

第 30 章

# 危機處理

## Crisis Management

作者：徐南麗、莊淑華  
胡慧林

### 本章大綱

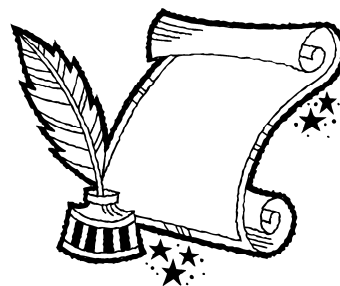
危機的定義

危機的分類

個人危機理論架構

危機處理

結論



## 前言

在這知識爆炸、科學技術突飛猛進、交通發達、而又危機四伏的工商、資訊時代，任何一個不小心，或一個環節出問題都可能引發危機的出現。它不定時的出現，或許在我們還來不及反應時就已經過去、已經蔓延開來，如果在蔓延開來之後當事者仍然無知覺，不知盡速採取應變措施，那造成的後果將會很嚴重，甚至花雙倍的代價來處理。即危機管理做的不夠好，此時此刻若未能妥善運用「黃金時期」處理危機、化解危機，將可能為機構或個人帶來負面的影響。輕者可能是金錢的損失，其次為時間、名譽的損失以及人格發展上的障礙等，重者可能會威脅到生命或影響組織體的生存，而到無法收拾的地步。因此危機的管理不可等閒視之。

在醫院，同樣可能會遇到各種不同的危機事件，它可能是看得見的，也可能是看不見的，或正隱藏著伺機而發。一旦在無預警之下爆發出來，則會影響醫院的整體架構。如醫護人員採患者至上、以客為尊，處處「視病猶親、追求卓越」的態度善待病人及家屬，那麼醫療糾紛將會大大地降低。反之若不知時時關心患者的需要、解決病人問題、提高顧客滿意度，那麼大大小小的醫療糾紛或患者申訴案件可能會層出不窮，甚至一波未平，一波又接踵而至，不僅增加醫護及相關人員的困擾，更有可能因處理不當而影響醫院的聲譽或造成個人無光明前途等。因此身為 21 世紀醫護人員的我們，一定要對危機保有高度的警覺與處理共識，能預防、避免危機發生才是上策。

## 危機的定義

報章雜誌經常可以看到「危機」的字眼，危機是被應用相當廣泛的名詞。至於危機的定義，國內外專家學者各有不同的看法，一般由字面上聯想到「危」就是「危險」、「危象」，「機」就是「機會」、「機遇」，在危險的關鍵性時刻，倘若審慎思考處理周延得當，不但可以扭轉危局，轉危為安，化危機

為轉機，更可使灰姑娘變成公主、麻雀變鳳凰。在個人生涯方面也可因為經歷此特殊事件，學習到不同的處理技巧，得到進一步的成長，人格、個性、處事方面也能更成熟、更茁壯成長、更穩定。所以說有得就是失，失就是得；成功就是失敗的開始，失敗就是成功的開始；受苦受難就是消災避禍的前兆，大富大貴也可能是傾家蕩產的開端，因此遇到任何不幸事件，若能化負面為正面，必能轉危為安，再創機運。因此，有人說「不得癌症，不懂生涯」，「塞翁失馬，焉知非福；塞翁得馬，焉知非禍」，就有其深刻的人生哲學內涵。

## 危機的分類

什麼是危機呢？危機是一個決定性的時刻，一個轉折點，是生活中的一種挑戰，是學習與成長的機會，是一種主觀的經驗。Caplan 定義危機是指某些預測或非預測中所產生的逆境，使人的基本需要受到威脅，自我完整性面臨挑戰或內心的平衡遭到破壞，且平日慣用的應對方式無法解決眼前的困境，因而導致情緒障礙，驚慌失措或精神失常者，統稱為危機(Caplan, 1961)。

危機出現的主要來源為失落、變遷、挑戰，一般可分為兩大類：

### 一、個人危機

#### (一) 成長上的危機

是指成長過程中發生於一個人自身以內的自然性改變，因而導致內在的不平衡、衝突、挑戰與矛盾等情緒困擾。會受當事人的身心發展狀況、是否有具價值的仿效對象、社會資源的可利用性、親友的態度與期望而影響。如果這些可利用的資源充足也容易取得，而個人又運用得當，那麼成長上的危機就不容易出現。此類危機如：在青春期的自我形象的改變、性角色的確定與鞏固、異性關係的發展、學業中的壓力、父母與子女分離的危機等。人生成長中的重大改變，如交異性朋友、訂婚、結婚、離婚、生子等，都是屬於成長上的危機。

