生出口，逃生距離不超過**1.5公里**
- 軌道旁設**80~120公分**寬之安全步道，並設有扶手

# 台灣高鐵危機管理作法

潛伏期

爆發期

處置期

善後期

## 預防

- 安全設計
- 監測與檢查
- 研擬計畫
- 支援協定
- 介面協調
- 訓練演習

## 設計&興建期

### 災害告警系統 ( Disaster Warning System )

- 包括強風、豪雨、洪水、**地震**、異物入侵、邊坡滑動、落石等偵測設施。
- 天然災害行車限制與應變規則**：偵測達警戒標準時之應變程序

主地震計	11
副地震計	40
雨量	18
風速	21
異物入侵	32
洪水	43
邊坡滑動	71
落石	96



# 台灣高鐵危機管理作法

潛伏期

爆發期

處置期

善後期

## 預防

- 安全設計
- 監測與檢查
- 研擬計畫
- 支援協定
- 介面協調
- 訓練演習

## 設計&興建期

- **邊坡安全監測** (沿線365處全天自動監測+每年1~7次人工量測)
- **地層下陷監測** (彰化 - 左營)
- **路堤下陷監測** (沿線134處，依沉陷等級每1~6個月監測1次)
- **橋墩結構監測** (八掛山以北每6個月1次，以南每3個月1次)
- **系統定期檢修**
  - 包含對車站、維修基地、土木設施、車輛、軌道、號誌、通信、電力等系統，進行週期性檢修。
- **政府監理**
  - 高鐵局每年對高鐵公司，執行下列監查作業：
    - **高鐵營運定期監查** (至高鐵運務管理中心、8車站、5維修基地辦理)
    - **汛期雨季前高速鐵路土建結構物檢查與維護臨時監查**
  - 針對突發性事故事件，必要時辦理**臨時監查**

# 台灣高鐵危機管理作法

潛伏期

爆發期

處置期

善後期

## 預防

- 安全設計
- 監測與檢查
- 研擬計畫
- 支援協定
- 介面協調
- 訓練演習

## 營運期

### 台灣高速鐵路交通事故整體防救災應變計畫

- ▣ 目的
  - 平時完成災害事故之預防與整備
  - 災害事故發生時，迅速執行應變、搶救與復原，減輕損失。
- ▣ 特性
  - 整合災防、反恐、全民防衛動員應變體系
  - 應用**危機處理**概念
  - 通報、應變、指揮體系**制度化**
- ▣ 參與單位
  - **鐵路機構**：台灣高鐵公司
  - **監理機關**：交通部、高鐵局
  - **外援單位**：鐵路警察局、各縣市警察、消防、醫療、衛生、環保單位
- ▣ 災害情境
  - 參考：國際定軌運輸系統之災例、台灣災害特性、國際NFPA130災害情境。
  - 針對不同地點、災害及災情，選定**9類**災害類別，訂定應變標準作業程序、救援指揮體系架構、計畫檢討回饋修正程序。

# 台灣高鐵危機管理作法

潛伏期 → 爆發期 → 處置期 → 善後期

## 預防

- 安全設計
- 監測與檢查
- 研擬計畫
- 支援協定
- 介面協調
- 訓練演習

## 營運期

## 九類重大災害危機情境

災害類別		地下車站	高架車站	高架路線	隧道路線
火災災害	行進中列車失火			●	●
	場站設施火災	●	●		
颱洪災害	車站水災	●			
地震災害	列車出軌				
	列車碰撞			●	
	列車翻覆				
恐怖攻擊	爆裂物 (縱火)	●			
	爆裂物 (爆炸)	●			
	毒化物侵襲	●			

# 台灣高鐵危機管理作法

潛伏期

爆發期

處置期

善後期

## 預防

- 安全設計
- 監測與檢查
- 研擬計畫
- 支援協定
- 介面協調
- 訓練演習

## 營運期

### □ 縣市政府支援協定

- 台灣高鐵公司與沿線各縣市政府，依災防法訂有相互支援協定。

### □ 緊急接駁支援協定

- 台灣高鐵公司與沿線各縣市計**27家**客運及租賃業者，訂有緊急接駁支援協定。

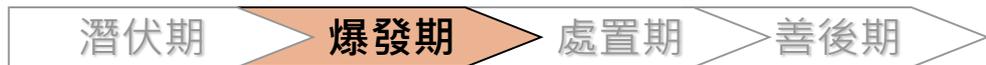
### □ 災害防救聯繫會報

- 達到各單位平日溝通協調、相互熟悉，做為高鐵災防**協調平台**。
- 本局、台灣高鐵公司、鐵路警察局及沿線各縣市之警察、消防、醫療衛生、環保單位，於高鐵**8**車站每年召開**1**次。

