

我國企業高階主管個人屬性 和企業特性與危機意識關係之研究

A Study on The Relationships of High-Level Executives' Individual Attributes, Enterprise Characteristics and Crisis Consciousness

徐強 *Chiang Hsu*

成功大學工管系

Department of Industrial Management Science

National Cheng Kung University

(Received March 1994; revised April 1994; accepted May 1994)

摘要

在現代企業經營環境中危機事件頻仍，危機傳播快速的挑戰下，企業如何因應？而應有何正確的理念呢？庫克倫（Kuklan, 1986）指出：有效的危機管理仰賴於決策者對危機的知覺和態度；在危機事境下，決策者扮演一個極重要的角色。有鑑於此，本研究擬以企業高階主管危機意識為個人屬性及企業特性為研究核心，嘗試了解其與企業危機本質、企業危險類型、企業危機準備應變能力和企業環境不確定性認知等四構面間之關係；並欲對我國企業危機管理的現況做一了解。

本研究的進行是以結構性的問卷為調查工具，選擇 396 家企業為研究對象。結果得到以下幾點具體結論：

- (一)、企業危機本質方面：高階主管之年齡，服務年資之不同，對危機本質之認知程度並無顯著差異在。
- (二)、企業危機類型方面：食品業對恐嚇勒索事件有較高的預警訊號；而石化業對社區關係惡化有較高的預警訊號。
- (三)、企業危機準備方面：員工人數、處理危機經驗和危機準備的差異分析中，有顯著性差異存在。
- (四)、企業環境不確定方面：人口及消費趨勢、勞務供應來源、國內外技術發展等三項環境策略不確定的認知上，不同的產業有顯著上的差異。
- (五)、企業危機管理現況：企業具有危機管理手冊或危機應變政策者僅佔 26.6%；65.5% 的企業並無常設性專責單位，而以臨；時性專案方式來籌組應變小組；國內企業具發言計劃者佔 44.6%；大約有 71.9% 的企業曾有處理危機的經驗。

關鍵詞：企業危機、認知、不確定性、危機管理、反應模式

Abstract

In this paper, we explore through the status-quo of up-to-date crisis management in Taiwans' business world, and community study the perception of high-level managers on crisis management, as well as their potential/actual responsive modes on it, thus the development of a more ideal and effective mode for crisis mangtement in the future therefore would be foreseeable. We show that the challenge can be met by performing accurate crisis-management applications.

Key words: Business Crisis, Perception, Uncertainty, Crisis Management Responsive Mode.

壹、前言

在企業危機事件頻仍、危機傳播快速的挑戰下、探討企業體如何在多變的環境中保持相當的優勢及達到企業永續經營與生存的長期目標已成為當務之急。庫克倫 (Kuklan, 1986) 指出：有效的危機管理仰賴於決策者對危機的知覺和態度；因為在危機的情境下，決策者扮演一個極重要的角色 (Relly, 1987)，易言之，企業決策者若能對危機有一整體性的認知，則在危機處理時將能有更完備的反應與處理，有鑑於此，本文以企業高階主管危機意識為核心架構、嘗試就企業危機本質、企業危機類型、企業危機準備應變能力和企業環境不確定性認知等四構面來剖析。並探討高階主管個人屬性與企業危機本質認知之相關性、企業特性和企業危機類型、企業危機準備、環境本確定性程度之相關性。同時就我國企業危機管理的現況做一探討，冀能藉由企業自我省思的方式，對我國企業危機管理理念的建構和推廣有所俾益。亦期望企業高階主管能參考本文之架構、形成一明確清晰的危機和管理理念，並進一步落實到成因危機管理的工作實務上。

綜合言之，本文乃以企業高階主管的個人屬性及企業特性為主，透過實證的研究，了解企業危機類型、企業危機準備及環境不確定性程度之間的關係，並對危機管理的現況做一說明、以提供企業處理危機防備之參考。以下先對研究問題加以說明，然後說明研究方法、再討論研究結果，最後為結論與建議。

國際政經情勢的舜息不變，常對企業影響極大並關係到企業體的生存。誠如策略學者安索夫 (Ansoff, 1990) 認為：今日的企業正置身於一個環境變化複雜的時代，影響企業運作的變化不同的層面正以遞增的速度在增加，相對地，今日企業可能會面臨三種新的挑戰：

1. 企業為因應改變所需的規劃工作變得比以往困難。
2. 企業需有更快的應變能力。
3. 企業透過彈性的運作和適時的反應來面對許多不可預知的事件。這三種新的挑戰，不論對國內或國際企業而言，幾乎與企業的生存攸戚相關，這三種挑戰的壓力，已在歐美等先進國家的企業中、掀起一股自省性的意識，各種企業的經營已不能再忽略對危機的管理。

由於環境的劇變，企業發生危機的頻率日益增加。菲克 (Fink, 1986) 調查美國財星雜誌列名前五百大的企業發現，由於環境的劇變，企業發生危機的頻率也益增加。菲克 (Fink, 1986) 調查美國財星雜誌列名前五百大的企業，研究發現約有 74% 的企業遭受過嚴重的危機。並有學者指出：在 20 世紀中，28 個重大的工業意外事件，其死傷人數均在 50-3000 人之間，而其中約有 50% 是發生在最近十年內 (Mitroff, 1987)。甚至一些大型的企業，每年平均可能面對十次的危機 (Mitroff, 1987)。這些數據充份顯示危機事件的頻仍，對企業永續生存帶來極大的威脅。

除了企業危機日益增加外，柏吉 (Berge, 1991) 認為：我們處身於一個立即通訊 (instant communication) 的時代，可以透過電視、報紙及不同的電子媒介得知危機的發生。而這種媒體涵蓋率的廣闊和通訊技術的無遠弗屆，儼然使企

業危機帶來更大的危機 (Fink, 1986)。

在危機事件頻仍，危機傳播快速的挑戰下，企業如何因應？而應有何正確的理念呢？庫克倫 (Kuklan, 1986) 指出：有效的危機管理仰賴於決策者對危機的知覺和態度；在危機情境下，決策者扮演一個極重要的角色 (Reilly, 1987)。有鑑於此，本文以企業高階主管個人屬性及企業特性為核心架構，嘗試了解其與企業危機本質、企業危機類型、企業危機準備應變能力和企業環境不確定性認知等四構面之關係；並對就我國企業危機管理的現況做一探討。冀能藉由企業自我省思的方式，對我國危機管理理念的建構和推廣有所俾益。

本研究之研究目的包括以下五點：

1. 探討高階主管個人屬性與企業危機本質認知之相關性。
2. 探討企業特性和企業危機型態之相關性。
3. 探討企業特性和企業危機準備之相關性。
4. 探討企業特性與環境不確定性程度之相關性。
5. 探討我國企業危機管理之現況。

任何一個實證研究，無論研究者如何力求客觀，在研究過程中難免會受到一些限制。故在此僅就本研究之限制說明如下：

1. 本研究乃參考中華徵信所於 1990 年所編〔中華民國大型企業排名 20 週年特輯〕，並自前 500 大製造業選取 396 家製造業為研究對象，而未將服務業列入研究範圍中（註一）。
2. 本研究嘗試以企業危機意識為核心架構，就企業高階主管主觀上對企業危機本質、企業危機型態、企業危機準備、企業環境不確定性四構面的認知情形來探討。且以社會科學中主觀論派的觀點為基礎，分析結果僅代表高階主管主觀上的認知，在客觀性的要求上可能有所限制。

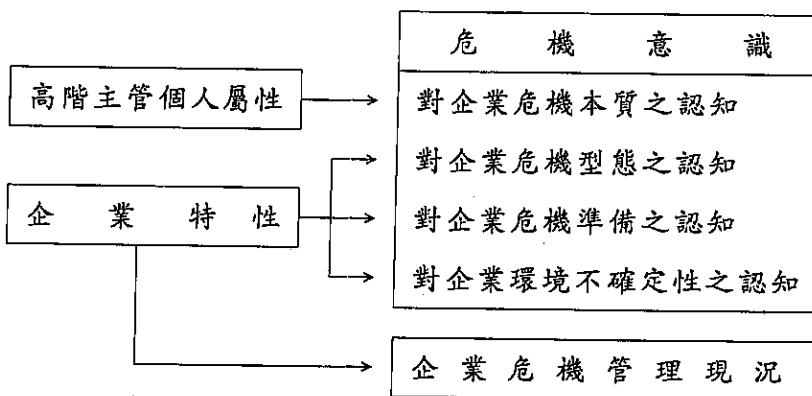
貳、問題定義

一、危機意識：指經由與環境互動，而對企業危機所累積的整體認知。在本研究中，將危機意識分成四部份，包括：對企業危機本質之認知、對企業危機類型之認知、對企業危機準備之認知、對企業環境不確定性之認知。

