Crisis Management
危機處理與媒體關係

全國建築師公會 周美里顧問

基本概念與危機管理標準作業程序簡介

危機管理基本概念簡介

- 危機的定義
- 常見的危機處置 vs 專業的危機管理
- 危機性質的分類
- 從戰略、戰術角度看危機管理
- 為何需要標準作業程序?

危機的定義

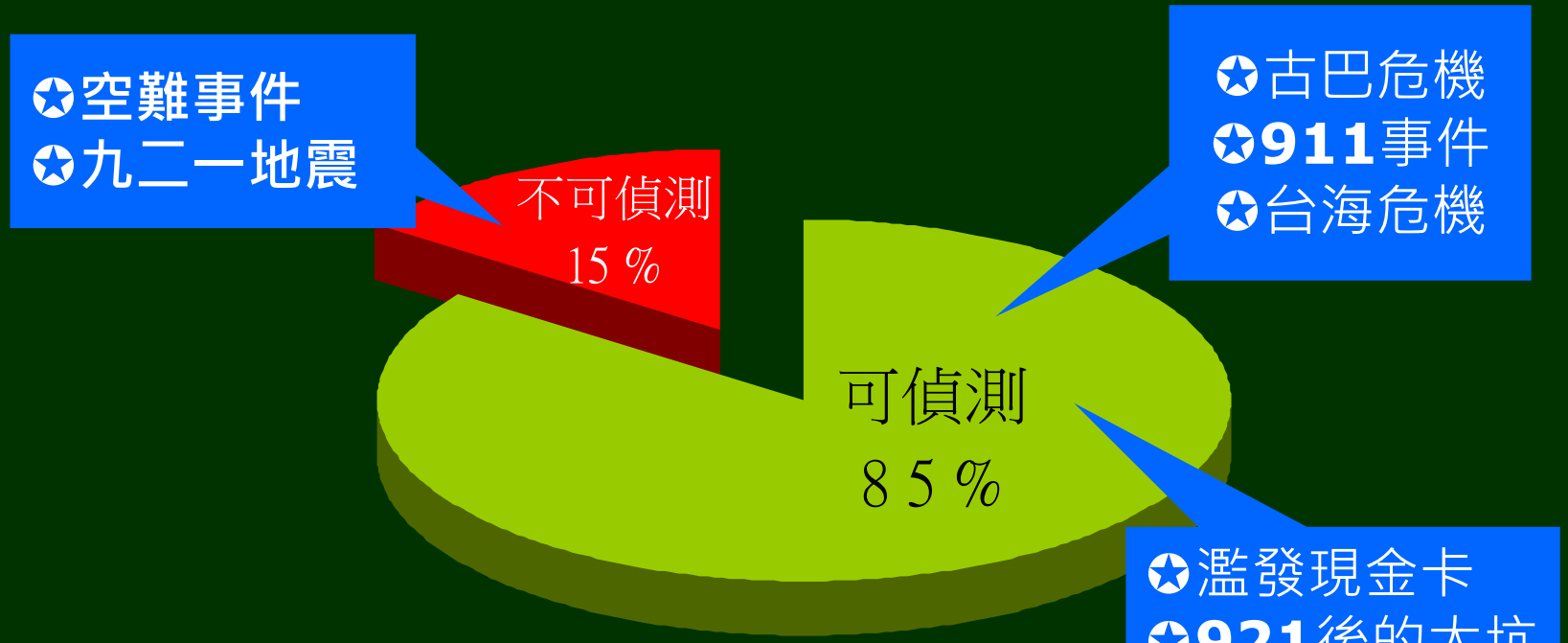
- 一個事件發生，包含以下幾個要素：
  - 驚訝
  - 威脅核心利益
  - 反應時間短
  - 大部分需要跨部門

常見的危機處置vs專業的危機管理

一般危機處置的缺失

- 危機發生之前：
  - 不作偵測、防範
  - 不準備應變計畫
- 危機發生之時：
  - 直接進入危機處置階段，但在面對時間壓力下——
    - ☑ 沒有作危機性質之判定
    - ☑ 不設目標
    - ☑ 憑直覺反應拼天才
- 危機發生之後：
  - 不做復原政策或檢討