### □ 緊急逃生出口現地會勘

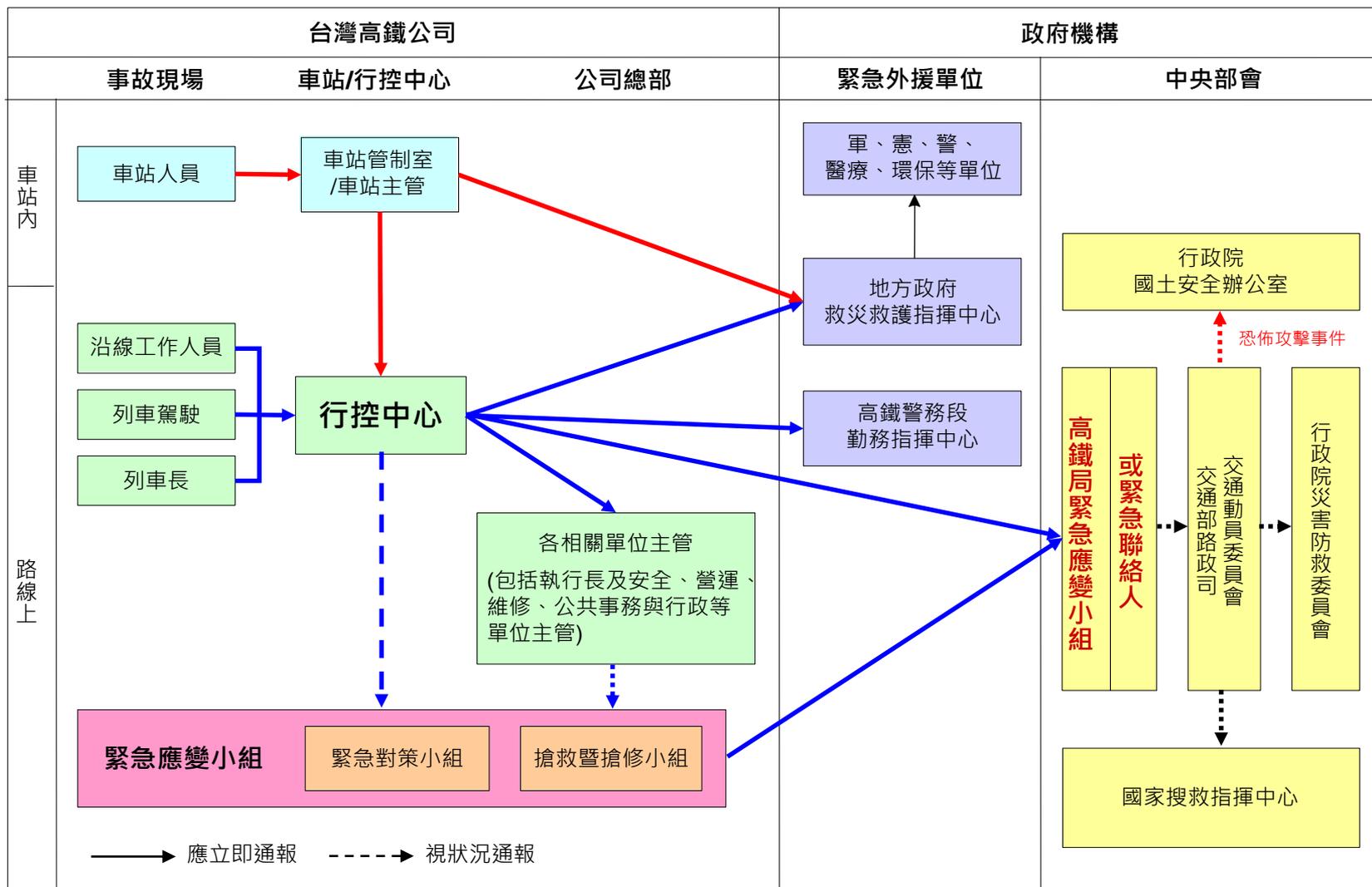
- 高鐵沿線**182**處逃生出口。
- 本局、台灣高鐵公司、鐵路警察局及沿線各縣市之警察、消防、醫療衛生、環保單位，每半年辦理**1**次。