## (二) 情境上的危機

是指當基本需求受到剝奪、身陷過多的刺激與抉擇中，或無法預測的重大事件接踵而至，威脅到一個人身心及社會上的完整性，於使用慣性的應對技巧後仍無法化解的情況下，出現心理變化、情緒失調、人際關係障礙及思考、組織力減退者稱之，但此時若能得到適當的援助或支持，則可適時緩解此危機，不致使危機蔓延開來。此類危機如：婚姻危機、離婚、手術、生重病（如得癌症）、事業危機（如破產、股票大跌）、親人自殺、失去重要的人或物等。

## (三) 社會危機

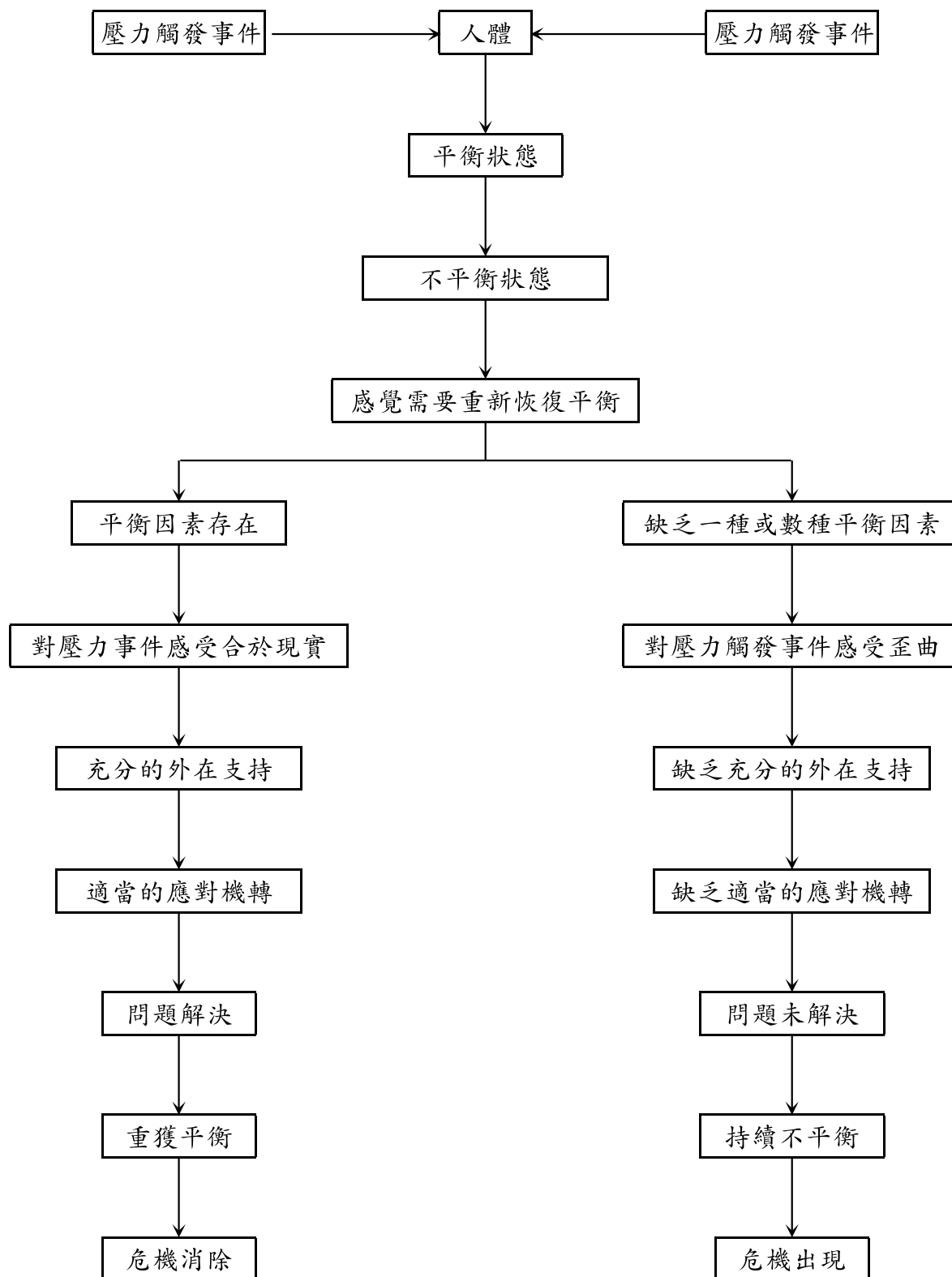
是指意外性及少見性的危機，如：地震、火災、颱風、天災、戰爭、空難、綁票或謀殺等稱之。當突然發生危機，造成生理、心理或社會上極大的壓力、大震撼、大不平衡，全身細胞都感到不舒服不通暢時，就需要由外在壓力來保持人生的內外平衡了。此時此刻若有人給予外在資源支持，了解心中的不平衡，問題即可稍獲緩解或得到解決，例如：弟弟掉了錢很心痛，而這錢是要繳學費的，這時姊姊幫弟弟出一半的錢，或借錢給弟弟解決繳學費問題，沒有責罵他，反而幫他解決問題，弟弟心中得到平衡，危機就消失了；反之，賠了錢挨罵事小，又沒人支持，大家都怪他，心中得不到平衡，可能去自殺，危機就產生了，個人危機理論架構詳見圖 30-1。

