

# 談組織因應災害風險之韌性管理

## — 《鋼索上的管理課》讀後感

### 一、前言

曾在電視上觀看馬戲團人員表演雙手拿著長竹竿走鋼索的橋段，看著表演者微傾的肩膀及顫抖的身影，得冒著隨時墜落的可能，著實令人捏了不少冷汗。

鋼索上的管理課，顧名思義，隨著資訊科技愈發達駭客愈猖獗、地球暖化致全球氣候異變、災患頻傳…等，讓企業組織(簡稱組織)面臨前所未有的挑戰，猶如走鋼索般，需步步為營。所以，組織平時應有預防之準備，方得處變不驚；即使遭逢災害，組織亦可在最短的時間復原，並能持續營運。組織透過預防→應變→復原→持續經營之因應風險過程，即謂之「韌性管理」。

### 二、組織面臨之災害風險

本人將當前組織面臨之災害風險，歸納成外部環境及內部人因 2 大部分，茲分述如下：

#### (一) 外部環境：

1. 巨災影響：地球暖化日益嚴重，天候異常發生強降雨、水患、旱災頻仍；另發生地震及早災時，也常伴隨海嘯、火災。最近澳洲因乾旱發生森林大火延燒半年以上，已導致人們及許多生物嚴重

傷亡及財物重大損失，預估至少需數年以上，生態方能漸漸恢復。

2. 駭客入侵：現今資訊發達聯網時代，人們已慣於依賴科技生活，正因如此，大量的個人及機密資料儲存流通於電腦、網路及雲端中；駭客利用釣魚郵件或資安漏洞，趁虛植入惡意程式，讓電腦當機失靈，並從中竊取或加密資料，以行勒索之實；有不少組織因此而受害，遭客戶訴訟求償，暫停營運，甚至倒閉，損失慘重。
3. 重大疫病：繼2003年SARS嚴重急性呼吸道症候群及2012年MERS中東呼吸症候群陸續被發現並傳播致病後，自今年1月以來，湖北武漢亦爆發肺炎疫情，肇因於大陸隱匿疫情未於初期採取適當管控作為，已致世界各國受害疫情蔓延。經統計全球已有9萬多人確診罹患武漢肺炎，3千多人死亡，各地人心惶惶，百業蕭條。武漢肺炎目前疫苗尚未研發完成，該病毒變異性高且潛伏期長，雖然大陸已下令封城隔離及世界各國實施入出境管制，但仍將嚴重侵害人類健康及阻滯全球經濟發展。

## (二) 內部人因：

### 1. 領導階層：

- (1) 輕忽風險：中高階主管對於風險的認知及洞悉危機發生能力不足，對於環境中影響營運的事物或風險，疏於分析研

判，自信地認為無需浪費時間及成本在未知的風險上；惟災害一旦發生，組織恐難承受巨變。

(2) 錯誤決策：有句話說：「錯誤的決策比貪汙更可怕。」領導者能否在災害風險發生當下做出正確決策？是否能承擔責任、強化同仁信心？等，這些特質是組織能否挺過難關之關鍵所在。

(3) 息事寧人：部分領導者對於組織內部偶發風險事件，多持「大事化小，小事化無」之僥倖心態及官僚作風，以為事不關己，災禍不會降臨在自己的公司，小覷「星星之火，可以燎原」的嚴重性。

(4) 短視近利：對於組織內部顯現的警訊，領導者為節省成本，減少修整、持續使用或購置便宜及舊型機種；結果反而因小失大，讓組織陷入更深的危機。

(5) 未落實查核：108年10月1日宜蘭南方澳跨港大橋斷裂坍塌事件，肇因於主管機關未積極對橋梁定期巡檢、巡檢項目未針對橋梁特性檢討，並對於檢測結果未落實查核改善，終致多人傷亡的悲劇。

## 2. 基層同仁：

(1) 沉默是金、吝表意見之工作文化：在職場上，員工多有自

私自利之心態；開會討論時，常默不作聲，但會後又意見不斷，會議溝通不良，無法凝聚向心力；面對風險，員工亦常以「多做多錯、少做少錯、不做不錯」的態度任事，使得工作效率不彰，組織停滯不前，無法達到預設目標。

(2) 表面工夫、報喜不報憂：許多人在主管面前，阿諛奉承，表面功夫一流；但對於工作上違失及風險部分，卻是隱惡揚善、報喜不報憂。若領導者無法即時得知危機訊息，立刻設法改善，則恐使組織無法應變而走上衰敗之途。