# 台灣高鐵危機管理作法

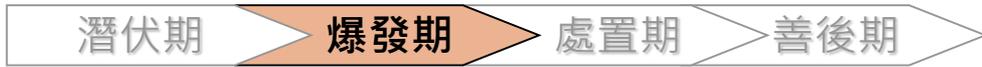


**判斷**

- 災害確認與通報
- 成立緊急應變小組

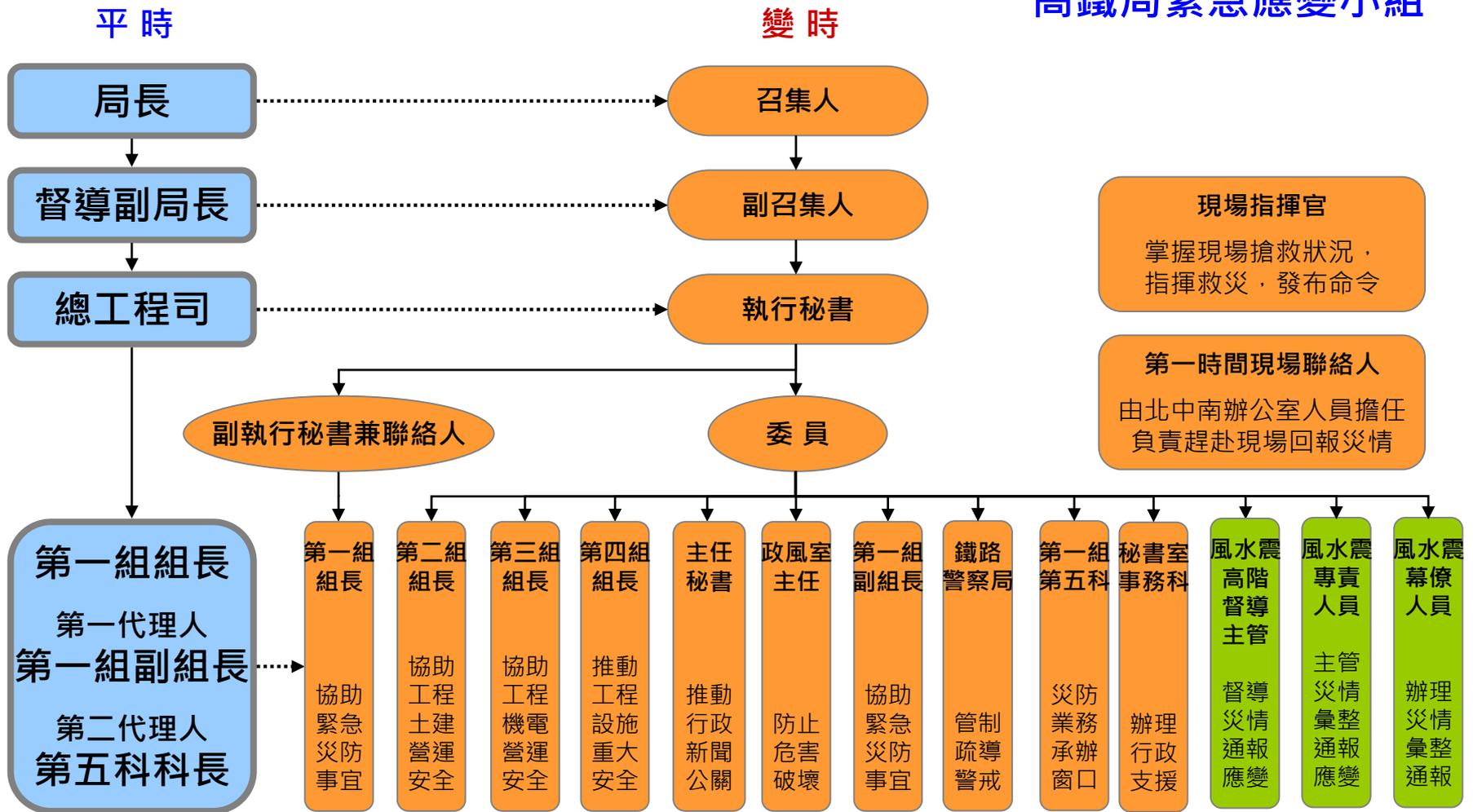


# 台灣高鐵危機管理作法



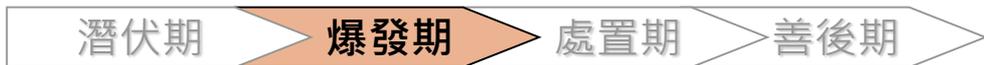
- 判斷**
- 災害確認與通報
  - 成立緊急應變小組

## 高鐵局緊急應變小組



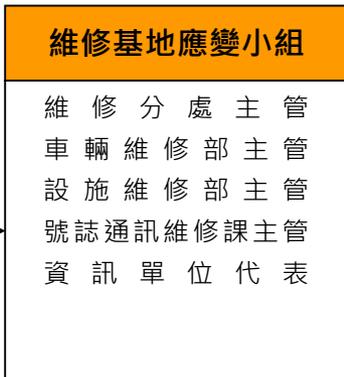
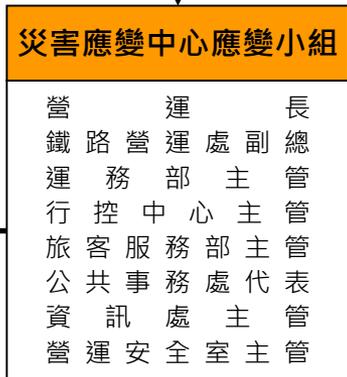
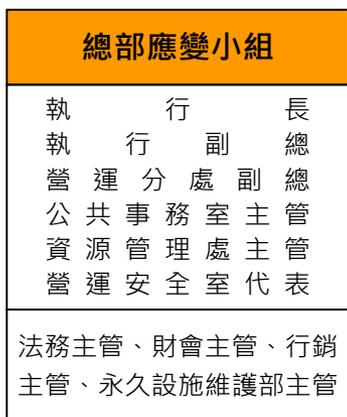
# 台灣高鐵危機管理作法

- 判斷**
- 災害確認與通報
  - 成立緊急應變小組

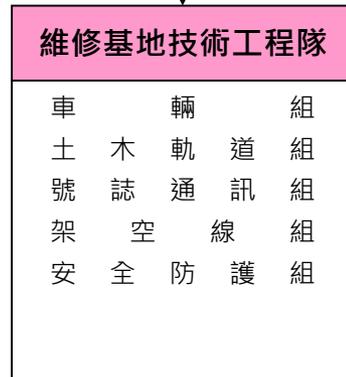
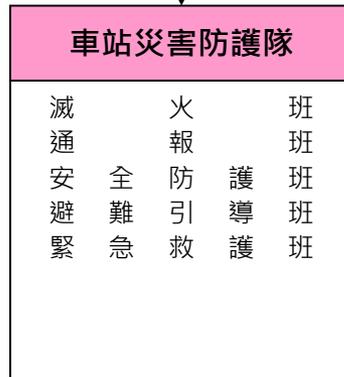
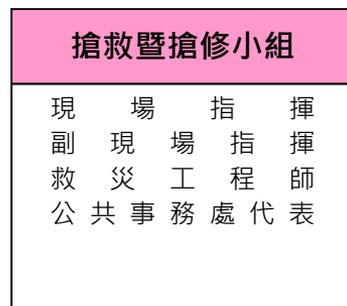