- (一) 企業危機本質之認知：指對企業危機定義、不確定性、失衡性、正面性、反覆性的認知。
- (二) 企業危機型態認知：指對 12 種企業危機類型其危機影響值，危機事件發生機率、危機事件之時間壓力三方面的認知。
- (三) 企業危機準備之認知：指企業面對危機所產生之不確定性及改變，其準備應變之能力。
- (四) 企業環境不確定性之認知：對九種企業環境因子其重要性、複雜性、變動速率三方面的認知。

二、企業特性：本研究乃選取產業別、資本額、員工人數營收淨額，成立歷史、資本型態六項來代表企業特性。

三、企業高階主管之個人屬性：本研究之企業高階主管指選取其中年齡、服務年



圖一 項目關係圖

資兩項。四、企業危機管理現況，本研究乃就企業現今危機管理之成文政策、執行單位、處理經驗、溝通單位四部份來探討。

參、研究方法

本研究之研究方法：包括研究架構、研究假設、研究對象、研究工具、資料分析方法等五部份。

一、研究項目

本研究以企業高階主管個人屬性及企業特性，嘗試了解其與企業危機本質、企業危機類型、企業危機準備應變能力和企業環境不確定性認知等四構面間之關係；並欲就我國企業危機管理的現況做一探討。而本研究之項目關係如圖一所示。

二、研究假設

以下僅就本研究對問題的假設做一說明：

(一) 企業危機本質方面：

假設一：企業高階主管之年齡會影響其對企業危機本質之認知。

假設二：企業高階主管之服務年資會影響其對企業危機本質之認知。

(二) 企業危機類型態方面：

假設三：企業所屬的產業類別會影響其可能面對的危機型態。

假設四：企業座落於不同預警區時，會影響其對應的危機壓力值。

(三) 企業危機準備方面：

假設五：企業所屬的產業類別會影響企業對危機準備之程度。

假設六：企業之資本型態會影響企業對危機準備之程度。

假設七：企業之資本額會影響企業對危機準備之程度。

假設八：企業之營收淨額會影響企業對危機準備之程度。

假設九：企業之員工人數會影響企業對危機準備之程度。

假設十：企業之成立歷史會影響企業其對危機準備之程度。

假設十一：企業是否有處理危機的經驗會影響企業危機準備之程度。

假設十二：隸屬不同產業的企業，對人員構面及技術構面的看法會有所不同。

假設十三：企業座落於不同危機準備區時，會影響其對應的危機準備值。

(四) 企業環境不確定性方面：

假設十四：企業所屬的產業類別會影響企業環境不確定性之程度。

(五) 企業危機管理現況方面：

假設十五：企業所屬的產業類別會影響企業危機管理的現況。

假設十六：企業是否有處理危機的經驗會影響企業危機管理的現況。

三、研究對象

本研究以中華徵信所於 1990 年所編，中華民國大型企業排名 20 週年特輯為根據，將前 500 大製造業中跨兩種產業多角化經營者及其他製品業刪除後，一
共寄發 396 份問卷給各企業，並於發出問卷後三週，發出催收信函，有效回收率僅達 35.1%，其原因可能是問卷題數過多，而導致問卷回收率有偏低的現象。

以下茲將有效樣本之企業基本背景資料和高階主管個人之背景資料整理如下：

(一) 企業基本背景資料

(二) 高階主管個人基本資料

四、研究工具

(一) 內容部份

本研究採結構性問卷為調查工具，主要分成六個部分：包括企業危機本質、企業危機類型、企業危機準備應變能力和企業環境不確定性、危機管理現況及基本資料，以下則分別就問卷六個部份加以說明。

1. 企業危機本質之認知

問卷第一部份是探討高階主管對企業危機本質之認知。本研究乃參考米爾等人 (Milbum et al., 1983) 對企業危機所提之定義和概念為基礎，而擬自正面性、不確定性、失衡性、反覆性及定義來嘗試瞭解高階主管對企業危機之認知程度。

此部份的問卷一共包含了五題，並採用李克五點量表，分成非常同意、有點同意、沒意見、有點不同意，非常不同意五個等級來評定。其給分方式如表三所示。

2. 企業危機類型之認知

問卷第二部份是探討高階主管對企業危機類型之認知情形。本研究乃參考學者米崇夫和聖瓦斯塔 Mitroff & Shrivastava (1987) 對危機類型所做之企業內部／外部及技術／社會二構面分類方式，分成四種不同型態之危機，並自每一型態中篩選出三種常見之企業危機類型棧做為評估的

表一 樣本企業的背景資料表

背景資料		N	%	背景資料		N	%
產業別	石化業	23	16.5	員	1-250	25	18.0
	食品業	16	11.5	工	251-500	28	20.1
	紡織業	20	14.5	人	500-1000	42	30.2
	電工器材業	52	37.4	數	1000以上	44	31.7
	基本金屬業	28	20.1				
資本額	1 億以下	5	3.6	資本型態	本國民營	96	69.1
	1 ~ 5 億	47	33.8		完全外資	15	10.8
	1 ~ 10 億	34	24.5		中外合資	28	20.1
	10 ~ 20 億	23	16.5				
	20 億以上	30	21.6				
營收淨額	10 億以下	16	11.5	成立歷史	1 ~ 10 年	18	12.9
	10 ~ 15 億	37	26.6		11 ~ 20 年	51	36.7
	15 ~ 20 億	20	14.4		21 ~ 30 年	41	29.5
	20 ~ 30 億	19	13.7		30 年以上	29	20.9
	30 億以上	17	33.8				

表二 樣本高階主管個人背景資料表

背景資料		N	%
年齡	25 以下	2	1.4
	25 ~ 35 歲	22	15.8
	36 ~ 45 歲	71	51.1
	46 ~ 55 歲	32	23.0
	55 歲以上	12	8.6
服務年資	1 ~ 5 年	35	25.2
	6 ~ 10 年	37	26.6
	11 ~ 15 年	22	15.8
	16 ~ 20 年	21	15.1
	20 年以上	24	17.3

表三 問卷第一部份計分方式說明

題號＼回答情形	非常同意	有點同意	沒有意見	有點不同意	非常不同意
1	1	2	3	4	5
2, 3, 4, 5	5	4	3	2	1

技術／經濟

企業內部	產品策略失敗 工業意外事件 設備突然損壞	天然災害 具敵意的購併 不利的國際事件	企業外部
	內部舞弊 工會抗爭問題 領導權力真空	恐嚇勒索事件 社區關係惡化 投資人關係惡化	

組織／社會／人員

圖二 抽樣前後產業分佈比較

標的。這 12 種危機型態，包括產品策略失敗，工業意外事件，設備突然損壞，天然災害，具敵意的併購，不利的國際事件，內部舞弊，工會抗爭問題，領導權力真空，恐嚇勒索事件、社區關係惡化，投資人關係惡化。（見圖二）

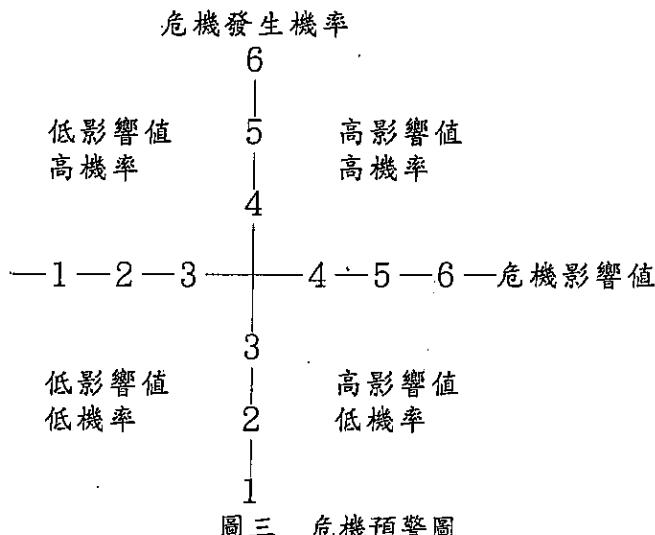
選定評估標的後，本研究綜合學者比林，米爾本，雪門及菲克所提出的評估構面為依據，對每一危機型態自其危機影響值，危機事件發生機率，危機事件之時間壓力三個構面來衡量。其中，將以危機影響值，危機事件發生率來建構一危機預警圖（見圖三）。