(3) 事不關己，置身事外：組織對員工不上心，員工對於組織事務相對冷漠，認為風險處理是主管的事；員工一旦心不在此，很難對組織盡心盡責，對組織而言，這也是另一種人禍危機。

### 三、組織韌性管理之作為

本書作者闡述組織因應風險之韌性管理，俾作為危機預防、災後復原及持續運作之參考，本人將其綜整分述如下：

(一) 領導者之注意力及決策力：平時領導者對周遭風險，應有注意力及前瞻力、評估及預先規劃防範；當災害發生時，領導主管應具應變力，果斷勇敢做出決策。此攸關組織是否能於第一時間止血，凝聚向心力並帶領同仁度過難關之關鍵因

素。

(二) 平時確實盤點、準備及演練：孫子兵法中有道：勿恃敵之不來，恃吾有以待之。危機可能轉瞬即至，組織平時應訂定緊急應變計畫及應變程序 SOP 並定時演練、定期施以員工教育訓練，充實專業能力及活化工作技能、落實稽查檢核並定期檢討改善…等作為，做足準備以資因應災害風險之能力。

(三) 勿以事小而不為：組織中出現任何客訴、中斷、違失等危機風險事件，都不能輕忽，應即時檢討、評估及改善，以免因小失大，得不償失。

(四) 專業機構檢測與建議：組織設備如因火災有受汙染或損害，領導者有時為節省成本，只清理機件表面損害，殊不知內部零件已因災害導致化學變化，若無立即維修或汰換，組織損失將難以估計。所以，災害發生後，應請專家現場勘驗、評估損失、提供解決方案，使組織之災後損失能降至最低、迅速復原，並朝持續營運為目標。

#### 四、本機關目前應用情形與建議

(一) 依據本書作者所示韌性管理之內容，對照目前本機關應用情形，臚列如下：

1. 對於轄管業務，訂有相關安全維護及緊急應變計畫：例如運輸業

者重大事故應變、資安備援機制、每年民防隊編組暨消防訓練及實地演練等。

2. 辦理高階主管領導能力課程：培養領導者前瞻的眼光、宏觀的視野及應變決策能力。
3. 定期辦理員工教育訓練：以提升專業知能、有溫度的感動服務及危機處理能力。
4. 每 2 月於機關會議檢討業務風險圖象：檢視業務統計數據及執行情形，適時調整管控作為。
5. 每年辦理機關風險辨識暨內部控制作業：透過會議檢討及各單位實地交互稽核，提出優劣之處，俾憑改進，以達成內控預防目的。
6. 定期辦理轄站業務稽核：檢視業務執行進度及預防業務違失事件發生。
7. 定期及不定時抽查督導代檢廠、駕訓班及運輸業業務處理情形，並於考檢驗員訓練、負責人座談及檢討會…等場合，重申執行業務重點內容、宣導政策及風紀要求，以防微杜漸。
8. 嚴格管控 USB、相關業務系統使用權限、定期辦理資安教育訓練及社交工程演練：預防被植入惡意程式，導致個資外流、洩密及系統當機，避免監理系統受到任何資安風險危害。
9. 訂定公路監理資訊系統服務中斷窗口緊急應變計畫、不斷電系統

定時測試保養及電力中斷時窗口及檢驗作業演練：「預防勝於治療」，平時落實重要設備之維護、保養及演練，則機件較不易發生故障，災害發生時亦能臨危不亂。

10. 每年配合萬安防空演習：機關協助疏導人員就近避難及保全資產設備安全。

11. 定期召開業務檢討、創新精進及翻轉監理會議：為順應時代潮流，監理機關加速業務創新及強化資訊能量，推行監理業務 E 化措施，滿足現代人便捷申辦業務之需求；其優點可減少人力操作、降低錯誤率、減少社會成本支出及提升大眾使用便利性…等，一舉數得。

12. 機關與委託業務執行機關及採購廠商訂定契約時，均要求簽署書面資安保密協定及落實抽查、檢核、評鑑機制。

## (二) 建議

雖本機關對於預防危機風險發生，已辦理上述韌性管理之作為，惟身為組織一份子，仍感受有下列隱憂，值得上級機關及領導者參酌：

1. 「人」為組織最重要之資產！組織應確保人力素質，人力離補應無縫接軌：組織需要「人」去運作推動，平時組織需用心攬才、育才、留才，讓組織永續經營。另人員於離職或退休時，人力離