## 台灣高鐵公司緊急應變小組

### 緊急對策小組



### 搶救暨搶修小組

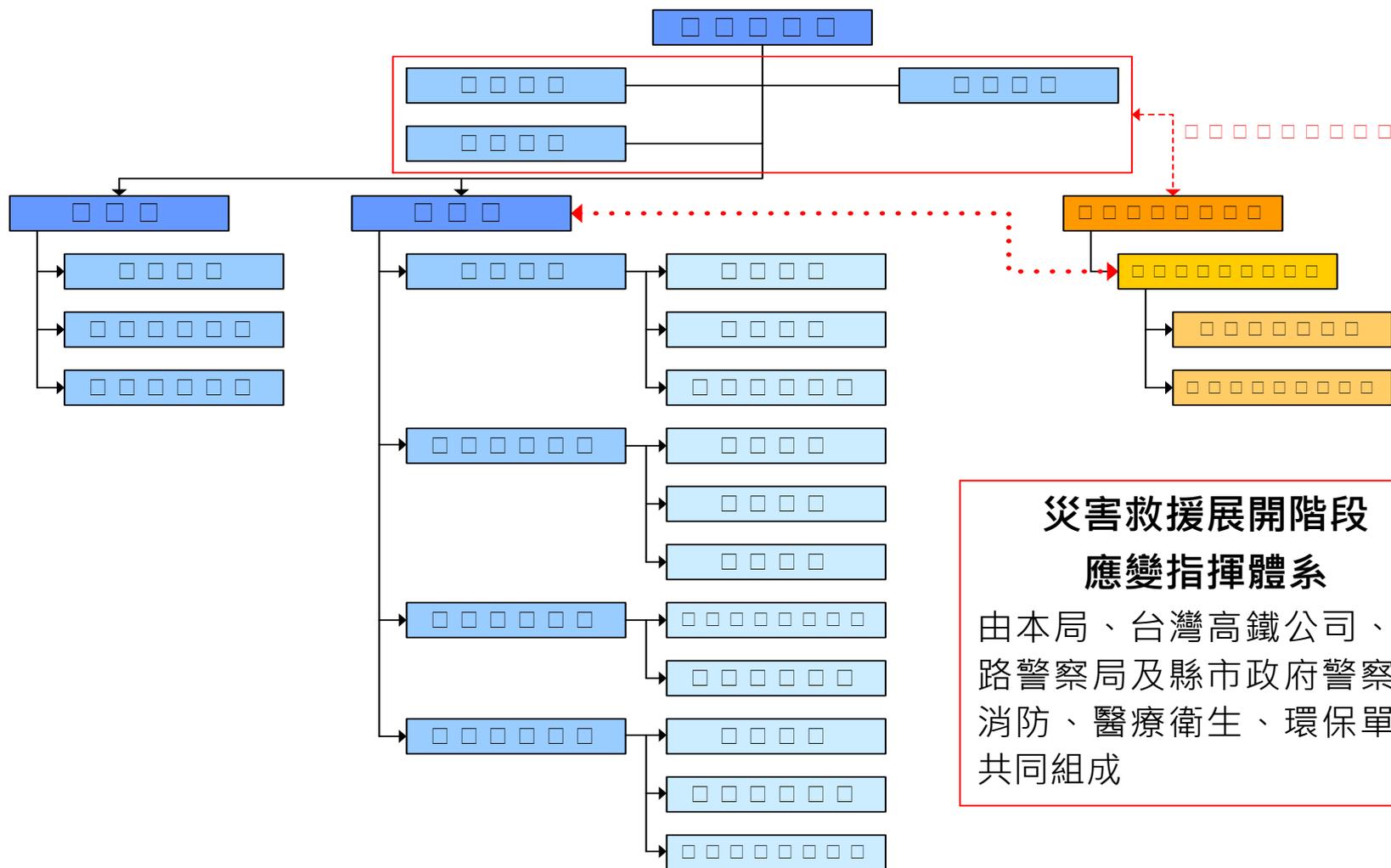


# 台灣高鐵危機管理作法



### 控制&復原

- 交管、疏散、救助
- 搶修復原、檢討



### 災害救援展開階段 應變指揮體系

由本局、台灣高鐵公司、鐵路警察局及縣市政府警察、消防、醫療衛生、環保單位共同組成

# 案例：徐重仁失言風波

# “年輕人很會花錢”引起風波

- 2017.4.11：全聯總裁徐重仁於新書發表會，回應年輕人低薪，提及“年輕人須忍耐不計較低薪”、“台灣年輕人很會花錢”等發言，引發網友不滿



# 網友發動抵制全聯

- 全聯臉書粉絲專頁小編刪除負面留言，引發更多網友批評聲浪

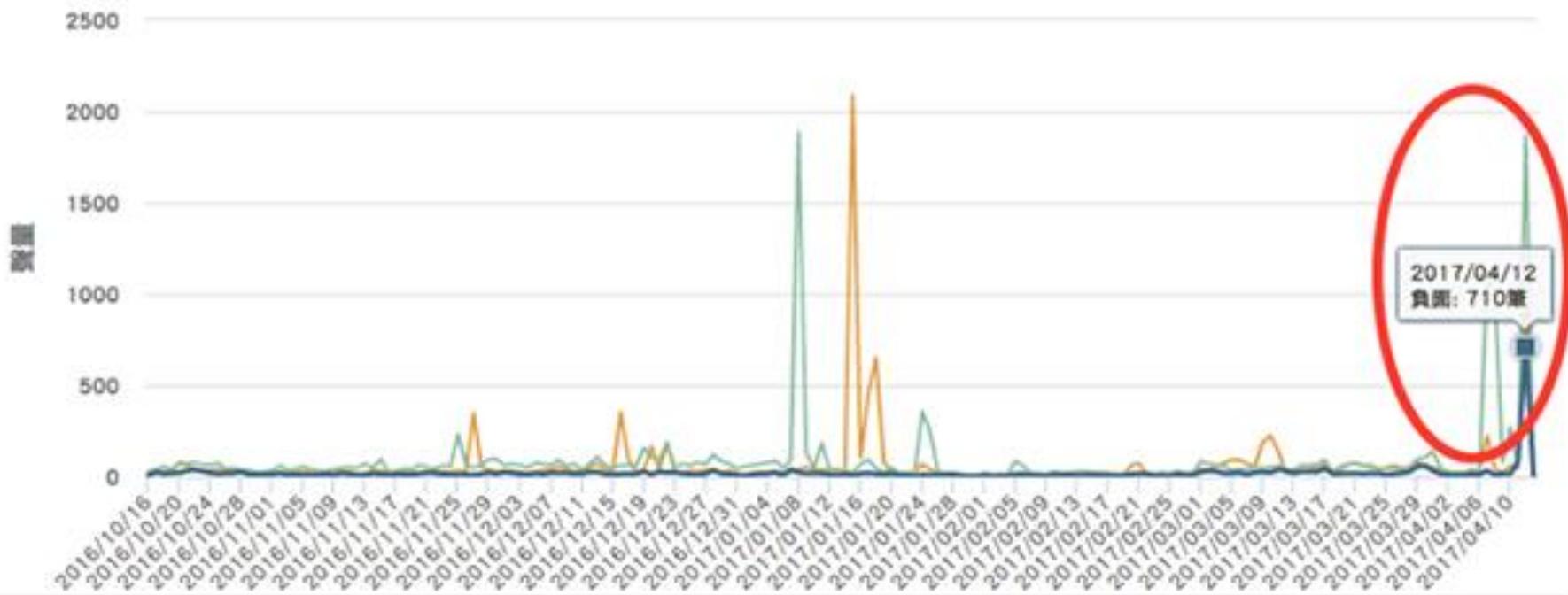


# 網路負面評論單日快速增加

網路好感度

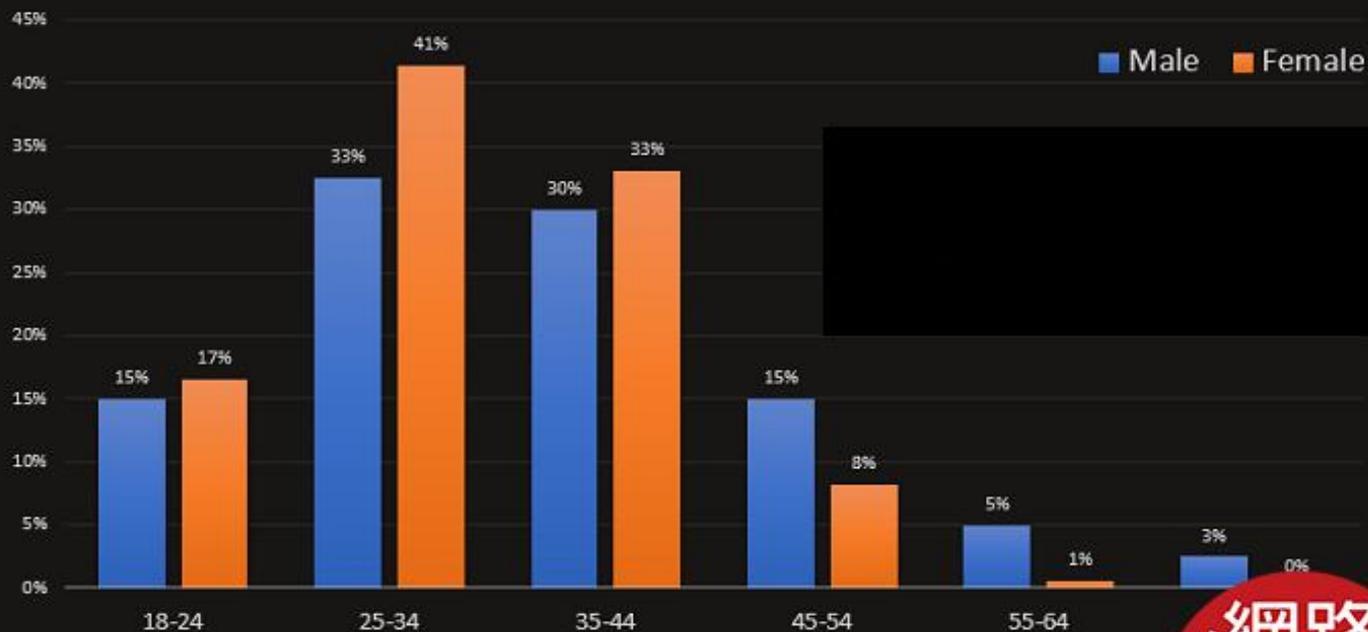
情緒比值及情緒列表

➔ 正面 11788筆(37.45%) ➔ 中立 16018筆(50.89%) ➔ 負面 3670筆(11.66%)



# 全聯主力客群最不滿

4/11-4/12，誰在網路上關注全聯？



負面評論主要參與者為25-34歲族群



# 徐重仁在全聯臉書發文道歉

- 2017.4.13. 徐重仁發文致歉，坦承失言
- 發文2小時內累積超過2萬個讚



21分鐘 · 3

大家好，我不是全聯小編，我是徐重仁。

昨日收到一位年輕同仁向我諫言：「總裁，您失言了」

回想我當時發言，確實是出於對自己孩子說話的心情；其中夾雜著疼惜、擔憂，想求好，卻又太過心切。而那些話語也的確是從我那個世代的立場出發，有失周全。

思考得不夠，話說得太快，造成媒體和年輕朋友誤會。

儘管絕非惡意，但仍感到抱歉。

此刻是一個讓我深切反省自己的契機，我對年輕世代的瞭解顯然還不夠深入，也提醒了我：我與我這個世代的人，是不是經常只用自己世代的經驗，就簡單做出評判？而沒有設身處地了解年輕人的處境與心情。

網路上不少人說，台灣不可能會有因為失言而道歉的老闆。我想，我很願意做這麼一位。因為，我是真的失言了。

# 全聯臉書小編貼圖道歉

- 全聯小編在總裁道歉文之後，以貼圖向網友示好，雖又引發網友不滿，但並未擴大
- 復原先前所刪除的負面留言
- 於3天內為失言事件止血



# 案例：頂新食用油事件

# 頂新集團黑心油事件簿

	內容	集團反應	魏家反應	檢調動作
 <p><b>2013 10月</b> (10月16日)</p>	頂新製油向大統長基購買油含銅葉綠素	查出才承認	魏應充、魏應行出面道歉，宣布改革措施	魏應充列詐欺被告，1000萬交保