## 二、機構及組織危機

分為外在原因與內在原因。外在原因如：消費者抗議、罷工、地震、遇到空難或公司負責人遭綁架、醫院醫療糾紛、媒體不良的報導及社會輿論壓力等。至於內在原因，則涉及多種與組織經營環節相關的活動，如：組織內溝通不良造成各種衝突或財物結構不良引發周轉失靈、組織結構的僵化、決策者對危機的認知能力不足等。

## 個人危機理論架構





資料來源：陳彩鳳(1983)· 危機理論之應用· 護理雜誌，30(3)，76。

圖 30-1 危機理論架構

## 危機處理

危機決策是人們面對危機時最迫切要採取的行動，在面對危機帶來的驚訝、威脅與時間上的限制，常會讓陷入危機中的決策者遲疑與不決，往往會喪失合理、智慧決策的機會，強迫決策又造成決策品質的低落。危機具有多樣、複雜等特性，危機大小的衡量是以其個人對價值認知反應程度的影響而定，每個人對價值的判斷並非相同，對某人而言是危機，對其他人則不一定會認為是危機，這是因為每一個人的偏好都不一樣所致，因而，在危機決策的過程中決策者或當事者應先將各項影響危機的變數及問題顯現出來，使面對危機時能正向思考做最有利、最有益的判斷，以下將個人危機和機構及組織危機處理分述。

### 一、個人危機方面

危機反應是一個動態性的過程，影響所及包含身、心、靈、社會、文化與行為，依個別差異、文化背景與環境而異。Thibodeau指出當一個人身心受到壓力或傷害時，會有三階段的反應機轉；第一階段：自身平衡系統可能使問題解決；但若壓力或傷害持續增加，或缺乏成功的適應機轉時，即可能進入第二階段：產生危機；進一步若不能獲得解決，身心會受到威脅，甚至被擊垮，若能獲得解決，則個體可經此歷練而成長或恢復健康；第三階段：危機後的結果，壓力加劇，適應不良或壓力解除，得到成長(Thibodeau et al., 1982)。

文獻指出，當一個人在危機發生後的4~6周內，因受壓力的傷害，心理上的防衛機轉最差，但也是最有動機接受專業上的建議與參與治療性的活動，專業人員如能掌握這段扭轉危機的關鍵時刻，以系統性的護理過程介入，一定可以協助處理危機，達到治療的目標。

#### (一)處理目標

在個人危機方面的處理目標為協助個人以自己的社會支持網，尋求新的且有效的調適機轉，以有效地解決眼前問題、恢復功能至少達危機發生前的功能程度，達到無不適應的行為出現。

