

鋼索上的管理課專書閱讀報告

我們生活中有很多事情如走在鋼索上，充滿不確定性，因居處的環境在變，生活方式在變，周遭物種、細菌本質在變，社會的結構也在變。尤其是科學進步，可說是日行千里，加上媒體發達，觀念和新知傳播迅速，我們就生活在快速變遷之中，為生存的過程而不斷學習與調適。因此，面對危險就必須要能覺察，察覺出它的變化，尋找危機的預防和災後復原的周詳方法；同時要早做心理準備，坦然面對承擔，不逃避的生活責任，這才是優良的韌性管理學，這門管理學透過本書讀後感想解析大致敘述如下：

一般危機處理強調是預防勝於治療，古時候有『上工治未病』的說法，意思是最好醫生在你還沒發病之前，就幫你均衡身體營養，調整身體機能，讓身體自發性解決病症或產生自我免疫力，類似這種預防醫學的概念。從危機管理到問題管理，就是把可能出現的危機問題，消滅在未萌芽的階段，防範未然，危機管理與處理的過程也非一門高深的學問，端看掌事者能否體認與實踐，應有危機意識與危機管理的觀念，消弭危機因子，杜絕病兆的冒頭。

危機就像我們了解一顆蘋果可能有多少顆種子，但是我們不知道每顆種子會長多少顆蘋果，如此讓我們措手不及。書中也一個例子：某年美加大停電的事故，其起因居然是議會刪減樹木修剪預算，造成

該地區樹木樹枝過長碰觸輸配電線路，導致過熱開門跳脫而停電，那場停電預估損失高達四到六十億美元，這種傷害真是超乎想像。

本書嘗試從韌性、風險管理、營運持續與災後復原等角度，跨界討論工安與資安的議題。

在許多企業中，「資安」與「工安」都是特花錢的單位，分屬於資訊與勞工安全衛生環保不同部門的業務範疇。然而，在風險管理的整體性考量之下，工安與資安皆為系統性的風險，但在公司日常業務下甚少交集。

這本書起初的一小步，是從風險的角度，希望可以建立「資安」與「工安」溝通的橋樑。Gartner(2015)在《2020》資安情境強調將實體的「安全」納入「資訊安全管理系統」的重要性。因此，雙領域結合的風險思維，不僅是現在的熱門話題，在 AI 或智慧機械人時代更具有前瞻性。

除了工安與資安領域之外，書的內容也整合其他領域的實務經驗，以便在推動方案上具體可行。從組織管理角度，其內容有助於災前的任務編組與災後組織變動之參考；從專案管理角度，其內容有助於災前的持續營運規劃與災後復原方案之執行；從危機溝通角度，其內容提供組織需面對橫向與縱向的溝通問題；從教案設計角度，其內容濃縮過去 APEC 工作坊經驗，提供給有志推動情境式教學者參考；從個

案研究角度，其內容可協助風險管理，工安與資安部門從他人案例中學習借鏡，避免未來重蹈覆轍。

韌性不僅是國際政策的顯學，更是組織迅速恢復營運的關鍵。至今，國內外企業客戶將之列為稽核重點，甚至成為領先同業的競爭優勢。這些都可以從書中經典案例獲得實務上的驗證。

在變動的社會中，我們比以往接觸更多的風險。不管是巨災還是人禍，災害是我們猜不透的敵人。從個人到組織、從社交媒體到人工智慧，如何正向面對它呢？舉例來說：

- 一、 福禍相倚是人生常規，企業經營也是如此。透過風險管理，以達個人風險緩衝之成效。幸福企業除了提供完整的員工福利，也要協助員工做好風險管理。
- 二、 現今通訊與媒體科技無時無刻吸引我們的注意力。一旦稍有不慎，可能就會增加自己曝險的機會。在注意力弱化與匱乏的時代，個人與組織更要在平日加強因應風險的能力。
- 三、 在人工智慧 AI 或智慧機械人時代，許多大量、單一或重複性的工作已經被取代。但目前它們仍無法取代人類在緊急的狀況下做出決策。因此，現場人員必須具備緊急應變與災害管理的能力。

在面對動態的全球性或在地化威脅，許多挑戰仍有待跨界先進

的交與企業客戶的學習交流中累積寶貴的經驗。

災害才想到專家來得及嗎?災害管理接納多元專家的重要性

「在不確定的時期，領導人必須招募一群背景多元的技術高手，但也得要求他們放下先入為主的想法，以及預構想的方案，這些專家必須明白，無論他們有多豐富的經驗，都不曾面對眼前的挑戰。」

然而，我們與客戶互動的實際經驗恰好相反。由於缺乏災後復原專案經驗與知識，客戶主管很難全盤考量所須的專家資源。由於企業採購需要貨比三家，採購時程通常曠日廢時，緩不濟急。在與時間賽跑的災後復原，主管如何預先因應災後所需的專家資源?