 <p><b>2014 9月</b> (9月4日)</p>	味全向強冠採購油為使用餒水油精煉再製	第一時間通報，味全稱是受害者	未出面	偵辦中
 <p><b>2014 10月</b> (10月8日)</p>	正義向鑫好進貨油，涉使用飼料油，旗下頂新製油涉嫌進口越南飼料用油	正義稱不知鑫好使用飼料油；頂新製油稱出口文件載明適合人類使用	魏應充請辭頂新製油、味全、正義董事長職務。昨出面致歉，正義總經理與頂新製油總經理立刻辭任。	昨天搜索頂新集團彰化總部、魏應充台北帝寶住處

資料來源／頂新集團、採訪整理

整理／陳景淵

■聯合報

大絕韻

木崗雞蛋

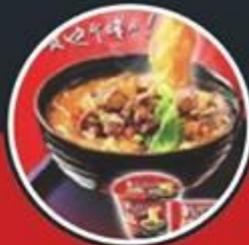
康師傅

每日C

味全醬油

林鳳營鮮乳

貝納頌



# 食安連3爆 觸眾怒 抵制頂新 全民運動



德克士



松青超市



味全高鮮



味全果汁



味全罐頭



味全布丁



味全營養品



味全調味醬



大醇豆

- 2014.10.9：網友發起抵制運動，推出「頂新產品 懶人包」，呼籲拒買頂新旗下產品；抵制聲浪全台延燒，政府、民間抗議力道加重

# 頂新集團的危機處理

- 2014.10.17頂新集團道歉：“滅頂行動”持續延燒全台，頂新、味全產品受到衝擊，並危及頂新集團的相關事業
  - ▣ 退出台灣油品生產市場，關閉頂新、正義製油公司
  - ▣ 承諾負責消費者的退貨補償
  - ▣ 提撥新台幣30億元成立食安基金
  - ▣ 組成食品安全革新委員會，監督並指導頂新集團提出各項改善方法

# 頂新集團危機處理檢討？

# 案例：西少爺油品事件



# 關於“西少爺”

- 2014.4.8成立
  - ▣ 首家店面於北京五道口，目前在北京共有**15**家分店
- 創業團隊
  - ▣ 創辦人：孟兵、宋鑫、羅高景；創業團隊曾任職於百度、騰訊的工程師
  - ▣ 2016.12.15完成B輪融資**1150**萬美元，創下該年度大陸餐飲業融資最高金額，並提出全國全球**1**萬家展店計畫



# 強調產品品質，擅長網路行銷

- 主力產品：肉夾饅
  - ▣ 以西安肉夾饅傳統手藝為基礎
  - ▣ 採用標準化生產流程控管品質
- 經營策略
  - ▣ 核心價值：健康、美味、便捷的食物
  - ▣ 網路行銷快速擴散口碑
    - 五道口位於科技公司聚集區，主要顧客群為科技業員工與網路使用者
    - 營業首日上午11點即完售1000個肉夾饅，微信、微博大量轉載，隨後吸引人民日報、經濟日報、中央電視台媒體報導
    - 重視社群經營