## (二)處理原則

1. 首重平時的警覺，常保危機意識，重視危機警訊，防範於未然。
2. 在事件發生時，應當機立斷，迅速處理，盡量減少損失程度。
3. 應秉持責任原則，以本身利益為優先考量並謀求相關利益的均衡。
4. 了解事情的真相利用「觸媒轉化劑」帶來契機，如夫妻吵架時突然見到自己可愛活潑的小寶貝，頓時所有爭執都因此稚幼、可愛的孩子而消失，所以「觸媒轉化劑」的利用也是很重要的。極度低潮也是嶄新的開始，藉轉捩點重生，接受「我是有限」的事實，改變要從自己做起，因為改變自己比改變別人容易做。
5. 危機處理首重「復原」，審視自己：停、看、聽，莫忽視心靈深處的告白，可跳脫常軌，嘗試新鮮事，尋找創新，懂得疼惜自己。
6. 確認自己的需求，檢視動機、表達需求、釐清需求。
7. 承擔對自己的責任。
8. 讓自己與感覺互動起來：體驗、面對、接受、表露感覺。
9. 單純精簡化：捨得、改變期望以減少壓力。
10. 尋求並接受支持、協助：現在接受幫助，將來也可以回報別人，不要怕丟面子。要客觀、實際。
11. 拋開心中的內疚：承認失敗、停止自責、不需為他人的感覺負責。
12. 培養幽默感。
13. 設定真實可及的目標。

## (三)處理步驟

危機處理的步驟是以護理過程的五大步驟：評估、診斷、計畫、處置、評值為原則：

### ◎評估

先評估感受與看法，再評估導致危機的主要壓力事件為何？對壓力事件的感受？對生活影響的程度？影響他人？影響未來？影響解決問題能力的因素？過去常用的調適方法？自認合乎現實？求助原因？期待之協助？其次評估外界的支持，與誰同住？關係較密切者？最了解／信賴者？最能幫助者？是否為社

會組織一員？提供醫療或財力上的資助者？再其次評估其應對機轉，是否遭遇類似事件？如何處置？是否嘗試過使用此法？為何無效？有何新方法？所需支援？

### ◎ 診斷

包含：

- 成長與發育改變。
- 焦慮。
- 家庭缺乏應對能力。
- 個人缺乏應對能力。
- 家庭動力改變。
- 恐懼。
- 預期。
- 健康維護能力改變。
- 親子關係改變。
- 調適障礙。
- 特殊知識缺乏。
- 創傷反應。
- 強暴創傷症候群。
- 自我觀念紊亂。
- 社交隔離。
- 精神上窘迫感。
- 無力感。

### ◎ 計畫

針對診斷而訂出計畫，包括：確定可以減輕或清除干擾的範圍、確定過去使用最成功的調適方法、心理社會支持及確定環境中的支援系統。

### ◎ 處置

包括：澄清、抒發情緒、建議與探索解決之道、外界的安排與正向行為的加強、支持原本使用有效的防衛機轉、提升自尊、環境上的處理、一般應有的支持、獲得曾有類似遭遇朋友們的相互支持、個別治療等。

## ◎ 評值

包括：

- 所提供的計畫與活動是否有效？
- 是否協助接受危機事件，謀求生活上的改變，或返回工作？
- 是否有尚未解決的問題？需再評估，則由第一步驟開始檢視問題點。

以下舉2個實例提供參考。

## ◎ 實例

1. 王先生要到門診做檢查，在上電扶梯突然停電，鞋子被夾在電扶梯的階梯中造成跌倒，手及頭部略有擦傷，心中好火，沒鞋子穿怎麼辦？正要大發脾氣時，正好護理人員在旁見到此種情形，立即上前處理。將病人扶起，送到門診診間換藥處理並照 X 光片，接著帶他到醫院附近花 2000 元買了一雙他挑選喜歡的鞋子贈送給他，此時王先生很感激護理人員做法，本來一肚子氣要控告醫院停電造成的問題，也就滿心歡喜的回家了，使原本會造成醫院醫療糾紛的危機也因此圓滿落幕了。
2. 王太太在住院期間，某一天吃中餐時突然發現營養部送來的伙食中有蟑螂的屍體，王太太心跳加快、大發脾氣，對醫院營養部產生極大的懷疑，此時營養部主任聞訊馬上前來道歉，立即換一份特別的套餐、扣除當日的伙食費，並呈報院長，院長立即前來探望並送花表示致歉，一場可能引起軒然大波的危機，也就淡化了。

危機處置實施的五大步驟是一個循環的過程，一旦治療效果不彰，應重新開始資料收集與評估，直到看到滿意的、具體的治療效果呈現。

## 二、機構及組織危機方面

Brecher 對於何謂機構及組織的危機而列舉了四項先決條件：①內外環境突然發生變遷；②該變遷已經影響到組織體基本目標的達成；③該變化會帶來風險，但充其量只能事先評估，卻不能完全避免；④對變化做反應處理的時間非常有限而緊迫。由上述的必要條件可知，並非發生了變化，就代表危機已經出現，還必須判斷變化的確已經衝擊到組織體的基本目標，否則當事人對變化過度反應，不僅是浪費資源，還可能反而遭致另類危機（邱毅，1999）。