做好「準備」：「涉及建立、維持與改善組織能力之規劃、資源、訓練、演練、組織。為因應潛在的事件與發展領域，準備為確認所需人員訓練與設備的流程，針對事件所需能力之特定計畫。」

擬定「回應」：「立即性救人、資產與環境保護，以及符合基本生存所需的行動。回應也包括：緊急應變計畫的執行與短期復原之行動。」

著手「復原」：「服務與地區性復原計畫之發展、協調與執行：政府營運與服務之重建：個人、民營、非政府與政府方案以提供居住與協助復原；受災者之長期照顧與照料；額外的社會、政治、環境與經濟之復原措施；事件評估之慘教訓；災後之追蹤回報；未來事件

減損之提案發展。」

從漏洞圍堵到預防無用，在我們每天接觸的電腦環境中，軟體的複雜度可能超乎一般人的想像。舉例來說，微軟 Office2013 版共有 4500 萬行程式碼，只比歐洲核子研究委員會大強子對撞機 5000 萬行程式碼少一點。根據卡內基美隆大學的研究，每一千行程式碼可能會有 20 到 30 個漏洞。一般的商業軟體都有上百萬行程式碼，可能隱藏著上萬個漏洞。趨勢科技副總努尼夫就以「沒有應用程式無漏洞」一語清楚地指出了防毒業者對於應用軟體漏洞的憂心。

根據調查，35%受訪的高階主管對於資安風險並無因應策略。在這樣的情況之下，IDC 副總皮夫先生描述了資安人員的兩難。一方面需面對 CEO 每天的問題；我們公司有資安問題嗎？另一方面，可能在等公司被駭之後，資安人員才能爭取更多的資安預算。

漏洞修補為常態，資安漏洞與事件之間存在微妙的關係。資訊安全系統與硬體。軟體或人員有關。從資安的角度，系統上的漏洞不必然會發生資訊安全事件。但是，不執行軟體修復必將增加系統上的風險。

每年軟體業者公佈成千上萬個軟體的漏洞，提醒客戶隨時執行軟體修復的更新。倘若未在第一時間更新系統修補程式，駭客容易

掌握已知的漏洞對 IT 系統進行政擊。2015 年 9 月，軟體漏洞「CVE-2015-2545」便吸引六個以上「先進持續威脅」(APT)的病毒政擊。駭客可透過電子郵件傳遞含有病毒的圖檔，一旦電腦使用者在不知情開啟這個圖檔，就會讓駭客以遠端執行任意程式或取得系統的控制權。曾在 2016 年 11 月至 12 月期間，代號「APT16」便以此漏洞政擊台灣新聞媒體的資訊系統。

以上面對複雜又多變的災害，我們只能運用我們智慧，在危機上的管理，遇災事保持沉著，儘可能預先防範，危機就無從擴大。會把危機擴大的人，通常犯了不警覺的毛病。所以管理者要時時注意危機的出現，並以豐富的學識及經驗，才能恰當處理危機。

危機的出現，有些來自大環境的變遷，包括自然的環境、政治社會結構的變遷和突如其來的意外。但大部的危機則來自疏忽和處理不當。從個人的健康、權益、名譽的損失，到職場上的突發事件，都經常要面對危機，若是處理得宜，則能扭轉逆境，減少損失，反之，生命、事業都會受到重創。因此，應付危機技巧，於企業內部人人都應學習。

應付危機需培養積極樂觀的應變之道，我個人覺得積極樂觀的人就像有隔艙的船，他們懂得把災難預設出來並隔離且試想解決的方法，如不能預防解決，儘可能做到將災害損失降到最低。之前曾看過一篇

