

危機由疏乎而出

聯合報 2011 年 7 月 24 日頭版「挪威恐怖攻擊」，一名栽種有機農作物的挪威男子布雷維克廿二日先在市區總理府發動爆炸案，二小時後，又在離島槍殺度假的學生。」短短一天之間，造成 90 餘人喪生，挪威全國陷入震驚和哀悼中。

北歐是全球公認「幸福感」最高的地區，挪威則是自認免於恐怖攻擊的國家。夜不閉戶、和樂、安詳更是挪威的生活寫照，然而，是什麼原因？讓這樣的人間樂土淪為失樂園了呢？2011 年在美國發生了驚天動地的九一一恐怖攻擊事件，這起恐怖攻擊事件是否事前即可預料，或者純屬意外？2001 年能源業巨擘恩隆公司破產且發醜聞是否可以防範？根據「透視危機」的作者麥斯·貝澤曼、麥可·華金斯的說法「危機有一些是可以預期的，而且只要能夠及早確認出即將出現的威脅，將心力投注在正確的問題上，為防範措施提供奧援，即可阻止危機的發生。」

「透視危機」一書全文十章，內容分為三部分，第一部分以證據告訴讀者，九一一與恩隆案事件，都是事先可以預期的；第二部分說明領導者為何無法避免可預期危機的發生；第三部分則是提出一個架

構，協助辨別組織內應該留意哪些可預期危機。

承上可知，危機的發生有跡可循、是可以預期的，以挪威攻擊事件為例，依據法新社奧斯陸 23 日電「挪威警方安全局於 2011 年初公佈的一項報告中指出，挪威情治機構認為，極右派勢力並未對挪威社會構成嚴重威脅，反而是伊斯蘭激進分子隨時可能發動攻擊」；另外在其年度威脅評估中指出「極右派活動已經出現增加的跡象，不過這些組織因為缺少強而有力的領導者而致成長受到限制」。值得關切的是，報告明白指出，挪威的右派激進分子與犯罪組織互有往來，這可能讓他們較易取得武器，但因為挪威七十年來未曾遭受嚴重攻擊，所以報告草率得像紙上談兵。多年未遭嚴重攻擊，就卸下心防，這是人們常有的問題；強力武器取得容易，自殺式攻擊造成傷亡殘重。

美國聯邦政府早知伊斯蘭好戰恐怖分子個個都願意以身殉道，而他們對美國的恨意與攻擊心在 1990 年代更是與日俱增。紐約世貿中心在 1993 年就曾遭到炸彈恐怖攻擊；1994 年，恐怖分子劫持一架法航客機，試圖以飛機衝撞艾菲爾鐵塔未遂；1995 年，美國政府得知伊斯蘭恐怖分子原本打算在太平洋上空同時挾持十一架美國商用客機，然後駕一架滿載火藥的輕型飛機衝入美國中央情報局總部。同時，數十份聯邦政府的報告，以及副總統高飛安特別委員會也提出廣

泛證據，顯示美國的飛航體制漏洞百出。綜合以上資料，經過一番歸納之後，就不難看出危機是乎之欲出。美國政府知不知道有人要用四架飛機攻擊紐約及華盛頓？知不知道紐約世貿中心雙塔會崩塌？答案當然是「不知道」。但是，美國政府單位與官員手上有完整的相關報告資料，用心一點足以讓他們了解飛航安全具有非常危險的缺失，隨時可能會遭到有心人士利用。卻沒有做出加強防範措施，這就清楚顯示出，美國領導者在這方面嚴重失職。

能源業巨擘恩隆公司的危機，根據 2000 年一群研究者在美國證券交易管理委員會作證指出：「由於 1990 年五大會計師事務所旗下的顧問部門迅速成長，導致財務稽核無法公正。因為這幾家公司的大部分收入都仰賴顧問業務所得，於是想要走險取巧，從稽核帳務的業務方面獲得正面評價。美國的證券交易管理委員會察查的詐欺案件數量一直攀升，自 1998 年至 2001 年間增加 41%，這就是重大的可預期危機可能發生的徵兆之一。許多人都建議，若想化險為夷，就要將五大事務所的稽核與顧問業務切割開來，不過，在國會與包括安達信執行長貝瑞狄諾在內的稽核業者大力反對之下，證管會就打退堂鼓了。後果是可以預見的：恩隆與安達信雙雙垮台。」究其源由問題核心乃在於「利益衝突問題」，既得利益者為了個人利益，罔顧明顯擺在面前的問題，當然，很快就要面對危機威脅。