而此部分問卷乃採用六點量表，依其感受程度大小分成 6 級：1 為程度最小，6 為程度最大。其給分方式如下表四所示。

3. 企業危機準備之認知

問卷第三部份是探討高階主管對企業危機準備的認知。本研究乃參考雷利針對危機準備之研究所編製的量表，加以改編而成。以兩個方法來衡量企業危機準備之認知，茲說明如下：

(1) 評估方法一：將危機準備以六個構面來評估，每個評估構面衍生出三個敘述句，一共 18 個敘述句來評估。此六構面為偵測能力，迅速決策，資源取得，內部溝通，媒體關係，規劃工作等六部分。在問卷中的題目其文字敘述以正面語氣和負面語氣交互使用，其目的在避免因文字語氣全然正面或負面而影響受試者。在 18 題中，第 2、2、9、11、16 五題為負面語氣題。並依李克五點量表劃分成



圖三 危機預警圖

表四 問卷第二部份計分方式說明

評估標的／勾選數字	1	2	3	4	5	6
危機影響值	-5	-3	-1	1	3	5
危機事件發生機率	-5	-3	-1	1	3	5
危機事件時間壓力	1	2	3	4	5	6

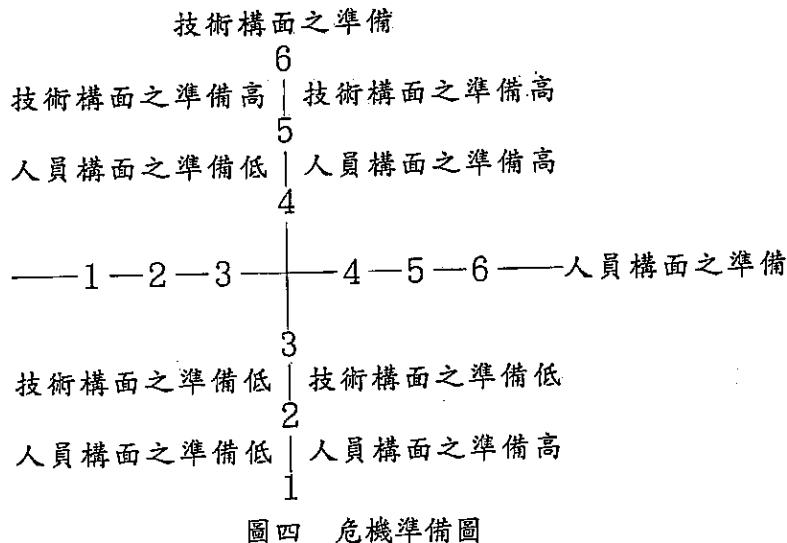
五個等級，其給分方式如表五所示。

- (2) 評估方法二：將危機準備以人員＼技術兩構面來評估，嘗試建構一危機準備圖（見圖四）。在此部分中，採六點量表，其給分方式如下表六所示。
4. 企業環境不確定之認知

問卷第四部份是探討高階主管對企業環境不確定性之認知，本研究乃參考司徒達賢對台灣企業經營環境所做之研究，而選定了九項環境因子做為環境實體因素的評估標的。其中包括了：政府法令管制，總體經濟狀

表五 問卷第三部份計分方式說明(一)

題號＼回答情形	非常同意	有點同意	沒有意見	有點不同意	非常不同意
1, 3, 4, 5, 7, 8, 10 12, 13, 14, 15, 17 18	5	4	3	2	1
2, 6, 9, 11, 16	1	2	3	4	5



圖四 危機準備圖

表六 問卷第三部份計分方式說明(二)

評估標的／勾選數字	1	2	3	4	5	6
人員構面	-5	-3	-1	1	3	5
技術構面	-5	-3	-1	1	3	5

況、人口及消費趨勢，原物料供應來源、勞務供應來源、同業間的競爭、產業未來之競爭力，國內外技術發展及技術移轉的來源等九項。選定評估標的後，本研究參考鄧肯分析環境因素不確定性，所做之研究，選定了重要性，複雜性，因素改變速率為評估構面。其中因素改變速率一項，在問卷中以可預測程度來描述。此部份乃採用李克五點量表，依其程度大小分成五個等級。其給分方式如表七所示。

最後將複雜性加上不可預測度之計分值，並以重要性為權數來計分。即企業環境因素策略不確定之認知=重要性（複雜性+不可預測程度）。

表七 問卷第四部份計分方式說明

評估標的／勾選數字	1	2	3	4	5
因素重要性	1	2	3	4	5
因素複雜性	1	2	3	4	5
因素改變速率	5	4	3	2	1

表八 問卷信度效度說明

	信 度	效 度	
問卷主題	Cronbach's α	簡化因素數	累積解釋力
企業危機本質	0.345	2	51.8%
企業危機準備	0.875	5	63.0%
企業環境	0.745	3	59.5%

資料來源：本研究

5. 企業危機管理現況

問卷第五部份是探討我國企業危機管理的現況，包括成文政策、執行單位、溝通單位及是否有處理危機之經驗的探討。

6. 基本資料部份

包括：企業資本額、營收淨額、資本型態、員工人數、成立歷史、產業別、高階主管之年齡和服務年資。

(二) 問卷測試說明

本研究初稿完成後，為求內容周延性，曾於民國 81 年 11 月 23 日，委請成功大學企業經理人研究班之學員 46 人為測試樣本，經整理後，將語義不清者予以修正後方定稿寄出。

(三) 問卷信度及效度之檢試

本研究主要目的在藉由問卷嘗試瞭解企業高階主管之危機意識，故對於研究的工具應加以檢試。在此研究中是以 Cronbach's α 來檢定量表之指標間是否具有內部一致，至於效度的衡量方面，則採用因素分析，其可將相同概念的指標歸為一類，是檢試量表效度的重要方法。以下，就問卷第一部份，第三部份、第四部份屬於量表的部份加以說明信度和效度。（見表八）問卷中企業危機本質、企業危機準備及企業環境不確定之 α 係數分別為 345、875 及 745。

五、資料分析方法

- 整個單一變項的統計描述，採平均數，次數分配，百分比等方法。
- 變項間關係之分析採卡方檢定。
- 二群體間平均值差異的顯著檢定採 T 檢定法。
- 多群體間平均值差異的顯著檢定採單因子變異數分析法。
- 以 Cronbach's α 係數檢定問卷的信度。
- 以因素分析法檢定量表的效度。
- 在本研究中，顯著水準 α 為 0.05，當檢定水準呈顯著時，以“*”表示之。

以下就問卷各部分所應用之分析方法作一整理如下表九所示。

表九 問卷各部份分析方法說明

問 卷 主 題	分 析 方 法
企業危機本質	ANOVA
企業危機型態	次數分配，百分比，ANOVA
企業危機準備	平均數，次數分配，ANOVA 百分比，相關分析，T檢定
企業環境不確定	平均數，ANOVA
危機管理現況	次數分配，百分比，卡方檢定

表十 企業危機本質與高階主管個人屬性變異數分析

變 項	F 值	pro > F
年 齡	2.19	0.074
年 資	0.59	0.674

肆、研究結果

一、企業危機本質之研究

本研究第一部份是探討企業高階主管對企業危機本質之認知。根據研究假設，對企業高階主管之個人屬性和危機本質認知做單因子變異數分析。其分析結果見表十。

由分析結果知高階主管之年齡，服務年資之不同，並不影響對危機本質之認知程度。

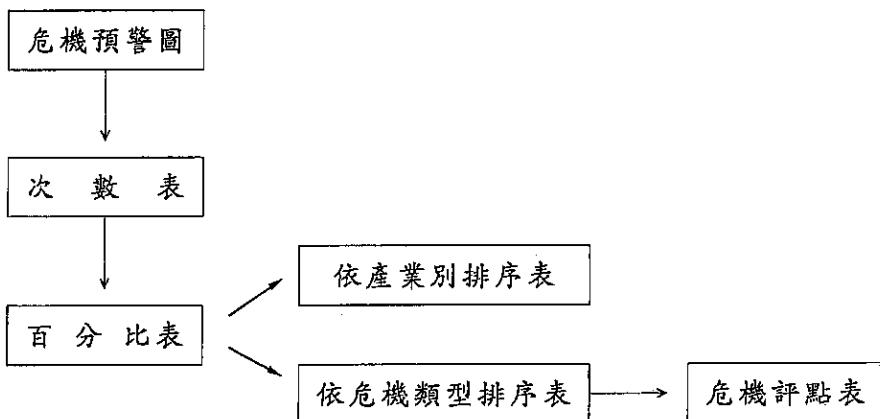
二、企業危機類型之認知

不同的企業特性對於各種不同的企業危機型態的認知情形是否有所差異？本研究將如圖五所示之流程來做分析，其分析步驟則分述如下：

1. 嘗試以危機影響值和危機事件發生機率兩個變數來建構危機預警圖。
2. 就危機預警圖所劃分的四個象限來分群。對於座落於不同象限的點，依產業別做次數分析，而整理出 12 種危機型態之危機之數表。
3. 將各產業座落在四個象限的百分比計算出，並篩選出第一象限的點編製一百分比表。
4. 依危機型態做產業別排序及依產業別做危機型態排序。詳見表十一、十二。
5. 以表十二為基礎，對 12 種危機類型加以評點。

