



# 危機處理

鄧邵

## 一、前言

危機處理基本上係融合強制與妥協之一種科學與藝術，在處理過程中往往會涉及對所面臨之主客觀情勢之認知與研判、情報之蒐集與分析以及危機談判之技巧等因素，成功的危機處理者不但要正確且及時地評估對方之實力與企圖，尚須客觀地評估自己之能力。最忌諱者乃存有一廂情願之想法與一意孤行之作法，同時亦須考量一些非理性與難以駕馭之限制因素，務須運用智慧在最短期間內充分操縱風險，化危機為轉機從而維護本身之最大利益，甚或達致兩造雙贏之目標。

## 二、危機之特性

從心理學和社會學之角度，危機似乎存有以下諸特性：

- 危機往往係一種突然且急速發生之情勢。
- 該情勢嚴重性足以影響本身之重大利益與核心價值。
- 當事人得以反應之時間非常有限而且深感所需之情報或資訊極為不足。
- 危機會造成行為者之高度壓力、焦慮與抑鬱。
- 危機經常係一系列事件之轉捩點，因此必須及時因應處理，否則後果不堪設想。
- 就機構而言，危機處理應成立一工作小組以利集思廣益共同尋求解決之道，倘單打獨鬥則事倍功半。

## 三、危機處理者所經常面臨之問題

受到非理性因素之影響 - 決策制定 (decision-making) 係一種選擇之過程，倘欲

作一完善之決策，決策者務須在決策之過程先就事實、價值與後果等層面之判斷作一通盤性之思考，然而在變動不居之客觀環境及有限之主觀能力框架下，任何人均難以作出一絕對理性之決定。事實上人類僅具「有限理性」(bounded rationality)之能力，任何決策行為距離客觀理性模式甚遠，每個人均難免受到非理性因素(irrational elements)諸如情慾與名利等潛在意識之影響。

因應時間有限 - 往往危機直接或間接地威脅到主要價值、利益與目標，而且危機所造成之時間壓力(pressure of time)甚鉅。危機處理絕對是無法拖延的，往往愈拖愈壞，時間壓力亦會與日俱增，決策者宛若與時間競賽，致使危機處理者會被壓迫得喘不過氣來，以致易於在情勢所逼下，倉促地依據其過去經驗予以處理而用直覺與靈感因應危機。

由於所需之可靠情報匱乏，以致因應方案受到限制 - 每當面臨危機時會深深感受到患有「情報貧血症」，以致決策者無法據以足夠之資訊當機立斷並採行有利之可行方案。

危機處理小組成員之退出 - 在危機處理過程中每位成員所面臨之壓力甚殷，情緒反應較易爆發，往往由於與主管意見不合、處理媒體不當、成員洩密、身心不平衡或因彼此規避責任等因素，因而要求退出該工作小組，以致整體士氣受到嚴重打擊。

繁重之例行性業務影響危機處理 - 平時之業務往往不會因危機之發生而停頓，而這些源源不斷之事務會使決策者難有一冷靜思考之環境，因而影響到決策之品質。

危機處理成員往往易於放棄個人之意見而被迫接受集體之判斷 - 在理論上工作小組

旨在發揮腦力激盪之作用，惟由於受到情報匱乏以及因應時間壓力等因素影響所及，部分決策成員易於對敵意與威脅作誇大性之解釋，被對手「傷害」之主觀意識亦會急劇膨脹，以致對情勢易產生錯誤之估計。此外，有時成員因主管「鴨霸」作風，基於階級意識或面子因素，因而被迫放棄個人寶貴意見，而勉強接受所謂之「集體意見」。

不堪承受利益團體之壓力 - 在危機爆發後，新聞記者往往會窮追不捨地報導該事件之背景與發展過程，其間難免因報導失實或涉及內幕消息，以致利害相關之利益團體或某些特定人士，會對危機處理者施加壓力造成當事人極大之困擾。