危機性質的分類

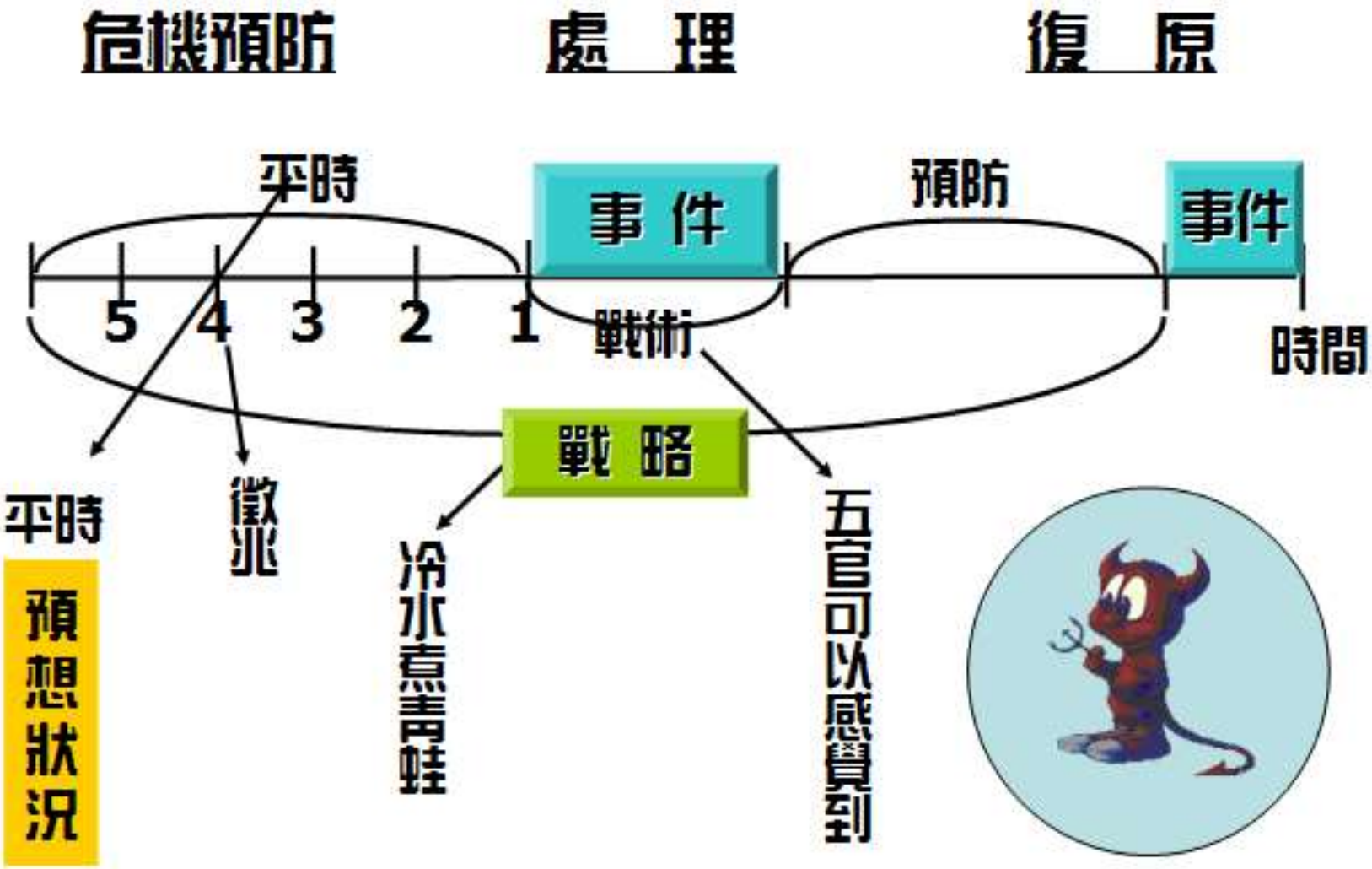


✪空難事件
✪九二一地震

✪古巴危機
✪911事件
✪台海危機

✪濫發現金卡
✪921後的大坑房地產
✪水災後的汐止房地產

從戰略、戰術角度看危機管理



策略(strategy)的定義

處理未來狀況

銜接未來與當前

處理當前狀況

危機管理各階段下的標準作業程序

危機預防階段

一、如何發展及選定危機劇本
二、危機偵測
三、危機防範
四、應變計畫擬定

危機爆發點

危機處理階段

一、危機性質的判定
-選定劇本
二、設定目標
-損害管制
-掌握機會
三、根據最新情勢修改調整應變計畫為危機處理計畫。
-處置計畫
-溝通計畫
-形象管理計畫
-資源動員計畫
四、啟動應變機制，落實應變計畫之執行。
五、經由指揮管制中心持續評估並監控情勢發展與應變計畫之執行。