由於此部份之分析轉換過程較為複雜，故研究者在附錄六中擬對數據轉換過程詳加說明，以彌補本文中無法詳述之限制。

基本上之所以選擇產業別為分析切入點，是因同產業間，不論在產業環境、



圖五 問卷第二部份分析流程

產品特性上同質性均較高。在此僅期能基於分析過程建立一預警網路，經由互相警告對方可能發生的危險情境，以減少類似的危機重覆發生。

以下研究者僅就表十一，十二的內容，以產業別的觀點來分析：

1. 恐嚇勒索事件：

- (1) 以食品業落入第一象限區的百分比最高。
- (2) 食品業將恐嚇勒索列於第二位，而其它產業如石化業、紡織業、電工器材業、基本金屬業則將其列於 10, 12, 9, 12。所以相對上，恐嚇勒索事件對食品業而言，其預警訊號遠大於其它產業。
- (3) 國外著名的案例如嬌生公司於 1982 年發生的泰利諾膠囊遭人下毒事件。
- (4) 我國則以統一遭千面人下毒事件及麥當勞遭人安置炸彈事件為代表案例。

2. 社區關係惡化：

- (1) 以石化業落入第一象限區的百分比最高。
- (2) 石化業將社區關係惡化列於第五位，而其它產業如食品業、紡織業、電工器材業、基本金屬業則將其列於 7, 9, 11, 7。所以相對上社區關係惡化對石化業而言，其預警訊號遠大於其它產業。
- (3) 我國如中油五輕、台塑六輕建廠問題及林園廠廢水外洩等事件，均引發了當地居民強烈的抗爭。

除了以產業別來分析外，研究者嘗試以整體觀點來做分析。即將危機預警圖上，座落於一、三象限的點篩選出來，對其做壓力值平均數差異檢定。其目的在探討是否高階主管對於座落在低預警區的危機所承受的壓力會顯著高於座落在低預警區的危機。分析結果見表十三。

由表十三知，12 次危機壓力值的檢定中均呈現顯著性的差異。分析的結果驗證了赫爾曼 (Hallman, 1972)，比林等人 (Billinge et al 1980) 的論點，即承受時間壓力是危機知覺過程一重要的變數；當企業面對預警訊號強的危機時，

表十一 依危機類型排序整理表

危機類型 / 排序碼	1	2	3	4	5
產品策略失敗	紡織	食品	電工器材	基本金屬	石化
工業意外事件	石化	基本金屬	紡織	電工器材	食品
設備突然損壞	石化	基本金屬	食品	紡織	電工器材
天然災害	石化	基本金屬	電工器材	紡織	食品
具敵意的購併	紡織	基本金屬	電工器材	食品	石化
不利的國際事件	基本金屬	食品	石化	電工器材	紡織
內部舞弊	紡織	食品	基本金屬	電工器材	石化
工會抗爭活動	電工器材	石化	紡織	食品	基本金屬
領導權力真空	基本金屬	石化	紡織	電工器材	食品
恐嚇勒索事件	食品	基本金屬	電工器材	紡織	石化
社區關係惡化	石化	基本金屬	紡織	食品	電工器材
投資人關係惡化	基本金屬	石化	電工器材	紡織	食品

表十二 依產業別排序整理表

排序 \	石 化	食 品	紡 織	電 工	基 本
一	設備突然損壞	產品策略失敗	產品策略失敗	產品策略失敗	產品策略失敗
二	*(2) 產品策略失敗	*(2) 設備突然損壞	內部舞弊	不利國際事件	不利國際事件
三	*(2) 不利國際事件	*(2) 不利國際事件	*(3) 工業意外事件	*(3) 工業意外事件	設備突然損壞
四	*(2) 領導權力真空	*(2) 恐嚇勒索事件	*(3) 設備突然損壞	*(3)@ 設備突然損壞	領導權力真空
五	工業意外事件	內部舞弊	*(3) 具敵意的購併	*(7) 工會抗爭活動	工業意外事件
六	社區關係惡化	工會抗爭活動	*(3) 領導權力真空	領導權力真空	舞部舞弊
七	*(7) 天然災害	*(7) 天然災害	*(2) 不利國際事件	*(7) 天然災害	*(7) 天然災害
八	*(7) 工會抗爭活動	*(2) 領導權力真空	*(7) 工會抗爭活動	*(7) 投資關係惡化	*(7) 具敵意的購併
九	投資關係惡化	*(7) 社區關係惡化	*(7) 天然災害	恐嚇勒索事件	*(7) 工會抗爭活動
十	*(9) 內部舞弊	工業意外事件	*(7) 社區關係惡化	內部舞弊	*(7) 社區關係惡化
十一	*(10) 恐嚇勒索事件	*(11) 具敵意的購併	*(11) 投資關係惡化	社區關係惡化	*(11) 投資關係惡化
十二	具敵意的購併	*(11) 投資關係惡化	恐嚇勒索事件	具敵意的購併	恐嚇勒索事件

表十三 危機預警座落區與危機時間壓力值差異性檢定

變 項	第一象限 平均數	第三象限 平均數	T 值	pro > T
產品策略失敗壓力值	4.89	2.50	9.67	0.000 *
工業意外事件壓力值	4.91	2.98	5.66	0.000 *
設備突然損壞壓力值	4.88	3.36	5.58	0.0001*
天然災害壓力值	4.91	2.96	6.78	0.0001*
具敵意的購併壓力值	4.80	2.04	9.17	0.000 *
不利國際事件壓力值	4.71	2.61	9.93	0.000 *
內部舞弊壓力值	4.68	2.38	8.55	0.000 *
工會抗爭活動壓力值	4.76	2.49	8.30	0.000 *
領導權力真空壓力值	4.81	2.20	10.9	0.000 *
恐嚇勒索事件壓力值	4.55	2.22	6.96	0.000 *
社區關係惡化壓力值	4.80	2.38	8.85	0.000 *
投資人關係惡化壓力值	4.76	2.30	8.74	0.000 *

(*表呈顯著差異)

其承受的時間壓力遠大於警訊號弱的危機。

最後，本研究擬以表十二為基礎，分別將 12 種危機類型予以評點（見表十四）。評點方式為：分別計算各種危機類型在表十二中排名 1-12 的次數；當排名第一時，予以 12 分；排名第二時，予以 11 分；以此類推計算出 12 種危機的評點。評點代表製造業對此危機類型的總體評價，當評點高時，代表製造業對此危機類型的預警訊號較強。

根據評點篩選出三種高評點的危機如下：

1. 產品策略失敗：產品策略攸關企業營收的多寡，在企業策略中扮演極重要之角色。國內企業中不乏因產品策略失敗，而導致了有形及無形的損失。如桂冠公司於民國 77 年發生桂冠雲吞內含有碎玻璃；味全公司也曾因生產含鈣不足的 AGU 奶粉引起嬰兒缺氧抽搐等後遺症；民國 80 年東區海霸王發生的集體食物中毒案等。
2. 設備突然損壞：對設備成本極大的產業而言，一旦設備損壞再重新復工，其停工損失都相當大。例如林園工業區曾因台電高港線超高壓供電系統發生電震，而致使石化廠停車，所造成的損失在一億元以上。
3. 不利國際事件：我國是對外貿易依存度相當大的國家，和國際互動的頻繁，使得產業受國際情勢的影響極大。不利的國際事件，往往會造成國內經濟的波動，如波斯灣戰爭，戈巴契夫去職等事件，在當時，對國內企業都造成不小的衝擊。表十四以評點方式來篩選企業危機

表十四 以評點方式來篩選企業危機

型態別／排序碼	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十一	十二	評點
產品策略失敗	4	1											59
工業意外事件			2		2					1			39
設備突然損壞	1	1	3										53
天然災害							4		1				28
具敵意的購併			1				1				1	2	20
不利國際事件		4					1						50
內部舞弊		1			1	1				2			32
工會抗爭活動			1			1	3						35
領導權力真空		1	1	1		1	1						43
恐嚇勒索事件		1								1	1		20
社區關係惡化					1		2		1		1		26
投資人關係惡化							2		2		1		22