Fink 認為要深入理解危機管理，必須先將危機發展過程有系統地區分成四個階段，分別是潛伏期、爆發期、擴散期及解決期。一般而言，危機處理著重於爆發期的因應對策，而危機管理則涵蓋四個階段，尤其重視潛伏期的偵測和解決後的檢討反饋，所以危機管理是恒常性的管理作業，而非異常狀態下的舉措（邱毅，1999）。

另一位危機管理學者 Slatter 將危機發展階段與各階段之典型行為聯結在一起。他說在危機隱藏的階段，通常組織或個人可能會自滿或太自信而忽略掉危機訊號。當危機開始出現時，又錯誤地解釋危機將會消失而無須採取任何行動。而一旦危機惡化，未明快採取某些動作，結果使得組織分裂，最後組織面對危機擴散時，再也無法採取有效行動，此時組織將解體或崩潰（邱毅，1999）。

## （一）危機管理

### ◎ 危機管理的原則

危機管理的第一個步驟是研判危機的徵兆。所以危機管理的原則為：

1. 很多事件發生前都有徵兆，若能找出徵兆及時破解或避免，也就是在事情尚未發生前予以預防準備。
2. 危機大部分來自內部，所以預防危機的第一步是讓內部之運作紮實與熟練操作。
3. 為什麼基層常出問題？因為基層常是新進之生手。所以極重要事不能單獨交給新手負責。
4. 領導階層與執行階層常有差距，差距本身若沒有整合就會出現問題。因為制度是領導階層制定的，執行是基層在做，而基層往往搞不清楚，沒有落實執行所以會出問題。
5. 危機操作手冊須制定且讓員工參與制定。
6. 領導者不要用自己的想法來認定部屬的想法，要與之溝通。
7. 危機應變計畫書不可以當機密文件收藏，應該是放在第一線，第一線人員人人必知、隨手可得，可時常演練的手冊。
8. 人人都必須遵守規定，依標準作業程序工作。

品牌最好的新加坡航空公司飛機失事了，有人說優秀有經驗的機長（模範生），如果他不照規定去做也會出錯。因此任何人都必須依標準作業程序工作

，不得有誤、不得例外，才是預防危機之道。

### ◎危機處理小組

機構內必需有「危機處理小組」的編制，一般以5~6人為宜。其功能為：

1. 可發展出一套最糟劇本，將所有可能最壞、最糟的情況，都放到這劇本中，設計出一套危機處理計畫。
2. 大量收集他人的經驗，在學習反饋的過程中，可能發現目前正潛伏的危險因子，而給予及時矯正。
3. 透過日常的演練使危機不幸引發時，能鎮定如夷地應對。
4. 透過危機處理小組內的互動，化解上、下及部門間的隔閡。
5. 透過模擬演練，提煉出最佳的發言人選。
6. 可對潛在危機的發動者產生嚇阻作用。

若是危機管理能落實徹底執行，就能降低危機發生的機率，縱使危機發生了亦能使傷害減至最低。

## (二)危機處理

危機處理是指組織體為降低危機情境所帶來之威脅，所必須進行的規劃，及反饋之動態調整過程。

### ◎處理步驟

1. 建立「通報系統」使上級可以迅速知道事情的本末，並使上下的意見得以溝通聯繫。
2. 最先到達現場者成立「前進指揮所」，通訊、資訊及照明設備是必要的。
3. 分工：各單位來報到後予以分工、組織、行動。
4. 費用核銷：請主管承諾完全負擔。
5. 找適當發言人掌控媒體：勿逃避媒體。
6. 民意代表：運用「80-20」法則，即雖然民意代表只占群眾的20%，但常操縱大部分的社會群眾，即操縱80%的資源。

### ◎處理方式

處理危機的方式有：

1. 避免讓員工全部參與。
2. 事先掌握狀況。

3. 勿使事件擴大、突出，大事化小事，勿去喧嚷。
4. 穩住狀況，控制群眾，運用「80~20」法則，使之分化，稀釋及中和。
5. 主管在媒體前要表現出誠意及哀慟，並轉移給專業人士，如律師、會計師、保險公司、公關公司由他們出面解決。此外，當危機發生時亦需善用談判技巧、逆向思考、同理心、溝通能力、協調能力及組織能力等。