危機控制點

危機復原階段

一、依照工作日誌，召開檢討會議-明確責任，汲取教訓，並書寫檢討報告。
二、搜集危機處理階段各種參數及經驗，儲存入資料庫備用。
三、認識新環境並根據新環境，重新檢討應變計畫。
四、建立復原或重建計畫，並持續監控。
五、擬定新施政目標，重新型塑有利環境，訂定新施政策略。
六、回歸危機預防階段。

危機管理流程圖

危機的預防階段

一、偵測危機

* 書寫危機想定，製作危機發生網路圖
* 評估危機風險：界定危機發生機率及影響值
* 訂定情蒐要項並下達情蒐指導
* 於危機關鍵途徑，設立偵測點偵測危機

二、展開防範危機的作為

* 採取具體措施，破壞危機衍生之關鍵路徑，防範危機爆發

三、預擬應變計畫

* 書寫各種劇本
* 根據各種劇本，設定應變目標
* 設立危機處理組織
* 擬定處置計畫：包括處置、溝通、形象管理、後勤資源動員及管理等計畫
* 危機管理手冊製作、任務講習、兵棋推演與實兵演練

危機的處理階段

一、判定危機性質

二、根據最新情勢調整、修改應變計畫

三、啟動應變機制，落實應變計畫執行

四、經由指揮管制中心，持續評估並監控情勢發展與應變計畫執行

危機的復原階段

一、根據工作日誌，召開檢討會，明確責任、汲取教訓，並書寫檢討報告

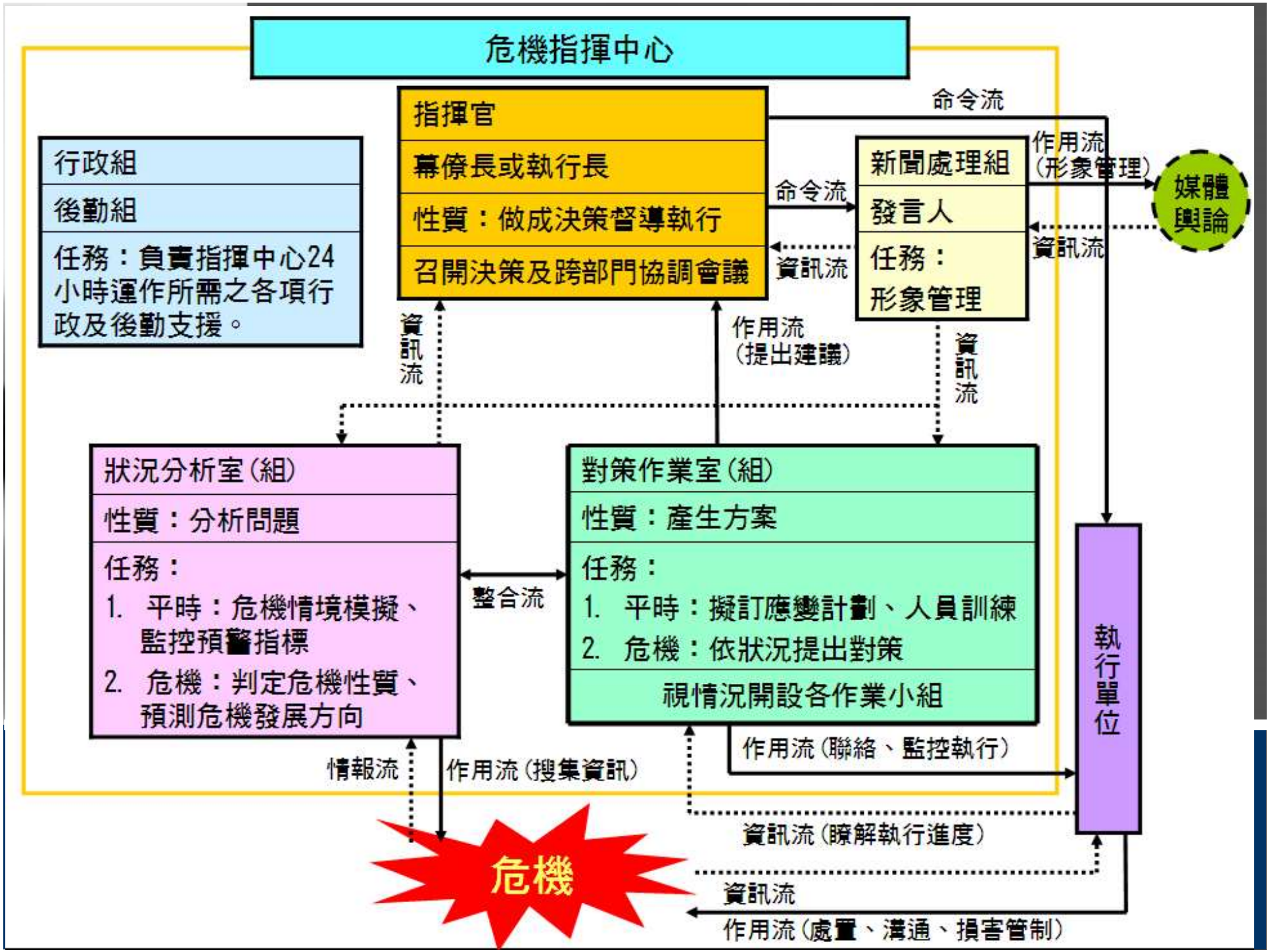
二、蒐集危機處置階段各種參數及經驗，儲存入資料庫備用

三、根據新環境，重新檢討應變計畫

四、建立復原計畫並持續監控

五、擬定新施政目標，重新型塑有利環境，訂定新施政策略

六、回歸危機預防階段


危機指揮中心
指揮官
幕僚長或執行長
性質：做成決策督導執行
召開決策及跨部門協調會議
命令流
命令流
資訊流
新聞處理組
發言人
任務：
形象管理
作用流
(形象管理)
媒體
輿論
資訊流
行政組
後勤組
任務：負責指揮中心24小時運作所需之各項行政及後勤支援。
資訊流
作用流
(提出建議)
資訊流
狀況分析室(組)
性質：分析問題
任務：
1. 平時：危機情境模擬、監控預警指標
2. 危機：判定危機性質、預測危機發展方向
整合流
對策作業室(組)
性質：產生方案
任務：
1. 平時：擬訂應變計劃、人員訓練
2. 危機：依狀況提出對策
視情況開設各作業小組
執行單位
作用流(聯絡、監控執行)
情報流
作用流(搜集資訊)
資訊流(瞭解執行進度)
危機
資訊流
作用流(處置、溝通、損害管制)

危機處理

危機處理及復原的策略

- 危機性質的判定
- 制定危機處理計劃
- 成立危機指揮中心
- 危機復原階段

危機性質的判定

正確的判定危機性質，
才能啟動正確的危機處置計畫

危機性質的判定-作業程序

✪ 搜集情報

（一）由狀況分析組立即搜集動態情報(含一手及二手)