三、企業危機準備之認知

問卷第三部份是探討企業高階主管對企業危機準備之認知情形。此部份問卷乃參考雷利針對危機準備之研究，並以兩種評估方式來進行。

第一種評估方法是採六構面的變項來分析企業危機準備認知情形。以下先就這六個變項的基本統計資料表列如下（表十五）。

一般而言，我國企業高階主管對於迅速決策的構面評分較高。除了基本統計資料外，並以 Pearson 相關係數來說明六個變項間的相關性大小。詳細數據見表十六。

由表十六知：除規劃工作和媒體關係無顯著相關外，其他變項間均呈現顯著

表十五 危機準備六項分類變數之統計資料

變項名稱	平均數	標準差	最小值	最大值
偵測能力	3.8801	0.7518	1.0000	5.0000
迅速決策	4.0096	0.6903	2.0000	5.0000
資源取得	3.6139	0.7499	1.0000	5.0000
內部溝通	3.4676	0.8529	1.0000	5.0000
媒體關係	3.9233	0.6622	1.3333	5.0000
規劃工作	3.2998	0.8544	1.0000	5.0000

表十六 危機準備六項分類變數之相關係數

變項名稱	偵測能力	迅速決策	資源取得	內部溝通	媒體關係	規劃工作
偵測能力		0.63518*	0.68129*	0.65815*	0.17384*	0.63798*
迅速決策			0.65418*	0.55984*	0.20945*	0.58073*
資源取得				0.67329*	0.29497*	0.68459*
內部溝通					0.25075*	0.73329*
媒體關係						0.14769
規劃工作						

(* 表呈現顯著相關)

表十七 企業特生與企業危機準備變異數分析

變項	F 值	pro>F
產業別	1.23	0.3008
資本額	0.45	0.7702
營收淨額	2.14	0.0797
資本型態	0.34	0.7101
成立歷史	0.48	0.6937
員工人數	2.76	0.0449*
處理危機	2.49	0.0138*

(* 表呈顯呈)

正相關的情形。

根據第三章的研究假設，本研究嘗試對企業特性和企業危機準備的認知做單因子變異數分析。在此是以產業別、資本額、營收淨額、資本型態、成立歷史、員工人數及處理危機經驗等七個變項來進行。其分析結果如表十七所示。

由表十七知，產業別、資本額、營收淨額、資本型態，成立歷史五個變項之不同對企業危機準備之程度，並無顯著性的差異。而僅有員工人數不同時，對危機準備的程度有顯著差異。但在進一步 Scheffe 多重分析後，並未指出差異發生在那些群別之間。

此外，是否曾有處理危機的經驗和危機準備的情形會有所差異。結果顯示，曾有過處理危機經驗的企業，其危機準備的程度顯著高於無處理危機經驗的企業。亦即，一個企業倘若無法完全遏止危機的發生，但至少能從自己發生的危機事件中得到一些經驗和教訓，而使得日後危機準備的工作更加完備。不過從另一個角度來看，這種自實際危機中學習經驗的代價是很高的。

第二種評估的方法是採二構面的觀點來分析：包括人員準備、技術準備二變項。首先就人員準備、技術準備何者較重要之觀點來探討。而各觀點之次數分配

表十八 危機準備人員＼技術構面認知情形

	人員重要	一樣重要	制度重要
家 數	20	108	11
百分比	14.4%	77.7%	7.9%

表十九 產業別與人員＼技術構面認知情形列聯表

產業別	兩構面一樣重要	人員或技術較重要	總計
石化業	17	6	23
食品業	12	4	16
紡織業	15	5	20
電工器材業	40	12	52
基本金屬業	24	4	28
總計	108	31	139

$$\chi^2 \text{ 值} = 1.398 \quad \text{pro} > \chi^2 = 0.845$$

如表十八所示。

由表十八知，大部份（約77.7%）的企業高階主管的認為此二構面是同樣重要的，其次是認為人員準備之構面較為重要，約佔14.4%左右。亦即，除了建立制度的工作外，仍需人員的配合和支持方能做好危機準備的工作。

茲將認為人員構面較重要者及技術構面較重要者兩組合併，和產業別做卡方獨立性檢定。結果並無顯著性的差異，顯示不同產業對人員構面及技術構面的看法並無顯著的相關性存在。詳細的收據見表十九。

在探討高階主管對人員構面、技術構面何者較為重要後。本研究擬以人員＼技術二項來建構危機準備圖。位於第一象限者為人員構面準備度高且技術構面準備度高；而位於第三象限者為人員構面準備度低且技術構面準備度低者。研究者將一、三象限之點篩選出來後，對其對應之危機準備值做平均值差異檢定，其分析結果見表二十。由表二十知，座落在一、三象限之點的危機準備值有顯著的差異存在。亦即座落於高度準備區的企業對應危機準備分數高於座落於低度準備區的企業。而此項檢定也說明了六構面分析法和兩構面分析法的結果具有一致性。

為進一步瞭解一、三象限危機準備值差異之所在，而將企業危機準備之計分值依六構面分類法變異數分析均顯著大於第三象限者（見表廿一）。藉此我們可瞭解；企業如欲使危機準備策略發揮最大的效益，必需具備一週延的事前準備工作。即不論在測能力、迅速決策、內部溝通、資源取得、媒體關係及規劃工作等構面上，都必需投注相當的努力，而非只是偏廢於某些構面。

表二十 危機準備座落區與危機準備認知差異性檢定(一)

象限區	點數	平均數	標準差	t 值	pro> t
一	72	72.63	7.43	10.23	0.0000*
二	42	56.43	9.28		

(* 表呈顯著)

表廿一 危機準備座落區與危機準備認知差異性檢定(二)

象限區	第一象限平均數	第三象限平均數	t 值	pro> t
變項名稱				
偵測能力	4.21	3.26	6.90	0.0001*
迅速決策	4.31	3.49	6.50	0.0001*
資源取得	3.94	3.05	6.38	0.0001*
內部溝通	3.94	2.72	9.40	0.0000*
媒體關係	4.02	3.72	2.22	0.0283*
規劃工作	3.79	2.56	9.65	0.0001*

(* 表呈顯著)

四、企業環境策略不確定性

屬不同產業別的企業對於不同環境因子策略不確定性是否有顯著的差異？問卷第四部份即嘗試分析企業高階主管對九種環境因子其重要性、複雜性及改變速率的看法，而得到對環境因子策略不確定性之認知。以下先就各產業對不同環境因子策略不確定之評估值大小列表如下（見表廿二、廿三）。

根據表廿二再做進一步的單因子變異數分析。由表廿四中顯示：在對於人口及消費趨勢、勞務供應來源、國內外技術發展等三項環境策略不確定的認知上，不同的產業別有顯著上的差異。經由 Scheffe 分析後，得到以下三點結論：

1. 在人口及消費趨勢上，差異發生在食品業和基本金屬業之間。
2. 在勞務供應來源方面，差異發生在「紡織業和石化業」及「紡織業和食品業」兩組間。
3. 國內外技術發展因素上，Scheffe 分析並未進一步指出差異之所在。

以下茲將各產業對四種環境因子策略不確定性認知的平均數加以排序，如表廿五所示。

研究者在第二章曾指出：司徒達賢曾於民國 69 年做過類似的研究，在當時的環境下，環境衝擊程度大小依次為競爭環境、供應環境、一般環境、科技環境。研究者在此則擬就兩個不同時點的研究做一分析，此分析的目的旨在瞭解民國 69 年到 80 年間整個環境相對變化的情形，並將研究結果之比較陳述如下：

表廿二 九項環境次因子排序前平均數整理表

次 環 境 因 子	石 化	食 品	紡 織	電 工	基 本
政府法令管制	25.8	23.6	26.7	25.7	26.3
總體經濟狀況	26.2	24.5	26.2	23.8	24.3
人口及消費趨勢	21.2	27.3	21.9	20.3	17.8
同業間的競爭	25.3	27.0	21.8	24.8	28.2
產業未來之競爭力	27.9	25.5	25.6	26.7	26.1
原物料供應來源	23.2	24.3	26.1	22.0	22.9
勞務供應來源	18.4	18.1	26.8	21.1	21.9
國內外技術發展	22.3	20.4	22.7	25.9	20.1
技術移轉的來源	17.1	18.4	19.3	22.1	19.6

表廿三 四項總環境因子排序前平均數整理表

總環境因子	石 化	食 品	紡 織	電 工	基 本
一般環境	24.4	25.1	24.9	23.3	22.8
競爭環境	26.6	26.3	23.7	25.8	27.1
供應環境	20.8	21.2	26.5	21.5	22.3
技術環境	19.7	19.4	21.0	24.0	19.9

表廿四 產業別與企業環境因子變異數分析

總因子	次 因 子 别	F 值	pro>F
一 般 環 境	政府法令管制	0.27	0.8976
	總體經濟狀況	0.39	0.8148
	人口及消費趨勢	3.23	0.0144*
競 爭	同業間的競爭	1.92	0.1113
	產業未來之競爭力	0.30	0.8754
供 應	原物料供應來源	0.96	0.4345
	勞務供應來源	3.06	0.0189*
技 術	國內外技術發展	2.79	0.0291*
	技術移轉的來源	1.76	0.1397