專業知識之限制 - 在當前之資訊社會中，根據美國學者Steve Fink所作之調查發現顯示，大多數危機之產生不外乎下列原因：工業意外災害、環境污染、工會問題、罷工、產品收回、公司與投資人關係、具有敵意之兼併、經營權之爭、謠言或洩密、政府干預、恐怖分子之活動、貪污、股市崩盤及其他政治性因素所導致之突發事件，綜觀這些危機產生之因素均仰賴專業人員之參與，然而危機處理人員未必擁有該項專業知識。

決策與執行之差距 - 往往由於執行人員曲解決策者之意旨，或因執行人員素質不佳，或因決策者原先所決定之方案受到客觀情勢之變遷以致無法順遂進行。

其他問題 - 由於內部洩密以致事態擴大，或因危機處理工作小組所屬之機構與政府或相關企業間互動關係不睦，以致問題一再稽延而無法順遂解決。

#### 四、危機處理所應注意之事項

妥善安排準備工作 - 務須先了解對方所派之代表團成員名單、職銜、談判風格、談判之時間與地點等相關資料俾我方得以採取事前之因應措施。

情報蒐集與研判 - 應該設法了解對方對衝突之認知，及其談判之目標與底線暨雙方所面臨情勢之演變發展，從而因勢利導或針對對方弱點尋求突破點。

設立談判目標 - 在危機談判之前允宜先舉行至少兩次行前會議，俾對談判時所可能遭遇之各種情勢有所準備，同時對談判之目標產生共識。

探求敵我雙方所面臨諸問題底線 (issue areas) 之所在 - 危機處理之目的在排解問題，尤其在危機談判時務須力促危機情勢儘速降溫並避免其昇高，因此談判者應運用智慧面對現實以確定「敵」我雙方所共同面臨之問題及其利益衝突點，以利彼此雙方易尋求解決因應之道。

充分授權 - 危機處理者在從事談判以前似應先會晤其機關首長或公司之負責人以及相關部門之主管，從而獲得其充分授權，至少須了解上司之立場與底線。

聘請法律顧問參與整體工作 - 危機處理茲事體大經常與法律層面之考量息息相關，因此在小組成員中應聘請一名法律顧問以利備詢或研擬方案。

全盤規畫 - 對於小組成員之分工與授權、談判主題代號及暗語之擬訂以及對談判有關之人、事、時、地、物等各因素均應列入規畫之範圍，俾能從容應戰。

新聞媒體之運用 - 指派一名較資深穩重之成員擔任發言人，在處理危機到某一階段時即主動就不涉及機密之範圍內坦白向新聞

界解說處理之背景與經過，若運用得當將可塑造外界對我方表現之良好形象。

把握人性 (human nature) 因素 - 在危機處理之過程，雙方當事人所面臨之壓力均甚鉅，人性弱點暴露無遺，因此務應從現實層面去認知事實絕不可有情緒上之衝動，對所面臨之共同利益及衝突點有所區隔進而估計風險與代價 (risks and costs) 俾尋求解決方案，同時在面臨僵局時允宜適時運用第三者之調解方式從而以超然立場解決問題。

談判結果宜簽署協定或備忘錄 - 俟危機談判結束後應由雙方共同就所達致之結論簽署一書面之文件以作未來執行之依據，對該文件之內容務須謹慎核對，俾不致陷入對方文字之陷阱。

## 五、結論

危機往往係因利益衝突而產生，危機處理與衝突解決之間，有時會呈現出矛盾之關係，倘若處理不當易使危機不斷升高，以致造成萬劫不復之境地，誠如美國前國務卿季辛吉 (Henry Kissinger) 所云：「最佳之危機處理允宜建設性地利用危機，以促成基本衝突獲得解決，惟往往甚難達致此一理想。蓋因危機發生之複雜情勢與當時所面臨之時間壓力，均使危機處理者困窘不堪。」鑒於吾人生活在一個詭譎多變之環境，每一個人甚至每個國家，均難免會遭逢到某種程度之危機，因此危機處理之技巧殊屬重要，應隨時學習如何運用可靠情報，充分掌握主客觀情勢以發揮危機處理工作小組之團隊精神，在短時間內作出周詳之決策，勇敢地面對現實並發揮高度創意以逐步化解危機，進而化危機為轉機以確保最高利益。