（二）由資料庫調出基本情報

✪ 處理、研判情報

狀況分析組結合動態與基本情報，進行研判並提報：

(一) 危機現況

(二) 預判危機走向

(三) 依據(一)(二)，開列立即處理問題清單並排列順序

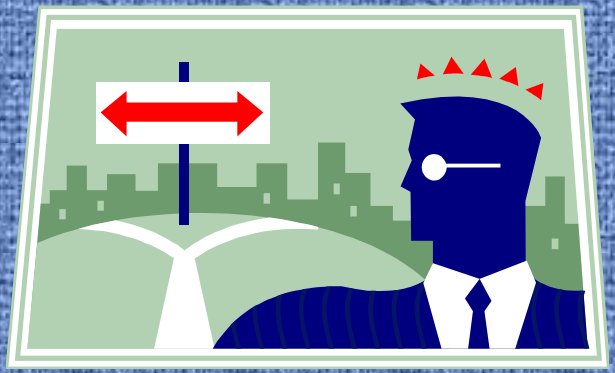
危機性質的判定-作業程序

✪ 指揮組召開任務分析會議

（一）以危機現況及可能走向為基礎，判定核心威脅

狀況分析組提報及威脅判定

（二）依據威脅程度，檢視狀況組的問題清單及順序



危機性質的判定

範例一

✪ 台海危機

☑ 表面：軍事攻台

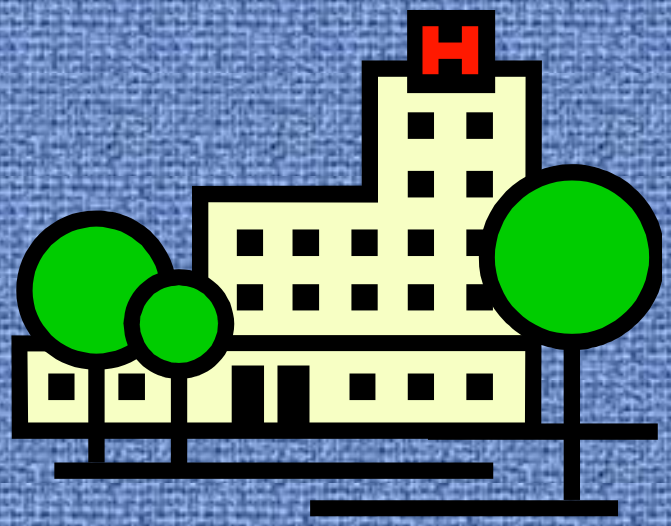
☑ 實質：心理恫嚇

危機性質的判定

範例一

✪ SARS疫情

- ☑ 疫情的控制
- ☑ 民眾恐慌
- ☑ 國家形象
- ☑ 衍生產業衝擊



但本危機主要關鍵是94%來自院內感染，所以本質在控制院內感染。

制 定 危 機 處 理 計 劃

- 危機處理計畫參考預防階段所擬之應變計劃而來。
- 危機處理計畫類似軍事單位/部隊之作戰計畫。
- 危機處理計畫

  - ☑ 處置
  - ☑ 溝通計劃
  - ☑ 形象管理
  - ☑ 後勤

危機處理計畫-處置計畫

- 處置計畫，係依危機性質的判定，由平日主管該業務之專業幕僚，擬定解決方案
- 主要以救援減災、損害管制為主

危機處理計畫-溝通計劃

- 標定危機事件利害關係及其關切內容
- 評估利害關係人所關切內容之法律、社會衝擊，及所需之資源
- 依動用資源的大小、法律、適用性...等，排列溝通之優先順序
- 設定底限及傳達之訊息
- 選定適當人員或媒介
- 選定場合(時間、地點)，可運用未來事件表