(*表呈顯著)

表廿五 四項總環境因子排後整理表

排序 /	石 化 業	食 品 業	紡 織 業	電 工 器 材	基 本 金 屬
1	競爭環境	競爭環境	供應環境	供應環境	供應環境
2	一般環境	一般環境	一般環境	一般環境	一般環境
3	供應環境	供應環境	供應環境	供應環境	供應環境
4	技術環境	技術環境	技術環境	技術環境	技術環境

1. 對大部份的產業而言，競爭環境仍是策略規劃上的重點。
2. 對一般環境策略不確定性的認知總體環境狀況兩項環境因子對企業影響層面愈來愈廣所致，例如勞基法、公平交易法的制定。
3. 紡織業對於供應環境策略不確定性偏高，主要是勞務供應來源缺乏問題日趨嚴重所致。
4. 電工器材業因其產業特性，而對技術的發展和研究需求較大，所以相對而言，對技術環境策略不確定性也較高。

五、企業危機管理現況

本研究嘗試對我國企業危機管理的現況做一瞭解，包含了成文政策之有無、執行單位、危機處理溝通的運作及是否有處理危機的經驗等四項。

(一) 成文政策方面：

基本上所謂危機應變計劃或危機管理手冊的作用，是針對可能發生的潛在危機預先研析檢討，以發展出應變的行動準則。而一般而言，危機管理手冊應符合 1. 彈性 2. 明確清晰 3. 系統導向 4. 實際可行等四項原則。

以下就此四項原則，舉例說明一般危機管理手冊應具備的內容，請見表廿六所示。

茲將是否具備危機管理手冊或危機應變政策的情形表列於表廿七。由表知大部份的企業（超過 2/3 以上）並無成文的危機管理手冊或危機應變政策設置；而具有危機管理手冊或危機應變政策者僅佔 26.6%。

填答其它情形者；包括：安全手冊、適當的政策及程序或尚在籌擬的階段中。學者威森布利 (Wisenblit) 於 1989 年曾調查美國 166 家企業，結果指出約有 55% 的企業具有危機管理計劃。這個數據和我國的 (26.6%) 相較之下，國內的比例確有偏低的現象。此外，由於填答其它情形者多未已具備完備的政策階段，故在進一步卡方分析時，將其它情形的填答者併入無成文政策一項中。

(二) 執行單位方面：

現今企業對於危機事件的處理方式為何？由表廿八知約 65.5% 的企業並無常設性專責單位，而以臨時性專案方式來籌組應變小組。如民國 80 年，中東戰火昇起，為迅速應因應戰爭對市場造成的衝擊，國內各大企業紛紛成立臨時性危機管理小組；透過和國外資訊的密切連繫，以收集戰爭情勢、原油價

表廿六 一般危機管理手冊之內容

第壹部			第三章	通報系統
第一章	總則		第四章	危機處理小組會議之程序
1.1	目的		第五章	危機處理中心及溝通中心
1.2	範圍		第六章	手冊之更新、維護及保管
1.3	危機管理架構圖		第七章	分項之危機
1.4	使用方法		7.1	分項危機之定義
第二章	通則		7.2	分項危機之預警
2.1	政策		7.3	分項危機之通報系統
2.2	目標		7.4	分項危機之決策表
2.3	責任		7.5	分項危機之程度區分及組織
2.4	預警系統		7.6	分項危機之處理步驟
2.5	決策表			
2.6	程度區分下之組織權責			
2.7	處理通則			

資料來源：吳嘯，現代管理月刊，78年2月

表廿七 成文政策現況說明

	有成文政策	無成文政策	其它情形
家 數	37	94	8
百 分 比	26.6%	67.6%	5.8%

格、市場變動，外幣走勢等資訊來研判商機並下達應變的決策。而在企業內設有專責處理危機事件的常設單位或部門者（如危機處理小組）僅佔 5.8%。這些常設性單位的組成人數，各個企業情形並不相同，有 2 人、4 人、6 人，最多還有 27 人組成的情形。根據美國南加州大學危機管理中心，於 1987 年調查 114 家企業，指出約 37% 的企業有正式的危機處理小組的設立。在比例上，我國也顯示出偏低的現象。而一個完備的危機處理小組組成應包含那些成員呢？魯賓（Rubin, 1988）曾提出一組織圖，請參考圖六。

由圖六知：常設性的危機管理小組需要由不同專業背景的成員組成以因應不同型態的危機。且必要時可借助外力來協助，如公共關係諮詢公司，法律事務所等。

為了進一步做卡方公析，本研究做了一些合併的工作，將(1)(2)選項合併，代表由企業內部單位來處理危機的情形，將(3)(4)(5)(6)選項合併，是屬外界處理機構來協助的情形。

表廿八 執行單位現況說明

	專責單位	公關部門	外界公關	外界媒體	外界法律	外界專責	無專責而
家 數	8	32	0	2	5	1	91
百分比	5.8%	23%	0	1.4%	3.6%	0.7%	65.5%

(三) 危機溝通體系方面：

危機溝通體系的建立是將危機管理和公共關係結合。基本上，長期公共關係是著重在平時掌握趨勢，並將這些資訊送達管理階層，變成一種危機意識；而短期公共關係則強調危機時期的隔離和控制（陸炳文，民國 81 年）。

在闡釋危機溝通的精神後，本研究中，危機溝通體系方面主要是在探討是否有危機時期發言計劃及危機時期發言人的設立。詳細情形見表廿九所示。

由表廿九知，約 42.4% 的企業並無危機時期發言計劃及危機時期發言人。目前，發言人制度在國內越來越受到重視，尤其在危機發生時，發言人迅速對外發佈消息可排解外界的不安和疑慮。企業在選擇發言人時，必需慎重考慮人選問題，危機時期發言人必需對公司有深度的瞭解，能統合公司資源及精於表達和控制氣氛。就填答問卷中，具有危機時期發言人的企業，此一發言人在企業裡的職稱也各不相同，包括：總經理、副總經理、總經理之特別助理、處長、公共關係主任、行銷處長、協理、法務部公關協理、財務部經理、營業部長、人事部處長、顧問、董事長、常務董事、執行長、駐廠經理等。但其中以填寫總經理者居多，其次為副總經理。一般而言，危機時期發言人可依圖七所示流程來運作：

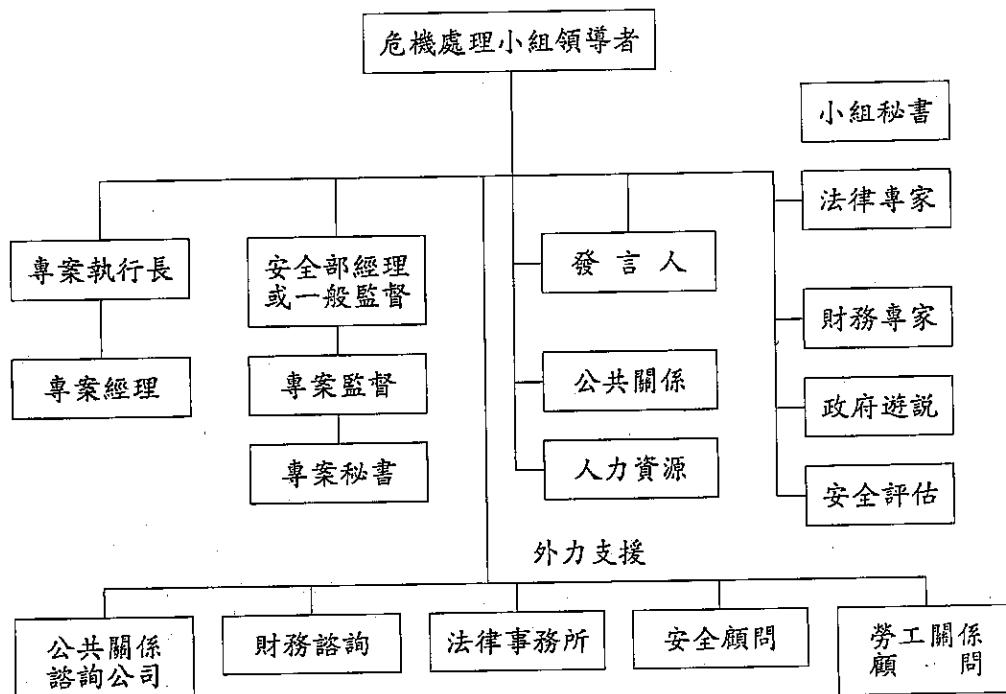
四方聯合電報公司曾針對 1000 家製造業，500 家服務業做過調查，約有 53% 的企業具有對外發言計劃。而國內企業具發言計劃者佔 44.6% (26.6+18%)，在比例上的差距就比較小。這種現象和國內近年來對於公共關係的重視，而致力於做好對外媒體溝通工作，可能有極大的關係。