可預期的危機於公於私都是常常發生的，九一一恐怖攻擊、恩隆破產案及挪威恐怖攻擊事件，原本可以預見的危機，卻因為普遍的領導者的忽視而未能避免憾事發生。

潛藏的危機四伏，隨時伺機而動，如同病菌存在於人體內伺機而發，在人體免疫力減弱時發病，甚至威脅性命，因此，個人平時養成保健習慣，維持身心靈在最佳狀況，是預防潛藏病菌危害的不二法門；同樣的，對大型團體而言，無論是團隊小組或組織機構，地方或中央政府，領導者怎樣保持危機意識感，隨時檢視、找出可預期危機，並避免它發生，是領導者重大責任之一。「透視危機」的作者麥斯·貝澤曼、麥可·華金斯為了協助辨別組織內可預期危機，臚列可預期危機的特徵如下：

- (一) 領導者事前就已經知道某個問題的存在，也知道這回可不是船到橋頭就能自然直。
- (二) 當組織內成員發現某個問題日益嚴重，那麼就可預見會發生危機。
- (三) 如果要解決所發現的問題，現在得付出許多代價，但是採取行動所得到的收穫卻不會馬上看到，而是延遲出現。
- (四) 跟前一項極有關連，要因應可預期的危機，通常得付出一筆代價，能夠得到的回饋，僅僅是避免付出另一筆並不確定、但可

能更龐大的代價。

(五) 由於人類天性比較喜歡維持現狀，使得決策者、企業組織、國家時常無法做好準備以因應可預期的危機。

(六) 有些利益團體基於一己之私，而對變革無動於衷，或蓄意杯葛領導者的行動。

危機四面埋伏，時時存在，隱密細微，高低起伏，存在每一層面，包括國家、政府、企業、組織或是個人。預防危機的發生，是每個階層及個體的責任，如嚴謹的組織把關、有擔當負責任的主管及不計個人利益的人或團體。基層公務人員當然免不了危機攻勢，如何避免危機發生在工作及個人生活中，就我個人的經驗提出以下幾點：

(一) 做事要做到位

二年前在一個研習會場上遇到一位老同事，午餐休息時間，與她邊用餐邊敘舊，她透露心中的惶恐。「怎麼了？是什麼事讓妳那麼困擾？」我問她，她告訴我：「最近新接了一項業務，對這項業務我沒有辦法勝任，用盡許多方法想推掉它，仍是不行，我又不會做，怎麼辦？」聽到她的抱怨，我能理解對一個拒絕學習又年近退休的人，要嚐試新的工作，除了要改變心態，也要花很多時間與精力。但是，我一直認為「當一天和尚就要敲一天鐘。」所以我們一定要不斷的學習，才能跟上時代的邁進。我告訴她：「遇到了就要勇敢的面對，妳已經用盡了各樣的方法推掉它，仍是不行，面對它不失為一個成長的機會。妳不要害怕，有我們這些已經承辦很久的好朋友可以協助妳，妳有任何問題，我們可以互相切磋，妳要好好學、做好這項新業務，讓長官對妳刮目相看。」這一番話讓她感動的熱淚盈眶，看她不斷的以衣袖擦

拭眼淚，我告訴自己，一定要幫助她很快的進入狀況。二年時間就要過去了，自認為自己很有耐心的我，竟然也開始不耐煩，看她學習的態度與進度停留原地沒有進展，我感到很無奈，怎麼會講了又講，說了又說，反覆教導數次，甚至上級已經個別指導她好幾回，她還是一句話：「我不會，我又忘記了，我就是這樣很會忘記。」聽她如此說，我真是無言以對。最近上級又催促她報表。「怎麼辦?主辦人催我這個星期前要繳出」她在電話中很慌張的對我說，我按捺住已衝到瓶頸的耐性，對她說：「工作不是被催了才要做，要每天做，一點一滴的完成，才會更加熟悉，也才能按時無誤的完成啊!」看到這位朋友的工作態度，實在讓我搖搖頭，俗話說「熟能生巧，勤能補拙。」再怎麼困難的，只要用心反覆練習幾次，一定能熟而生巧；再怎麼不會的，只要更投入一些時間、精力去學習，一定可以學會。因此，我覺得「天下無難事，只要有心人」，在工作上不夠投入的人，往往只顧及業務的表層面，無法深入探討業務推動核心關鍵點，容易造成怠乎職守、工作不力的局面，如果是控管經費的人，因為經費控管不當，也會倒致組織經濟上危機。