- 指定負責或督導單位

危機處理計畫-溝通計畫

溝通對象	訊息	場合	載體	負責單位
政府內部或執政黨	• 口徑一致 • 處置措施 • 需要協調與溝通部分	• 院會 • 管控會議 • 府院黨協調 • 黨團會議	• 直接溝通	• 政院秘書長 • 衛生署長
地方政府	• 全國動員落實防疫回報追蹤	• 署長選擇一地方政府或醫療院所前往探視	• 電視 • 平面媒體	• 衛生署 • 內政部
民眾	• 勿恐慌 • **SARS**非絕症 • 目前醫治與研究進展	• 署長拜訪出院患者	• 電視 • 平面媒體	• 衛生署
病患或隔離者	• 政府關心	• 政府首長探訪	• 電視 • 平面媒體	• 衛生署 • 內政部

形 象 管 理

- 用三句話概括的形象管理目標

有我在：負責任的態度

看我做：針對問題，拿出有效辦法

跟我來：我需要大家的支持，請支持我，共度難關

- 危機期間，形象管理的幾個基本概念
- 設立形象管理小組及程序
- 媒體策略
- 媒體工作備忘錄

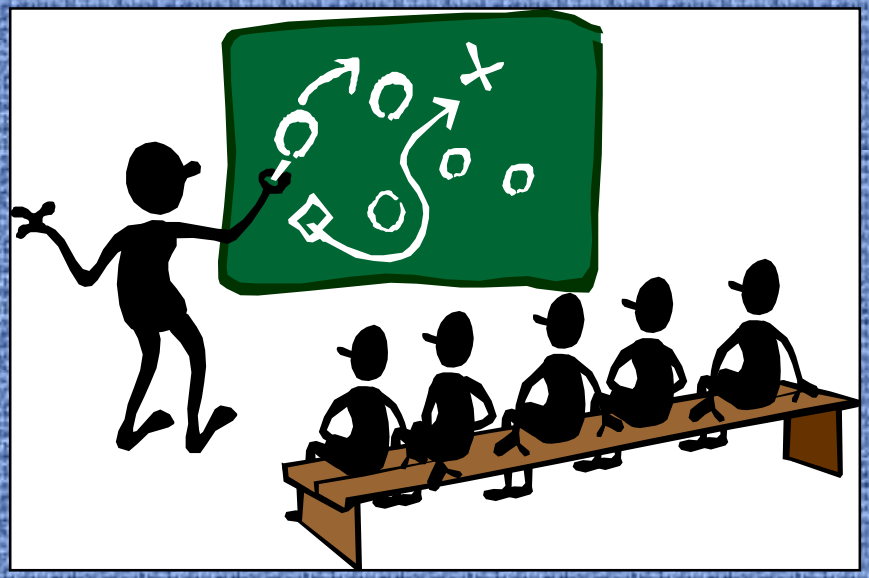
危機期間-形象管理的幾個基本概念

- 記者要的是什麼?
  - ☑ 發生了什麼事情？
  - ☑ 為什麼會發生？
  - ☑ 是誰的責任？
  - ☑ 會有什麼影響？
  - ☑ 會怎麼做？

- 若不餵食記者，記者會自行覓食
- 黃金時間 - 危機爆發後1-2小時

設立形象管理小組及程序

- 召集人
- 主要發言人
- 從總機到主管的責任
- 訓練



媒體策略

- 現場消息
  - ☑ 媒體張力最大
  - ☑ 預先設定要傳達訊息，但應不超過三項，避免失焦
  - ☑ 避免在強光或是風大場合
  - ☑ 避免穿著淺色衣服