醫學研究報告，它所做的醫學研究是針對乳癌患者，其內容大概敘述：病人遭逢人生巨變，能積極面對挑戰的十個人，在十年之後有七人存活，而悲觀絕望的有五位，不久後就與世長辭；另有三十二位是以聽天由命的態度面對嚴峻的病症，十年之後只有八個人存活，顯然樂觀者在面對重病時，亦有較好的治癒率。樂觀者凡事都朝好處看，他們凡事都本著這個做事態度去面對，因此比較容易在劇變中找到有效著力點，把災害情境逆轉化為對自己有利的狀態。樂觀的人就是有隔艙的船，他們懂得把危機區隔開來，知道失去的是一部份，而不是全部，他們能清楚地看到還保有相當完好的大部分，從而看到希望，懷著信心。他們會告訴自己，雖然不幸遭遇困境，損失慘重，但能勇敢努力生活下去，這就是樂觀進取，也是實踐生命價值意義的關鍵。

因為每個人都可能遭遇危機，比如我們監理站內窗口第一線同仁、服務台人員、車輛檢驗人員及後線資料事人員甚至接聽電話同仁，都有可能遇到各式各樣的問題，面臨問題如果能穩紮穩打，謹慎行事，就能安度難關。反之，稍一應付不當，就會造成嚴重個人及站內損害。所以，事先預做準備和防範，能減少危機的出現才是上策。倘真的遇上危機，要在極短時限內沉著應付，看清楚問題，想清楚危機，再採取行動。運用周遭人力，爭取支援，並且不逃避責任也不能馬虎應付，才不致於帶來更多問題及讓危機擴大。對日常的安危，建立防範準

則。

一般來說，養成睡前、出門檢查房舍安全習慣的人，比較不容易發生火災意外；定期維護家電系統，也能減少危機。有些家庭訂有安全逃生計畫，遇到失火就能安全逃生。一位消防專家曾說過：「對火警早有準備的人，比沒有做準備的人，逃生機會要大得多。有準備的人在危急的情況下，知道怎麼逃生，心情相對比較沉著。」

九二一大地震後，許多人開始有了防災的警覺。地震一來就會把瓦斯關掉，即刻打開大門逃生，我深信這是他們在家裡討論、演練如何逃生的成果，有防災計畫，以應付不同危機，是絕對必要。預作防範並不費事，有時只要買保險就行，這樣遇事才不會亂，才不會驚慌失措，我如果出外旅行，每下榻旅館，總要把逃生路線看清楚，遇到危機才從容不迫沉著機警地應付。

處理危機必須果斷，有許多事如果猶豫不決，會使危機失控擴大。有些生理或感情方面的問題，當事人如果不願意面對，果斷尋求協助或治療，危機便會漸漸擴大，以致不可收拾。有許多陷入絕症的病人，是一拖再拖才肇致的。

為了有效應付危機，既需注意眼前所發生的難題，也要顧及整體的發展。面對困境時，不但要著眼於問題的關鍵，更要注意整體的趨勢。比如說孩子成績差，就只注意其成績低落，而疏於人格健全發展；

不能只考慮處理交友不慎，而忘了人際關係能力的培養。危機的出現有一定的結構性，倘若不能從全局著眼，往往造成顧此失彼的遺憾。

最後，處理危機的態度要坦誠。許多危機是因自己不慎所造成的，所以極可能會掩飾撒謊。可是這樣處理，容易造成扭曲事實，延宕解決問題的最佳時效，甚至埋下新的禍根。坦承面對問題，承認自己的錯誤，反而省去為自己護短的心力；相對地，在人生的操守上，有了面對真實的勇氣。這是責任的表現，同時也是心理不致紊亂，進而能發揮生活與工作睿智的保證。

危機的出現，再強制人審視自己的人生，待人接物和工作的能力。它的主要意義在看出問題的毛病，找出解決問題的方法。無論危機出現在健康、事業或感情方面，它都在強迫人做新的調適，只要面對真實，勇於接受挑戰，就能扭轉橫逆，看到新的未來。在承受困境和危機折磨時，你可能遍嘗艱辛，但困境和危機一旦克服，你卻能從中得到成長，累積新的經驗和信心。危機並不可怕，可怕的是逃避它及不知選擇哪一門洽當工具才能度過危機，相信本書提供不少範例及應對，希望管理者能多多參用理應受益良多。