其中，談判是在危機情境時轉危為安的重要環節。成功的談判可使衝突轉變為合作局面，創造出雙贏的契機。卓越的談判至少需滿足三個條件：①達成預設目標；②交易成本低；③沒有後遺症。此外，代表談判的人必須避免犯下列七點錯誤：①過度堅持最初承諾，不知隨機變通；②心中只有一塊大餅，不知應變；③過度堅持原有立場，致陷入僵局；④受限於不恰當的思考模式；⑤誤信立即可用的資訊，而做出錯誤的判斷；⑥在資訊不足情況下做出不當決策；⑦過度自信，無法接受他人意見。總而言之，知己知彼，靈巧變通乃是致勝的關鍵。

### (三) 危機的善後和復原

在危機告一段落後，並不表示危機管理工作已經解除。組織要從危機的斷垣殘壁中重建起來，更需為下一個危機預作準備，此階段的重點工作是檢討改進，所謂「前事不忘，後事之師」。若能從經歷危機學到如何避免類似情況產生，未嘗不是一件可喜之事。發生危機後，相關部門應當仔細檢討有關專業知識、常規、技術及技能等，並對有功人員進行獎賞，違規人員進行處罰，使危機事件圓滿落幕。

### (四) 組織危機處理實例

例如：1998年11月11日聯合報第2版報導訪問2位市長候選人對過去行政經驗中有何危機處理好或不好的。當時曾任法務部長（現為台北市長）的馬英九認為處理危機最重要的一點就是當危機繼續在發生時，要逐步地掌握，進而控制情況，這是化解危機的關鍵，馬英九以花蓮監獄曾發生過的鬧房事件為例，他說當警方「荷槍實彈」前來時，典獄長當機立斷要求他們「解除武裝」，拒絕大軍鎮壓，充分表現處理「誠意」，結果整個處理的時間僅花兩個小時即平靜下來了。另外陳水扁市長（即現在的總統）提到記憶最深刻的是發生在



1995年間奪走了十多條人命的「快樂頌KTV」縱火案，當時他身為市長秉持與家屬同悲的心情處理這次危機，到最後家屬不但沒有責怪市政府，還送匾額給市長。所以危機發生時不要逃避它，而是要思索如何去解決它，在黃金時段當機立斷解決危機，才能化危機為轉機。2000年11月發生新航失事事件，新航對乘客及家屬問題處理的態度及盡快決定賠償金額40萬美元，雖創天價，卻是新航負責任、願擔過錯、全力處理危機的良好例子。

## 結論

危機管理是一個由錯中學習、生生不息的成長過程，不能只依靠經驗，而是要透過學習，學習別人的危機經驗，以此為借鏡。有人說「不得癌症，無法轉機」，也有人說「不遇危機，無法成長」是同樣的意義。危機代表在轉機與惡化之間的一個不穩定階段，只要當事人處理得宜，加上天時、地利、人和有可能獲得轉機而因禍得福，全靠自己的看法、做法以改變危機了，因此視危機為轉機，善用時機、發揮智慧，必能扭轉危機、再創新機。

## 本章習題



### 問題討論

- 一、請問危機有那些分類並簡述之？
- 二、簡述何謂個人危機，請以自己親身經驗分析之。
- 三、請簡述何謂組織危機，並以自己或他人經驗分析之。
- 四、請問危機管理的原則為何？
- 五、請述說當危機發生時該如何處置，及其應變步驟為何？
- 六、如果您家中突然遇到地震，房屋倒塌、無法居住，親人有一人受重傷，請問您將如何面對此一危機？試敘述之。

## 引用文獻

邱毅(1999)·危機管理與危機談判·台北：台北榮總演講講義。

陳彩鳳(1983)·危機理論之應用·護理雜誌，30(3)，76。

Caplan, G.(1961). An approach to community mental health. New York : Grune & Stratton。

Thibodeau, J. A., & Hawkins, J.W. (1982). Primary care nursing: Crisis model in client management.

Monterey, CA: Wadsworth Health Sciences.

## 參考書目

周蕙蘋(1995)·危機管理之研究·台北：文化大學碩士論文。

周明華(1997)·提升危機決策品質之研究·台北：國防管理學院碩士論文。

劉守仁(1999)·醫療品質及危機管理·台北：台北榮總演講講義。

蔡惠萍(1998)·最難忘的危機處理·聯合報，民國 87 年 11 月 11 日第 2 版。