媒體策略

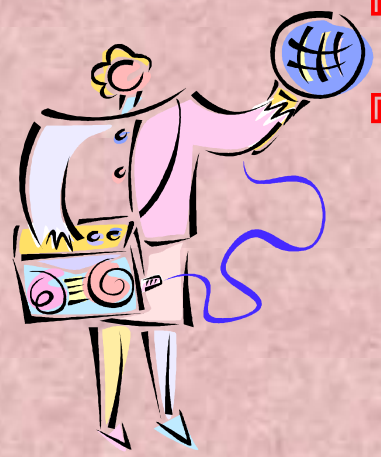
隨機接受採訪

- ☑ 避免邊走邊答
- ☑ 預先想好所希望傳達的訊息，但不超過三項
- ☑ 非預期情況下的臨時性答覆：

『因為忙碌，所問尚待詳細查證』

『目前場合不適合，稍後記者會再答覆』

『所問的問題重要，稍後記者會再正式答覆』



媒體策略

- 接受專訪或釋放獨家

  (從容、整體說明，有效傳達訊息)

- 召開記者會

- 發佈新聞稿
  - ☑ 新聞張力最低
  - ☑ 但有助詳細背景說明
  - ☑ 記者直接引用，誤差較低

媒 體 工 作 備 忘 錄

- 集中焦點，面對電子媒體的**27/9/3**原則
- 把媒體詢問當成提供正確的資訊的機會
  - ☑ 清楚客觀說明是面對媒體的基本心態
  - ☑ 與其讓媒體亂猜，不如提供正確資訊
  - ☑ 正確的說明可以防止後續為搶新聞不求精確只求快的報導
- 如果無法及時回應，先告知「稍後主動聯繫」
- 回應時應注意媒體截稿的時間
- 發言單一窗口：媒體最有興趣的是發言不一致，「見縫插針」
- 發言可用比較級來降低形象之傷害
- 瞭解媒體報導方針與特質
- 了解本地媒體、記者生態及節奏感

媒 體 工 作 備 忘 錄

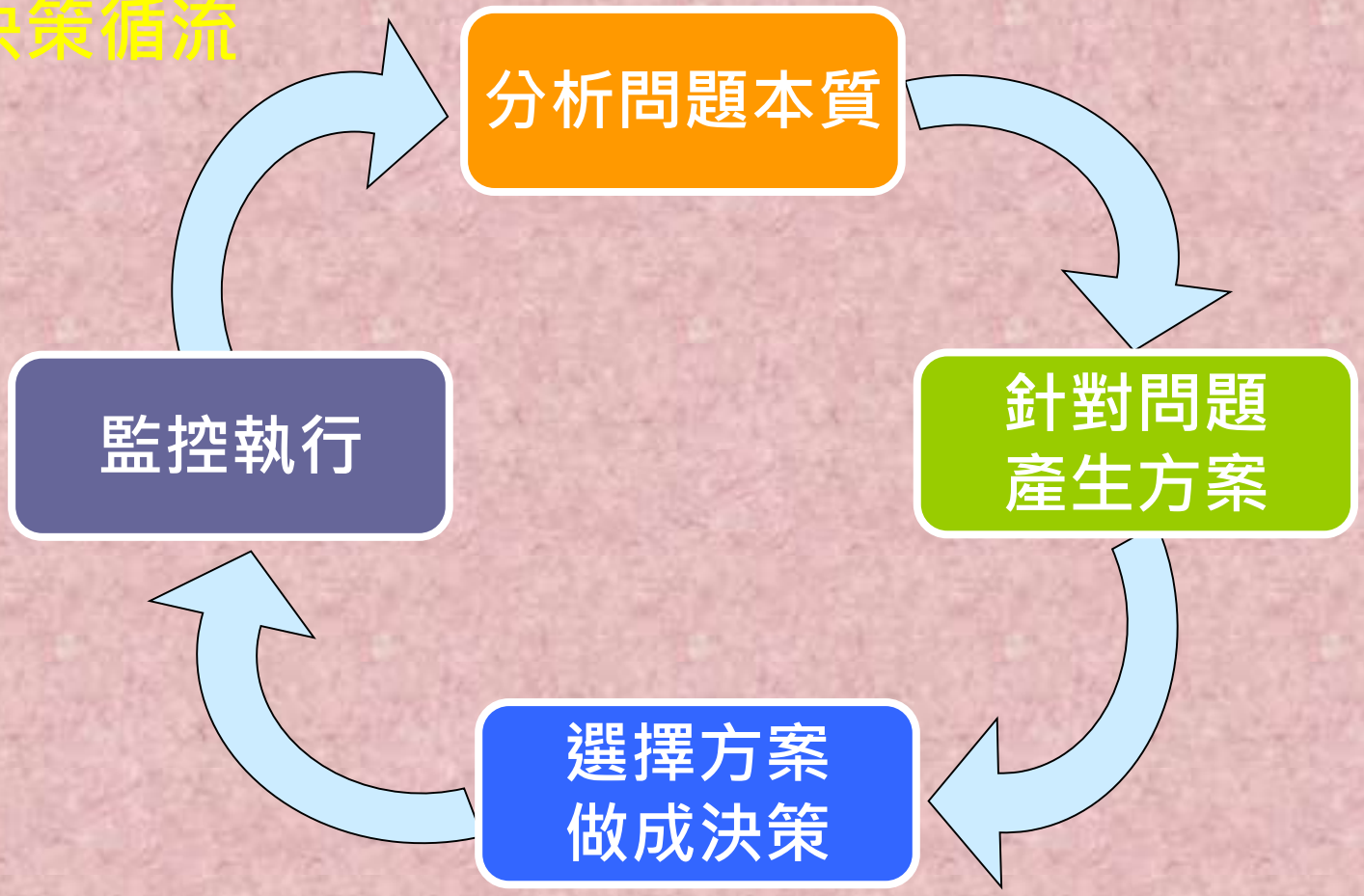
- 說什麼不重要，報導出來才重要
- 不能說謊，但可以不說出全貌
- 不得對記者態度不尊重或不友善，別發脾氣
- 別把記者當做朋友，或告知一些「私下」的話
- 不畏懼說「抱歉，我不知道」；盡量不要用「無可奉告」
- 不回答假設性問題
- 不用許多專業術語
- 不要說「沒有評論」
  - ☑「沒有評論」=「有所隱瞞」=「我有罪」
  - ☑ 媒體還是會去找別的消息或評論管道