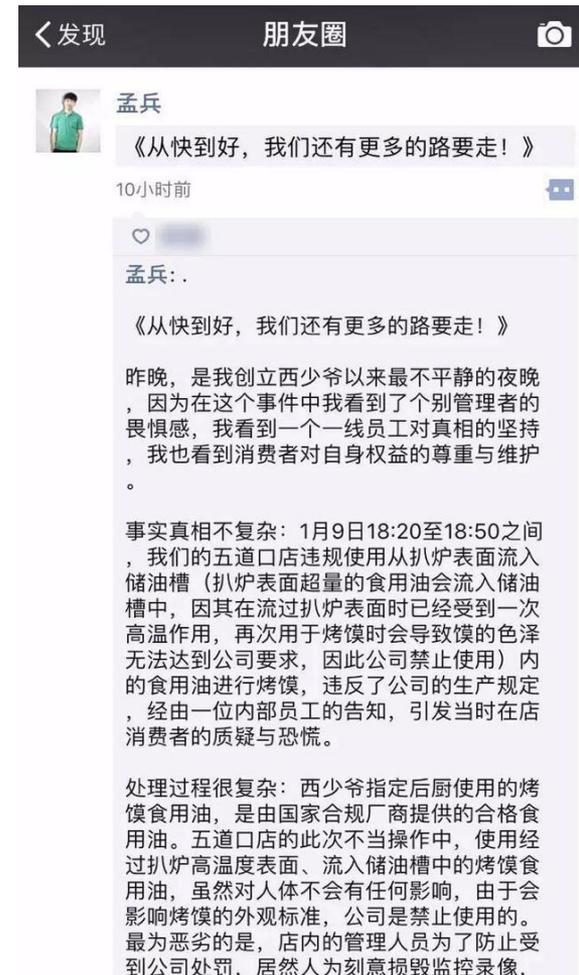
# 油品食安事件：五道口旗艦店

## □ 事件發生當晚，總部迅速處理

<b>2017.1.9 晚間6:00</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ <b>二次使用豬油</b><ul style="list-style-type: none"><li>◆ 煎烤餅皮的豬油用盡，值班經理要求烤爐職員使用儲油槽中的豬油</li><li>◆ 儲油槽的豬油已經過高溫使用，若再次使用烤饅會影響餅皮色澤，雖無食用安全問題，但公司禁止使用</li></ul></li><li>◆ <b>消費者質疑油品安全</b><ul style="list-style-type: none"><li>◆ 烤爐職員告知顧客烤饅的豬油“是違規使用”，引爆消費者憤怒</li></ul></li></ul>
<b>2017.1.9 晚間6:50</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ <b>總部獲報，要求封存五道口店面所有產品</b></li><li>◆ <b>啟動專案調查小組</b></li></ul>
<b>2017.1.9 晚間9:00</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ <b>對餐廳經理和值班經理停職調查</b></li><li>◆ <b>提供當晚6:20-6:50購買消費者免費體檢</b></li><li>◆ <b>確認食用油品安全、送第三方機構檢驗</b></li><li>◆ <b>安撫舉報事件之員工</b></li><li>◆ <b>修復被人為損毀之錄影檔案</b></li></ul>

# 創辦人親自處理危機事件

- 2017.1.10晚間11:55，官網發布聲明，創辦人孟兵在朋友圈發文處理結果
- 事件定調
  - ▣ 違規用油是使用方法不當，非食安問題
- 確認烤饅食用油之安全性
  - ▣ 提出油品合格證明
  - ▣ 公告第三方機構檢驗結果
- 正視消費者健康
  - ▣ 該時間內消費者可進行全面健康檢查



# 加強員工培訓與品管

- 落實品質管理與獎懲制度
  - ▣ 安撫並表揚該舉報員工
  - ▣ 加強員工培訓
- 邀請消費者與外部專家檢核
  - ▣ 陽光工程：消費者進入廚房，了解後廚工作流程
  - ▣ 稽核小組：不定期抽查各店面之品管與服務



# 美國聯合航空 ( United Airlines ) 公關危機

# 聯合航空公關危機事件

- 2017.4.9芝加哥飛往路易維爾班機，機位超賣
  - ▣ 強迫乘客下機爆發肢體衝突，亞裔醫生受傷
  - ▣ 乘客錄影並於社群發布影片快速轉發、媒體大量報導
  - ▣ 全球消費者發起拒搭聯航、4.11起股價連續下跌



# CEO內部信件雪上加霜

## 發信給內部員工

我們**禮貌地**請乘客下機  
對方不從  
只好請執法人員行動  
我們會支持所有員工  
此人在過程中  
**「帶來更多混亂」**

行政總裁

穆尼奧斯

CTV  
東森新聞

# 企業危機處理「DISCO原則」



資料來源：奧美公關董事總經理王馥蓓，"聯航的品牌危機，還能挽救嗎？社群時代下，公關處理危機的5大原則"，經理人，2017.4.18

# 溝通與管理並行

- 除了道歉（溝通行動），將採取什麼改善措施（管理行動），避免類似問題再度發生
- 聯航處理：
  - 事件發生一週，聯航發表三份聲明稿表示歉意，其中一份只提及檢視當天事件狀況（超賣狀況管理、機組員移動、機場執法合作），缺乏具體管理行動
  - 影響：沒有改善計畫，消費者質疑未來可能也發生在我身上

資料來源：奧美公關董事總經理王馥蓓，"聯航的品牌危機，還能挽救嗎？社群時代下，公關處理危機的5大原則"，經理人，2017.4.18

# 第一時間正確回應

- 依事件程度，須即時判斷正確回應方式
  - 透過正式管道
  - 針對消費者受傷事件，道歉回應必須包括：
    - 發生什麼事
    - 我們正在做什麼調查
    - 我們對於受傷民眾的抱歉與處理
- 聯航處理：
  - 缺乏正式性：危機發生第一天，只透過Twitter回應
  - 輕忽乘客受傷嚴重性：僅定調為對乘客的「重新安置」( Re-accommodate )

資料來源：奧美公關董事總經理王馥蓓，"聯航的品牌危機，還能挽救嗎？社群時代下，公關處理危機的5大原則"，經理人，2017.4.18

# 利害關係人順序

- 決定並判斷利益關係人的溝通優先序
  - ▣ 不應有兩套劇本：確保利益關係人之間的溝通內容、甚至溝通時間一致，避免引發眾多溝通對象之間的差異抱怨
- 聯航處理：
  - ▣ 內部與外部溝通不一致：在發布官方新聞稿道歉後，卻有內部文件流出，執行長在對內備忘錄支持當日機組員、其處理符合規定程序，而拒絕離席的乘客是「具有破壞性和咄咄逼人」

