

危機管理

護理師 巴義蓉

近十幾年來，全球危機不斷上演，茲舉如 1999 年 9 月 21 發生在台灣的大地震、2001 年 9 月 11 日發生在美國本土的自殺式恐怖攻擊事件、2003 年 02 月 SARS 事件、2008 年 05 月 12 日四川大地震、2009 年 08 月莫拉克風災、2010 年 10 月梅姬風災、等接連不斷，在在考驗著政府應變處理的能力，以及人民發揮團結力的表現。

危機可以避免嗎？或許這無關於文明與落後的分野，因為自古以來危機常伴隨著人類，威脅生活。常言道：危機就是轉機。人類因為面對各種危機，化危機為轉機，以 98 年八八風災為例，自然風災沖毀了人民的生命財產，四方輿論危機處理褒貶不一，雖然政府對危機處理因應的措施有些改進的空間，但是，危機過後政府部門以及災區的居民共謀長遠的安全之道，如評估未來風險—各專家學者提出地質風險，評估居住的可行性；政府提出防範策略之道—如遷徙、強化公共安全措施、建橋樑、強化水土保持的概念；加強危機管理處理能力—檢討缺失、擬定新策略，舉行防洪演練，成立救災任務編組等。

人的一生難免都會經歷挫折，面臨棘手且需要靠智慧來解決的事情，社會上也很多時事新聞報載個人、家庭、社會、企業及政府部門面臨危機的考驗與挑戰，處理得當，天下太平；處理不好，則身敗名裂。英國戲劇作家莎士比亞「世事的起伏本來就如波浪，人們若能乘著高潮勇往之前，就可功成名就，要是不能把握時機，就會終身蹭蹬，一事無成。」

鴻海集團旗下的富士康科技接連發生員工跳樓自殺的事件，鴻海集團總裁郭台銘希望能夠「止血」，親自飛往中國深圳坐鎮，並為了澄清富

士康不是血汗工廠，邀請二百多名記者參觀富士康龍華廠。郭董表示對富士康先後發生十一起員工跳樓事件，內心感到非常沉痛，他要盡力做好一切，讓傷害減到最低。

郭台銘也向員工和員工家屬鞠躬致歉，並向在場的媒體記者三鞠躬，希望媒體配合，不要對自殺事件進行猜測和渲染，以免讓剛出社會的年輕人受到傳染。

台灣首富郭台銘，從三十萬台幣起家，三十年後挑戰一兆營收，員工多達十三萬人，版圖橫跨三大洲，在企業界屢屢創下令人咋舌的輝煌紀錄，但他仍難免面臨危機。面對員工接連跳樓自殺事件，我們看見他面對危機的態度是（一）冷靜的，他親自坐鎮指揮所屬富士康龍華廠。（二）用人性的關懷感同身受，安慰並向家屬致歉。（三）向專家請益，分析了解危機產生的嚴重性。（四）解除外界的疑慮，開放富士康龍華廠邀請記者參觀。（五）負責解決問題的決心，他說：「他要盡力做好一切，讓傷害減到最低。」（六）做出多項預防措施，如在員工宿舍安裝跳樓防護網、訓練心理輔導員、規定每五十名員工組成小組並各自照顧等等，危機處置可說是橫向、縱軸都能顧到。

危機處理的結果不是加法 $1+1=2$ ，而是處理得好，是乘法 $1 \times n$ 的倍數正向效果；但處理不好則是 1×0 的極差負面效果。值得注意的是，它彼此之間沒有取代效果，不會因為某一項處理得好就可以取代處理得不好的部分，所以危機處理要面面俱到。

危機是無所不在，隨時可能發生在家庭生活或是工作職場上，以學校為例：體罰、安全設施不良、戶外活動計畫不夠周全釀成意外、、、等

等案件層出不窮。以個人在學校服務為例，個人在學校擔任護理師職務，負責學校學生安全衛生護理工作。2010年6月學校發生了學生因在走廊追逐奔跑不慎受傷的意外事件，事件發生當時立即施與緊急處理之後，報告教導主任轉呈校長知悉，而個人獨自開車護送到附近醫院做後續治療，到院沒多久，主任也跟上來了，校長也到院關心。

校長是一位行政經歷豐富的長官，事件發生的次日，校長召開校安檢討會，個人認為學生受傷意外，處理包紮，重者送醫，流程完備，有甚麼好檢討。但是校長細膩的思維，可不是如我們想像的那麼簡單，校長在檢討會中從多面的角度分析，作為日後危機管理的措施，以及如何加強危機應變措施。

從訓導的策略上：訓導人員應該做好宣導的觀念，不得在走廊奔跑追逐，並從各班導師配合實施。總務處方面：平時做好安檢的工作，影響安全的障礙盡力排解。教導主任的聯絡系統，護送學生就醫，必須加派一名教師陪同。這次的缺失在於護理師單獨護送，萬一學生大量失血，沒人照護，後果難料。護送學生就醫，護理師的責任是照顧學生。聽了校長檢討報告，才恍然大悟，危機就在身邊，而危機的管理每個人都是螺絲釘，每個角色都非常重要。

危機的產生並不是一朝一夕就突然發生，是一個隨時間演進的過程。〈易經。坤卦初六〉：「履霜堅冰至。」下雪之前地面一定會先結霜。出門踩到霜，心裡就要知道快下雪了，而且離結冰的日子也不遠了。

法鼓山聖嚴法師在《真言集》裡說，「當您遇見一些事時，你不要逃避，最好的方法是面對它，然後你必須接受那已成的事實，好好的處理它，處理完後，不要讓它佔據你的心，必須放下。」

「危機」二字，蘊含著「危險」與「機會」，當危機發生時不容易全身而退，處理不好就會產生危害，組織也將遭受損失；但若處理得宜，至少可以減少損害程度，甚至可以化危機為轉機。台塑集團故董事長王永慶有次與東帝士總裁陳由豪對話，談到經營企業最重要的關鍵時，他表示是：「企業要如何抓住機會追求成長。」機會與風險，就像銅板的一體兩面，不冒險就沒有機會。

個人在學校擔任護理師的工作，十幾年來，戰戰兢兢的處理面臨的每一個挑戰，所幸，有一位行政歷練豐富的領導者校長不斷的耳提面命、多方指導，在工作上都能平安順遂，也多次獲得上級肯定。我們的校長常常把危機管理概念不厭其煩伴隨著行政提醒同仁，也時常將與危機相關的新聞，分享給同仁參考，使我們有更多學習的機會。我個人受益匪淺，覺得這樣的領導不只是對我們個人有幫助，對學生、學校團隊防範危機也有實質上的幫助。我覺得公務人員常常缺乏危機意識，其主因在於：生活安定，固定的工作模式，對於周遭的人事物的處理不夠圓潤，缺乏積極進修，欠缺與人相處汲取經驗。有的人缺乏危機意識，自以為是，不願意接受別人的意見等。身為公務人員，危機可以避免嗎？我個人認為是「可以的。」就像疾病是可以預防的一樣。為避免危機伺機暴動，工作上必須做到「應該注意的、能夠注意的、都已經注意了。」另外，我們要學習「如何以自己的智慧、經驗及判斷力」做好個人危機管理。