成 立 危 機 指 揮 中 心

- 為什麼要成立危機指揮中心?
- 科層組織與指揮中心比較圖
- 如何成立指揮中心

為什麼要成立危機指揮中心

- 從決策循流分析指揮中心的作用
  - 決策循流



為什麼要成立危機指揮中心

- 從決策循流分析指揮中心的作用
  - 成立指揮中心的目的
    - ☑ 縮短「問題分析→擬訂方案→做成決策」的反應流程
    - ☑ 以任務執行為導向，避免層級過多，延誤危機處理
    - ☑ 將計畫與執行專業分工，各司其職
    - ☑ 組織扁平化，面對時間壓力，加速反應

為什麼要成立危機指揮中心

- 指揮中心與科層組織之比較
  - 分析問題
    - ☑ 科層組織每日面對之問題大致一樣
    - ☑ 危機指揮中心，面對之問題，可能從未經歷過，需專人、專業來分析
  - 產生方案
    - ☑ 科層組織，因面對問題大致雷同，所以處置方案也已標準化
    - ☑ 危機指揮中心，面對從未經歷之問題，需高度專業來提出解決方案

為什麼要成立危機指揮中心

- 指揮中心與科層組織之比較
  - 做成決策
    - ☑ 科層組織指揮官或主管，面對方案的取捨（trade-off）較單純，主要以檢查態度來看待方案的選擇
    - ☑ 危機指揮中心指揮官需要面對困難之取捨