(二)從容、冷靜面對危機

十幾年前的人生經歷，如今回想，餘悸猶存。

『午夜時分，窗外，風雨滂沱。

門鈴突然響了，響的非常急促，隔著門聽見一位婦人喊著：「請問有人在嗎?」我怔了一下，然後，想起身開門，身體卻僵硬的無法動彈，經過一番掙扎，使出全身的力氣扭動身子，猛然驚醒，聽到電話在一旁響不停，發覺原來是在夢裡。

躺在床上，已經完全沒有睡意，雙眼直瞪著天花板。原本不想理會這通電話，因為已經厭倦了重複 N 遍的話。但是，看著身旁熟睡的孩子，不捨他被電話吵醒，只好起身走到電話機旁把話機拿起，輕輕的放在茶几上。

原來已經想通了不再接她的電話，每天晚上睡前，總會把電話線從話機中抽離，不要再被無理取鬧的人牽動思緒。但是，今天忘記了，電話再次響起。

此時，估算她在電話中咆哮的時間應該結束了，於是我再起身躡手躡腳的回到話機旁，輕輕將聽筒貼近耳邊，聽彼端的話機是否還在嚷嚷。也許她發現我並沒有在聽，抑是她累了吧！話機裡安靜無聲。

於是，我把電話線抽離，躬坐在孩子身旁，輕輕拂摸著熟睡的孩子，長髮散亂垂到孩子的臉上，腦海浮現十二年前嫁入夫家的往事，從家徒四壁，束腰節衣到胼手胝足共築令人羨慕的窩；與婆婆相處，情同母女；無怨無悔照顧罹患『失智症』的公公；當愛的結晶報到時，臉上滿載著喜悅與滿足，點點心血不知羨煞多少人。

一日，電話聲再次劃破了夜裡的寧靜，拿起了電話輕聲說：「喂！您好！」她馬上搶到了機會先說：「不要臉的人，俊哲已經不愛妳了，還死皮賴臉的待在那個家不走！」、「俊哲現正躺在我懷裡，妳要不要與他講話？」「..」我只能靜靜的把她的話聽完。

她用怒罵、挑釁、嘲笑像一陣陣的狂風暴雨攪擾、想激怒我，迫使我如她所願負氣離開。我曾遲疑著那是一陣風吧！不！是一陣颶風的來臨，而我就像一棵牆角的爬藤正遭受著巨風無情的摧殘。

每次拿起話筒，就像一個掌心的傀儡，情緒隨著對方的鼓譟起伏不定，我曾經感到萬念俱灰，幾次，想用頭重重的撞擊堅硬的牆；也想過靜靜的結束一切。

他就像撒旦灑入了一個誘惑的蜜糖，任誰也無法改變他的決定，我問他為什麼？他的回答竟然是：「誰叫妳是公務員，人家都說家裡的一切都是妳的功勞。」我楞在那兒不知所措，心裡想著難道努力為這個家有錯嗎？他離我而去，『孤獨』、『無依』正像強酸腐蝕著冰冷的心，一陣陣暈眩與劇痛如針刀交織折磨，此時，淚水已不禁潸然落下，淋濕衣襟。

愈大的風暴煉就人一身的傲骨，我總是冷靜面對。誠懇的對她說：「朋友，母親跟孩子住在一起是天經地義的事情，有什麼可恥之言呢？反之，我感到很驕傲。我知道俊哲很愛妳，從他選擇妳，放棄孩子及妻子，就可知他對妳是真心的。因此，請妳好好愛他，就像他愛妳一樣，好嗎？」話說到此，她很生氣的、重重的把話機掛了，電話終成絕響。自此之後，風平浪靜。風雨的日子激發了我保護孩子堅忍不拔的毅力，讓她知難而退，成為我堅強守護孩子的力量！