(四) 處理危機之經驗

根據本問卷之研究，在 139 個有效樣本中，約有 71.9% 的企業曾有處理危機的經驗，其次數分配如表三十所示。菲克於 1986 年針對財星雜誌 500 大所做之調查，約有 74% 的企業曾遭受過嚴重的危機。由這兩則統計數據，足見危機事件頻仍的現象確是一件不容忽視的問題。

在做完基本的次數分析和百分比分析後，本研究擬就第三章之研究假設十二、十三來做卡方獨立性檢定。包括：企業所屬的產業別不同是否會影響到企業危機管理的現況，及企業處理危機的經驗是否會影響企業危機管理的現況。卡方獨立性檢定分析見表卅一所示。

由表卅一所示，僅有處理經驗與否一項和成文政策成顯著相關。

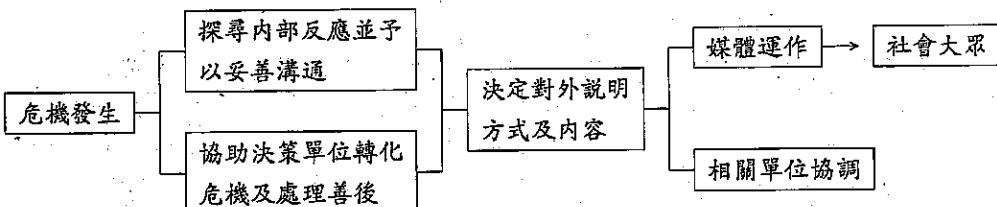


資料來源：Rubin, "From Collapses to Corruption: Managing Company Crisis", ENR, February, 1988, p37.

圖六 危機管理小組組織圖

表廿九 溝通單位現況說明

	具發言計劃及發言人	具發言計劃	具發言人	無發言計劃及發言人
家 數	37	25	18	59
百分比	26.6%	18.0%	13%	42.4%



資料來源：許立一，實業家，79年12月

圖七 危機時期發言人運作流程

表三十 處理經驗現況說明

	有處理危機之經驗	無處理危機之經驗
家數	100	39
百分比	71.9%	28.1%

表卅一 產業別，處理危機經驗與企業危機管理現況之卡方檢定

\危機管理現況	成文政策	處理單位	溝通單位		
變項\卡方值	X ²	prob>X ²	X ²	prob>X ²	X ²
產業別	3.61	0.461	2.41	0.966	5.18
處理經驗	5.28	0.022*	3.33	0.189	4.85

(*表顯著)

六、石化業危機事件實例探討

背景說明：

近幾年來，因國內環保意識的抬頭，全省因反對設廠或抗議污染而發生的激烈抗爭事件層出不窮。石化業在面對工業意外事件及後續群眾化、情緒化、甚至於政治化的連鎖反應時應如何因應，儼然已成為企業危機管理中重要的課題。在此，筆者擬以本研究之核心架構為切入點，以較客觀的立場來探討最近發生的合迪化學公司高雄廠氯氣外洩事件。

事件簡述：

合迪化學公司高雄廠在民國75年設立，主要生產氯化白蠟、鹽酸及漂白水。民國81年4月23日因氯氣蒸發器迴旋管路破裂及員工緊急應變經驗不足而導致6~7噸的液氯流失，並波及旗津前鎮地區的居民。合迪化學公司氯氣外洩事件發生後，環保局依空氣污染防治法，處以兩百萬圓之罰款；勞工檢查局並依勞工安全衛生法勒令其停工。這項國內受害面積最大的化學災害事件，就醫人數超過7500人，創下了我國公害就醫人數的記錄。

研究者在此並未實際做個案訪談，研究資料來源僅限於報章雜誌的報導；之所以提出本案例的目的：旨在藉由事件的探討和先前提出的研究架構相互呼應。以下即秉持此原則及研究者自身的觀點來剖析合迪化學公司高雄廠氯氣外洩事件，並分述如下：

1. 企業危機本質方面：

研究者曾提及企業危機本質是一種威脅企業優先目標的情境，且在有限的反應時間內承受極大的壓力。對合迪化學公司而言，雖然氯氣已暫無外洩之虞，但接踵而來的後遺症更不容忽視。自民國77年10月發生的林園石化工業區廢水外溢事件，而支當地居民12.7億賠償的惡例後，單純的環保抗

爭似已演變成群眾化、情緒化和政治化的複雜運動。就這次事件而言，且不管民眾就醫原因為何，單是醫療費用的後續賠償都可能拖垮一個企業。而危機事件後遺症期越長，對企業永續生存的長期目標威脅越大。

此外，根據環保署對最近十年台灣地區發生災害事件調查顯示：引起災害頻率最高的物質是毒性物質，且以氯、氟及鹽酸居前三位；而發生意外事件最多的地方是高雄市、高雄縣、苗栗縣、桃園縣。由此統計數字知毒性化學物質發生在高雄地區的預警訊號極強，但儘管如此，民國 79 年中洲污水處理廠、80 年台灣氯氣外洩事件。因此，企業實應引以為戒，因為一個已發生過的危機並不能保證不再發生，尤其是污染性較高的產業更應有所警惕。

2. 企業危機型態方面：

研究者在問卷分析中曾指出，工業意外事件危機和社區惡化事件對石化業而言，呈現極強的預警訊號。但儘管業者已意識到工業意外事件危機和社區惡化事件所帶來的威脅，但截至目前，似尚未能擬出有效具體的方案來應變。

3. 企業危機準備方面：

在此僅以人員\技術兩構面來分析。就技術構面來看，高雄市為因應層出不窮的化學災害，而於民國 78 年成立化學災害緊急處理小組，由市府工務局、環保局、建設局、勞工局、衛生局、社會局、民政局，市警局、新聞處等有關單位組成。但此緊急處理小組在中洲染水處理廠氯氣外洩、台灣氯乙烯公司高雄廠氯氣事件中都沒有充份發揮緊急處理的功能。而環保署曾在八一年推動的化學災害預防協調小組（OSPCT）目前已在 1039 間工廠成立 49 個小組，並將工廠資料輸入電腦，平時即進行救災模擬訓練。但出乎預料的，這次發生事件的合迪化學公司也是 OSPCT 的一員，為何仍會發生延遲通報的情形呢？綜觀上列之敘述，研究者以為，制度本身的建立並不代表準備已達萬無一失；即使制度規劃多健全，仍需人員密切的配合，所以日後企業對於人員應變能力的養成應投注更多的努力，如此一來，方能使危機準備的工作臻於健全。

4. 企業環境不確定方面：

由於總體經濟環境的成長，原先座落於郊區的高污染性工廠，因市區的發展和擴張，現已比鄰人口密集的市區。而這些高污染性的工廠，猶如定時炸彈隨時都可能再發生危機事件。就長遠的觀點來看，實應早日遷離人口密集的市區。此外，雖然目前政府各項和石化業有關的環境法令極多，但仍不免有疏漏之處，如是否應將氯納入毒性化學物質予以管理之問題應及早做出決策。當然，在琳瑯滿目的法令條文限制下，企業應秉持善盡社會責任的理念，積極地和政府配合，並為環境品質的維護盡一份心力。

伍、結論及建議

一、發現

本研究旨在探討企業高階主管個人屬性、企業特性和危機意識間之關係。所

謂危機意識是指經由和環境互動，而對企業危機所累積的整體認知。茲將危機意識分成四部份，包括：對企業危機本質之認知、對企業危機類型之認知、對企業危機準備之認知、對企業環境不確定性之認知等四構面來比較；並欲就我國企業危機管理的現況做一探討。以下茲將分析結果整理如下：

(一) 企業危機本質方面：

高階主管之年齡，服務年資之不同，對危機本質之認知程度並無顯著差異存在。

(二) 企業危機類型方面：

1. 以產業別為分析切入點時，顯示食品業對恐嚇勒索事件有較高的預警訊號；而石化業對社區關係惡化有較高的預警訊號。
2. 以整個製造業為分析切入點時，顯示對產品策略失敗、設備突然損壞、不利國際事件、工業意外事件等四種危機預警訊號較強。
3. 在 12 項危機壓力值的檢定均有顯著性的差異，顯示當企業面對預警訊號強的危機時，其承受的時間壓力遠大於預警訊號弱的危機。