資料來源：奧美公關董事總經理王馥蓓，"聯航的品牌危機，還能挽救嗎？社群時代下，公關處理危機的5大原則"，經理人，2017.4.18

# 控制發展狀況

- 對於重大危機，企業必須組成專責的危機管理小組，預測事件未來最糟的狀況，並且評估所有可能的對策、有效控制發展狀況
- 聯航處理：
  - ▣ 危機發生時，輕忽事件發展：受傷醫生之反應、亞裔族群反應、歧視議題、股價反應、甚至要求執行長下台

資料來源：奧美公關董事總經理王馥蓓，"聯航的品牌危機，還能挽救嗎？社群時代下，公關處理危機的5大原則"，經理人，2017.4.18

# 負起責任

- 確認企業應負之責任，與其改善行動
  - ▣ SOP處理 vs.顧客服務未竟完善之責任
- 聯航處理：
  - ▣ 危機發生時，認為機組員符合處理程序、合法合理
  - ▣ 在全球網路發酵且股價下跌後，聯航於**4.13**發布聲明稿才著墨「強化員工教育訓練，授權將顧客放在第一」

資料來源：奧美公關董事總經理王馥蓓，"聯航的品牌危機，還能挽救嗎？社群時代下，公關處理危機的5大原則"，經理人，2017.4.18

# 品牌修復計畫

- 預防傷害 ( prevention )
  - ▣ 避免品牌再次傷害：聯航與受傷乘客的法律訴訟，如何採取必要的軟性訴求，並盡速達成和解
- 準備措施 ( preparation )
  - ▣ 改善顧客關係：近期內，消費者會用放大鏡檢視聯航的顧客服務，第一線員工應妥善準備、授權服務彈性、或施予顧客小惠
- 形象推廣 ( promotion )
  - ▣ 說明顧客服務改善狀況
  - ▣ 好的顧客服務故事：真實事件、從顧客角度出發

資料來源：奧美公關董事總經理王馥蓓，"聯航的品牌危機，還能挽救嗎？社群時代下，公關處理危機的5大原則"，經理人，2017.4.18

# 聯航於4.27發布改善聲明（1）

- 執法部門只限處理涉及安全及保安事宜
- 除非安全或保安受威脅，不會要求在機艙座位上的顧客非自願性放棄其機位
- 提高自願放棄登機顧客的賠償金額至最高10,000美元
- 成立顧客服務專責團隊，向機場工作人員提供創新解決方案，包括使用鄰近機場、其他航空公司或地面交通工具，以協助顧客到達其最終目的地

# 聯航於4.27發布改善聲明（2）

- 確保機組人員在航班起飛前至少**60**分鐘預訂機位
- 為員工提供額外的年度培訓
- 建立自動系統以徵求自願者更改旅遊計劃
- 減少超賣機位
- 賦予員工適時解決有關顧客服務事宜的權力
- 免去處理永久遺失行李的繁複手續，並對遺失行李採用「不問問題」的政策

# 結論與重點回顧

# 危機管理之因應計畫 ( 1 )

## 1. 界定危機

- 確定企業需因應的潛在危機
- 營運衝擊分析 ( business impact analysis ; BIA )

## 2. 建立團隊

- 通用領域專家
- 特殊專業專家

## 3. 應變手冊

- 危機應變團隊的個人聯絡方法和專業簡介
- 將手冊提供給所有董事會成員與高階主管

Source: Mark P. Zimmet, "Lessons from Mismanaged Crises at Yahoo, Cuisinart and Wells Fargo," Knowledge@Wharton, 2017.3.9

# 危機管理之因應計畫 ( 2 )

## 4. 持續更新

- 應變手冊之內容須與時俱進、持續更新

## 5. 模擬演練

- 不定期進行演練與測試，確認應變計畫之執行與可行性

## 6. 調查監管

- 特定危機事件需要後續處理，可能擴及內部調查和監管評估（例：瀆職或非法事件）

# 議題管理

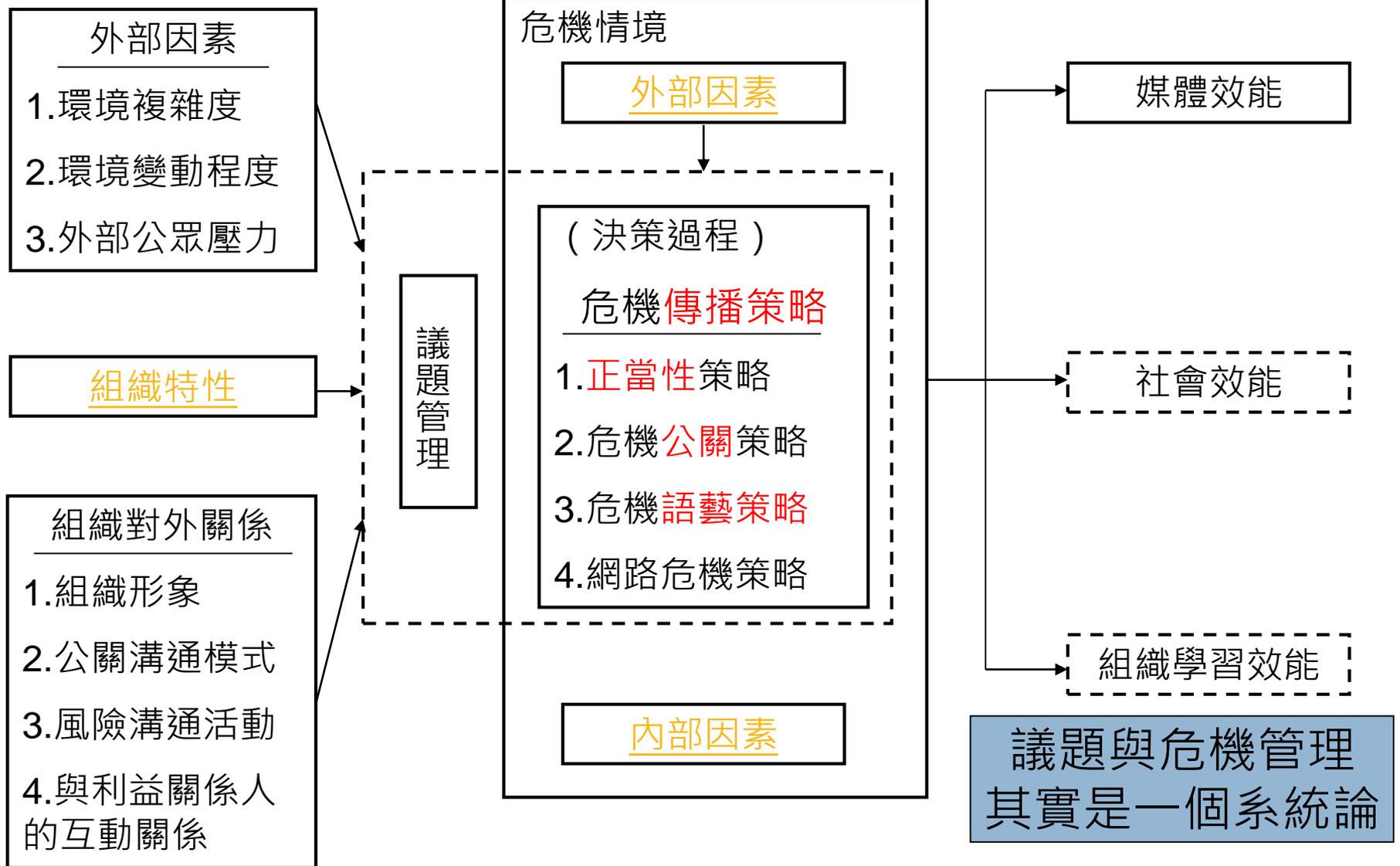
- 做好議題管理可減少危機發生或危機處理難度
  - ▣ 多數的組織危機通常只是議題而已
  - ▣ 多數的組織危機源自管理階層的決策
  - ▣ 大多數的組織危機無從避免
  - ▣ 事前的危機規劃，遠比事後的危機處理計畫還有用
  - ▣ 如果組織早已與公眾培養良好的長期雙向關係，較能在危機後存活