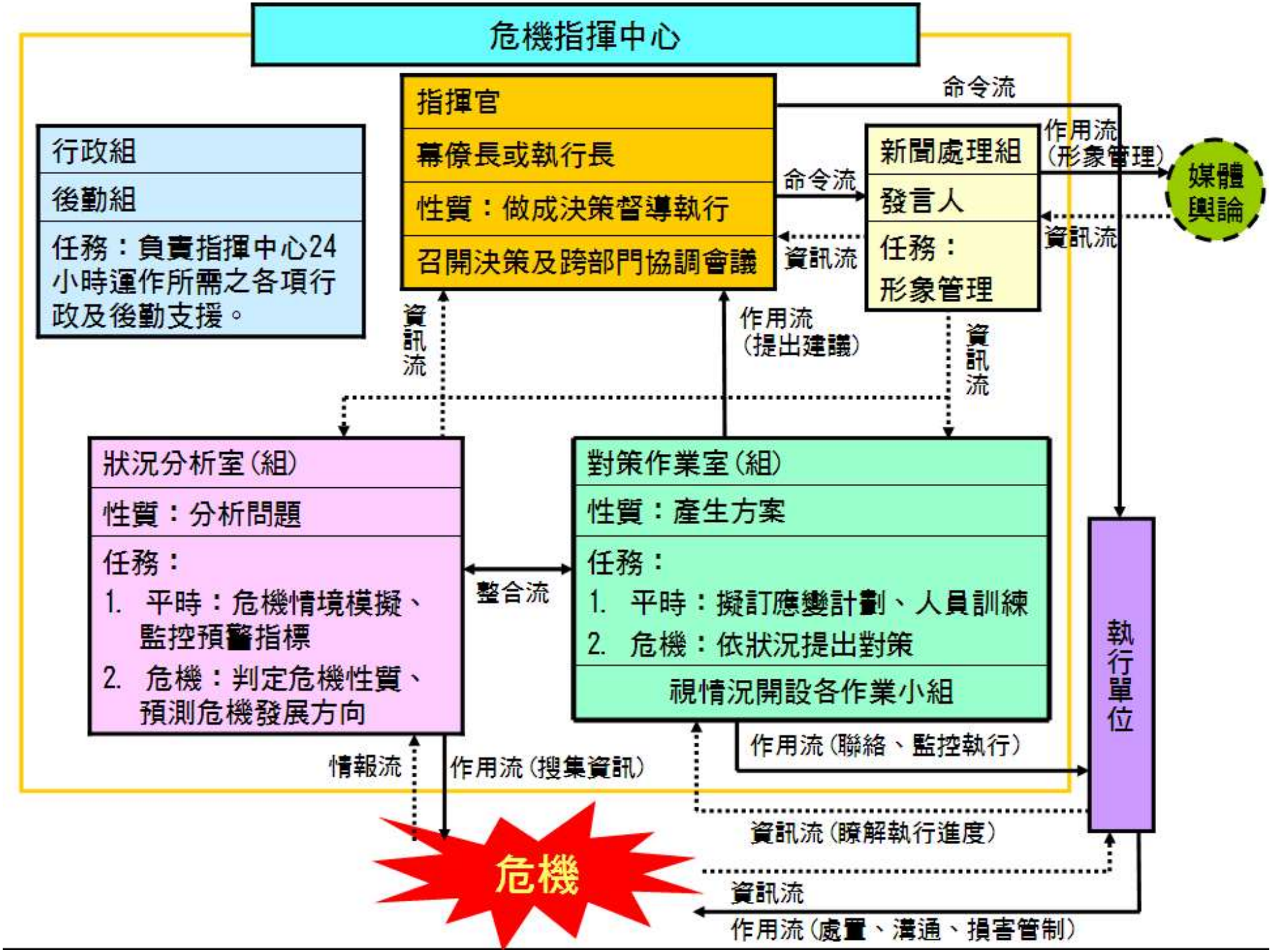
  - 執行、監控
    - ☑ 科層組織業務日復一日，變化不大，故定期監控業務即可
    - ☑ 危機指揮中心必須24小時監控危機之發展

如何成立指揮中心

- 轉換的基本原則
- 組織轉換表之編製
- 危機指揮中心架構圖
- 危機處理過程中之相關文件

轉換的基本原則

- 轉換工作量最小
- 功能儘可能一致，切忌將完全不同的二種功能安排轉換。
- 每種危機劇本下，有一個指揮系統，一種組織轉換表，但儘量建立一個共同之資訊平台。
- 人員、組織必須經講習、演練才能操作，所以危機管理能力，必須經營才能產生。


危機指揮中心
指揮官
幕僚長或執行長
性質：做成決策督導執行
召開決策及跨部門協調會議
命令流
命令流
資訊流
行政組
後勤組
任務：負責指揮中心24小時運作所需之各項行政及後勤支援。
新聞處理組
發言人
任務：
形象管理
作用流（形象管理）
媒體輿論
資訊流
資訊流
作用流（提出建議）
資訊流
狀況分析室(組)
性質：分析問題
任務：
1. 平時：危機情境模擬、監控預警指標
2. 危機：判定危機性質、預測危機發展方向
整合流
對策作業室(組)
性質：產生方案
任務：
1. 平時：擬訂應變計劃、人員訓練
2. 危機：依狀況提出對策
視情況開設各作業小組
執行單位
作用流（聯絡、監控執行）
情報流
作用流（搜集資訊）
資訊流（瞭解執行進度）
危機
資訊流
作用流（處置、溝通、損害管制）