十年的熬煉，煉就了金鋼不敗之身守護著孩子。我堅定的守護著為人母當盡的本份。今晚，正如同當初風暴來臨時一樣躬著身體坐在床上守護著沉睡中的孩子，不同的是孩子堅實的胳膊給了我一份安全感。甩甩秀髮，慶幸著自己當初沒有做傻事。

清晨，風雨過後，牆角的爬藤蒼勁有力的迎向陽光。我走出庭院伸展懶腰，望著東邊的白雲，滿意的笑了。』

憶起風中攀延的日子，餘悸猶存，還好當時能夠「從容、冷靜面對危機，清楚分析危機對自己的不利點在那兒，不被扇風點火，不陷入她人設下的陷阱，堅定的守護屬於自己與孩子的一切，最後成功的度過了危機。

（三）切忌便宜行事

今年的畢業典禮是本校近年來畢業生最多的一年，學校設計了許多畢業系列活動，如勇士舞、帶勵學花冠、小公主及小勇士選拔、…等，事前辦理畢業生家長座談會，向家長說明系列活動內容，鼓勵家長參與孩子一生中唯一的國小畢業活動，家長反應熱烈，出席率大大提升，令我們很感動。

畢業典禮當天，大家就所分配工作各就各位，而我正忙著招呼來自各方的賓客，聽到同事說有一位家長跌倒，趕緊放下身邊的工作前往處理。依照傷病處理流程處理患者傷勢，並將所有護理過程一一記錄，做成一套完整的「個案處理記錄」，最後，陳閱上級核章。

畢業典禮後第三個禮拜，該家長由民意代表陪同要到學校索賠醫藥費，讓學校非常錯愕。民代轉述「當天她被學校畢業典禮會場佈置

走步台絆倒致傷，所以，她的醫藥費理應由學校支付。」校長聽到後立即叫我將當天的護理記錄拿出來，並報告當天經過。我則依照當天的護理記錄一一詳實唸出來，回問該家長當天是不是這樣？她回答說「是」。

因為有「白紙黑字」記錄為證，她無法否認當天確實是因為她身體不適的原因跌倒，而非畢業典禮場地造成，因此，民代雖意在為民喉舌卻沒有話說。考量到該家長的經濟狀況確實非常拮据，醫藥費用也不算少，因此，大家商量要幫助這位家長爭取社會資助，由民代出面向鄉公所申請低收入個案醫藥補助，化解了這次學校的危機。

常有時候，我們會說：「以後再補寫吧！沒有關係有做就好、不用那麼認真，不會有事的、草草處理打發走吧、有問題再說、…等等」理由，而沒有依照正常既定的標準作業流程做事，這種人的隨性經常反複出現在工作及生活上，容易讓我們身陷於危機中。

近幾年來，六輕火災不斷，尤其台塑集團麥寮六輕廠區近一年來連續發生七次工安事故，突顯台塑在管理及技術上出現了很大的漏洞。第1次工安事故發生了，卻無法遏止第2次的發生，還有第7次，這樣疏漏的管理實在令人無法想像。工安事故的發生影響居住環境甚大，難怪週邊鄉鎮居民要發動路祭，表達他們深深的怒火。台塑當然要緊急滅火，石化董事長、總經理下台負責。

但，我個人認為下台負責絕對不是滅火的好方法，也不是處理現有面臨危機或是預防未來危機的對策。台塑必須重新一一檢視整個管理有無疏乎未盡之處？隨時的安全評估有沒有做？有沒有隨著供應的需求而做隨時的變革改進？...等等問題，而石化董事長、總經理要負責的不是下台，而是把這些曾經的疏乎找出來，修復改進才是正道。

讀了「透視危機」一書讓人眼睛為之一亮，它細膩的剖析危機發生前的徵兆及危機出現原因，透過個案研究的方法，分析企業如何能夠預測危機，並說明如何以系統化方式找到可循架構來處理危機，讓我更清楚瞭解「何謂可預期危機?可預期危機的原型及防範的措施」，是一本觀點深入透徹的好書，我喜歡細細品讀。