**Grunig**從卓越公關研究中發現，有高達80%比例的組織危機，居然是因為不當或錯誤的管理決策所造成，因此重點在於組織要事先預期並管理危機議題

## 危機前

## 危機時

## 危機後



- 危機處理要及時
- 危機處理要分輕重緩急
- 消費者可原諒你一次，但很難原諒兩次
- 平時不燒香，臨時抱佛腳又如何？

# 平日要建立的基礎

- 公司治理
- 策略公關
- 聲譽信用之建立
- 核心價值的確定
- 持續提升高管的心理素質

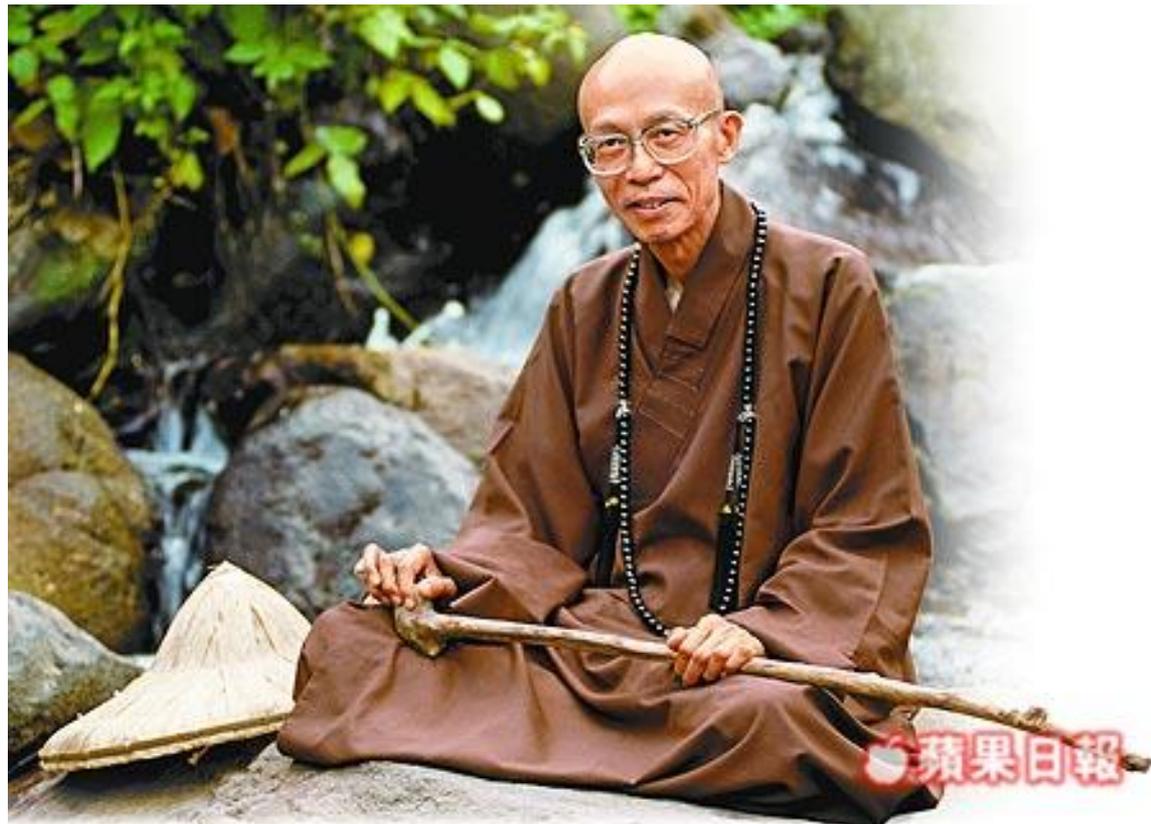
# 走出危機的七要點

- 面對現實，領導者應從檢討自己開始
- 尋求幫助，群策群力，不要只憑一己之力
- 挖掘問題的根本原因
- 準備長期作戰
- 別浪費一場好危機 -- 在危機中汲取教訓，重塑組織
- 謹言慎行，擔任表率，堅定原則與方向
- 保持前瞻眼光，聚焦”如何制勝”

Source: William W. George, 2009. "7 Lessons for Leading in Crisis,"  
Harvard Business School Working Knowledge.

# 面對它，接受它，處理它，放下它

## - 聖嚴法師



# 歡迎交流學習，一起成長！

email : kuangyeh@gmail.com

WeChat ID : kuangyeh

歡迎成為我的群友，  
但請先簡單自我介紹，謝謝。