(三) 企業危機準備方面：

1. 以六構面方法來評估危機準備情形時：一般而言，我國企業高階主管對於訊速決策的構面評分較高。就六個變項間的相關性分析，除規劃工作和媒體關係無顯著相關外，其他變項間均呈現顯著正相關的情形。
2. 在企業特性、處理危機經驗和危機準備的一因子變異數分析中，僅有員工人數、處理危機經驗兩項變數有顯著差異。
3. 以兩構面方法來評估危機準備情形時：大多數企業高階主管認為此二構面是同樣重要的。
4. 隸屬不同產業的企業對人員構面及技術構面的看法並無顯著的差異存在。
5. 座落於高度準備區的企業所對應之危機準備分數，高於座落於低度準備區的企業。

(四) 企業環境不確定方面：

1. 對於人口及消費趨勢、勞務供應來源、國內外技術發展等三項環境策略不確定的認知上，不同的產業有顯著上的差異。
2. 對大部份的產業而言，競爭環境仍是策略規劃上的重點。
3. 產業對一般環境策略不確定性的認知有上升的趨勢。
4. 紡織業對於供應環境策略不確定性偏高。
5. 電工器材業對技術環境策略不確定性較高。

(五) 企業危機管理現況：

1. 就成文政策方面：大部份的企業（超過 2/3 以上）並無成文的危機管理手冊或危機應變政策設置；而具有危機管理手冊或危機應變政策者僅佔 26.6%。
2. 就執行單位方面：65.5% 的企業並無常設性專責單位，而以臨時性專案方式來籌組應變小組。

3. 就危機溝通方面：國內企業具發言計劃者佔 44.6%。
4. 就處理危機經驗方面：在 139 個有效樣本中，約有 71.9% 的企業曾有處理危機的經驗。
5. 是否有處理危機經驗和有無成文政策成顯著相關。

二、建議

(一) 對日後研究的建議：

1. 本研究仍選取石化、紡織、食品、基本金屬、電工器材等五種產業為分析對象。由於分析範圍廣泛，無法針對個別產業做詳細的剖析及提出具體的解決方法。日後研究者可以微觀的觀點，自單一產業或單一企業為分析標的，以彌補本研究無法詳述之限制。
2. 在本研究中僅就危機管理中：成文政策之有無、執行單位、危機溝通體系及處理危機經驗等四構面來探討我國危機管理現況。日後研究者可朝此方向做更深入的研究，如企業發展危機管理的意願及期望；期能進一步對國內危機管理的發展提出具體的規劃。

(二) 對企業界的建議：

自 1979 年，美國成立聯邦危機管理局後，危機管理開始朝多元目標發展。而在我国，危機管理理念的導入已有多年，但仍未見其理念具體推廣和落實。所以以下僅就研究者之研究，對我國企業日後危機管理的發展提出些許建議。

1. 危機管理理念之建構：危機管理是建構在一種防微杜漸的理念上。今天我們所處的世界，不論經濟、政治、社會因素的變化都遠比以往更難掌握，所以企業需具備基本的憂患意識，隨時注意環境的改變，方能在多變的環境中保持相當的優勢及達到企業永續生存的長期目標。基本上，本研究之主要宗旨亦期望企業高階主管能依循本研究所建構之架構，透過對企業危機本質、企業危機型態、企業危機準備、企業環境不確定等四構面的自我省思，而具備一明確清晰的危機管理理念，並進一步落實到日後危機管理的工作上。
2. 專業諮詢訓練機構的設立：透過危機模擬訓練的課程，可增加危機時的應變能力，並能在適當的壓力水準下，做成較佳的決策。美國能源部門於 1984 年設立了中央訓練學院（Central Training Academy），提供了專業的危機管理的訓練課程；菲克所屬的賴克西肯溝通公司（Lexicon Communication Corp.）——一家公共關係暨管理諮詢公司，也以提供專業危機管理諮詢及訓練著稱。在我國，專業性的諮詢及訓練課程則不多見，而危機管理的定位多隸屬於公共關係的範疇下，如 1991 年傑出公關獎就設有危機處理獎的獎項。巾鑒於此，專業諮詢訓練機構的設立和危機管理的重新定位已是一刻不容緩的工作了。

附 註

註一：本研究以中華徵信所於 1990 所編，中華民國大型企業排名 20 週年特輯為根據，將前 500 大製造業中跨兩種產業多角化經營者及其他製品業刪除後，一共寄出 396 份問卷給各企業。此外，未將服務業列入研究，乃因其分類業別多達十八種，隸屬每一業別之家數並不多，回數之樣本可能代表性不夠，故於研究並未將其納入研究範圍。

註二：在表 4-3 中，表示符號所代表的含意說明如下：“*”後之數字代表兩種以上危機並列的排序碼。如“*(2)”表兩種以上危機型態並列第二名；而“*(3)”表兩種以上危機型態並列第三名的情形，“*(4)”表兩種以上危機型態並列第四名的情形。

參考文獻

1. Ansoff, H. Igor and Edward J. McDonnell, Implanting Strategic Management, 2nd ed., (Prentice Hall International Ltd, 1990). pp.9-11.
2. Berge, Dieudonnee Ten, "Planning for Crisis: How to Cope with the Wolf at the Door", European Management Journal, March, 1991. pp.30-35.
3. Billings, Robert S., Thomas W. Milburn, and May Lou Schauffman, "A Model of Crisis Perception", Administrative Science Quarterly, June, 1980, pp.300-316.
4. Brewton, Charles, "Managing a Crisis: A Model for the Lodging Industry", The Cornell H.R.A Quarterly, November, 1987, pp.10-15.
5. Daft, Richard L., Juhani Sormunen, and Don Parks, "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: an Empirical Study", Strategic Management Journal, 1988. pp.123-139.
6. Duncan, Robert B., "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", Administrative Science Quarterly, 1972, pp.313-327.
7. Fink, Steven, Crisis Management-Planning for the Inevitable, (Commonwealth Publishing Co., 1986).
8. Kuklan, Hooshang, "Managing Crises: Challenges and Complexities", SAM Adyanced Management Journal, Autumn, 1986, pp.39-44.
9. Meyers, Gerald and John Holusha, When It Hits the Fan, (Boston: Houghton Mifflin, 1986), pp.207-210.
10. Milburn, Thomas W., Randall S.S. Shuler, and Kenneth H. Watman, "Organizational Crisis. Part I: Definition and Conceptualization", Human Relations, 1983a, pp.1141-1160.
11. Milburn, Thomas W., Randall S. Schuler, and Kenneth H. Watman, "Organizational Crisis. Part II: Strategies and Responses", Human Relations, 1983b, pp.1161-1180.
12. Mitroff, Ian, I., "Teaching Corporate American to Think About Crisis Prevention", The Journal of Business Strategy, Spring, 1986, pp.40-47.
13. Mitroff, Ian, I., "Crisis Management: Cutting through the Confusion", Sloan Management Review, Winter, 1988, pp.15-20.

14. Muller, Rainer, "Corporate Crisis Management", Long Range Planning, October, 1985, pp.38-48.
15. Reilly, Anne H., "Are Organizations Ready for Crisis? A Managerial Scorecard", Columbia Journal of World Business, Spring, 1987, pp.79-88.
16. Reilly, Anne H., Strategic Preparation for Crisis Management in the Banking Industry, PH.D. dissertation, Northwestern University, 1989.
17. Rubin, Debra. "From Collapses to Corruption: Mone-ging Company Crises", ENR, February, 1988, pp.25-37.
18. Shrivastava, Paul and Ian I. Mitoff, "Strategic Management of Corporate Crises", Columbia Journal of World Business, Spring, 1987, pp.5-11.
19. Shrivastava, Paul and George Siomkos, "Disaster Containment Strategies", The Journal of Business Strategy, September/October, 1989, pp.26-30.
20. Smart, Carolyne and Ilan Vertinsky, "Designs for Crisis Decision Units", Administrative Science Quarterly, December, 1977, pp.640-657.
21. Stubbart, Charles I., "Improving the Quality of Crisis Thinking", Columbia Journal of World Business, Spring, 1987, pp.89-99.
22. 韓應寧譯, 危機管理, 天下文化出版有限公司, 1987 年 4 月, 初版。
23. 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園編, 社會及行為科學研究法, 東華書局出版, 1990 年 9 月, 十三版。
24. 陸炳文著, 公關與危機處理, 南海圖書文具有限公司, 1992 年 1 月, 三版。
25. 吳嘯, "危機管理手冊編製原則", 現代理月刊, 第 145 期, 1989 年, 第 16-19 頁。
26. 許立一, "談企業內部公關", 實業家, 第 80 期, 199079 年, 第 86-89 頁。
27. 司徒達賢, "台灣企業之環境分析", 企銀季刊, 第一期, 1979 年, 第 28-38 頁。