補時間應銜接，俾利業務傳承。現今人員離職退休與補充人力到職時間，無法銜接，空窗期由其他同仁暫時接辦，不僅無法深入了解業務精髓，亦難以掌握業務稽核之訣竅，預先察覺違失弊端，則未來恐致危害。

2. 重視員工反映需求及意見，適時輔導並尋求解決之道：有句話說：

「冰凍三尺，非一日之寒」，套用在風險管理上，亦是如此。組織對於員工的反映問題及不滿感受不予理會，只一味要求員工達標，員工對組織失去信任及向心力時，遑論績效及獲利。是以，人是情感的動物，領導者應關懷員工生活狀況、解決員工遭遇難題、重視員工反映意見、公開表揚實質激勵…等，可有效化解管理危機及凝聚向心力。

3. 機關之設施及房舍已老舊有危害之虞，基於人身安全考量，應優先汰換及改建：關乎人身安全之車輛、重要設備及老舊機關房舍，

常因業務經費有限而遲遲未能更換、修繕或改建，勉強續用；若災害發生，人命財務恐重大損失且重創機關形象。例如：俄羅斯於今（109）年1月20日發生旅館熱水管破裂，造成5死3傷的事件，肇因於爆裂的水管自1962年至今，沿用58年未更換，且旅館沒有緊急逃生出口，而終發生難以挽回的憾事（中央社1090120）。



4. 監理系統含大量個資，業務、人事及資訊單位，應加強橫向聯繫，定期檢視及控管員工權限，且確實加密傳輸重要資料，嚴禁駭客入侵及資料外流；員工及勞務委外人力於調職、離職或退休時，其直屬主管應儘速會同資訊人員撤銷權限，亦應定時挑檔檢視同仁權限予以調整、開放或關閉，並加強資安訓練，以預防資安風險。

## 五、心得感想

在本書中例舉了許多組織外在的敵人，例如：環境、駭客..等，都是現代組織必須未雨綢繆、嚴陣以待的敵人。所以，本人認為可從下列五個方面強化組織韌性管理，以預防災害風險發生：

(一) 任何組織規劃的業務方案及風險策略，均需由「人」去遵守及執行，方能竟全功。

但我們都知道，組織中最難管理的也是「人」！分析組織內在可能發生的風險有：員工罷工、個資外洩、客戶不滿投訴案增加、內控失靈、違反廉潔操守...等；所以，如何讓組織的願景、目標、規範及政策能確實上行下效，除了領導者要以身作則外，平時應發掘人才、育才、留才，例如：對員工要給予關懷，讓他們適度參與、投資、激勵及教育訓練...等方式融入組織，增強向心力，都是成功領導的必要作為。

所以，組織韌性管理第一要務，應提升人力素質並妥適管理，灌輸「風險管理、人人有責」觀念，業務方能順利推行並減少危機產生。

(二) 風險是組織永續經營之雙面刃，管理不好將造成災損營收衰退；反之，亦可能促使組織轉型而體質更佳；所以，組織應預防、評估風險，並準備迎戰風險。

以台灣為例，台灣現正面臨的危機不在少數，諸如：政治主權問題、能源缺乏仰賴進口、少子化生產力減弱、人口老化長照政策…等危機已浮上檯面；當務之急，政府應評估我國優劣勢、發展空間、資訊科技及經濟能力，制訂因應政策、替代方案及配套措施…等，來處理政治空間、能源政策及社會結構改變之考驗。

又近年來因地球暖化氣候異常，環境致災的風險，恐漸成常態，組織應思考因應或改善方式，以謀求生存。例如：組織所在地點地勢較低窪時，易造成積水或排水不良之情形，且發生水患的機會亦高。此時，領導者應亟思是否有能力轉移組織陣地；若經濟不許可，則應規劃減損方案，將生產機具移至較高樓層或做好抽排水措施，並定期檢修及防災演練，俾於災害發生時，確保人員及財物安全。

再以印尼首都雅加達為例，因政府長年忽視未管控國民抽取地下水，及近年因氣候暖化海水上升之緣故，使得雅加達下沉速度增加且易生洪患，造成河川及供應城市的地下水均受汙染，城市功能已然失調，嚴重影響國民健康、經濟發展及國防安全。該國政府已積極研擬斥資 300 億美金，遷都至婆羅洲島的東加里曼丹，以解首都沉沒燃眉之急。

(三) 領導者應培養前瞻性、判斷力、決策力及辨識危機的能力，對於組織內、外在風險，應定期盤點、預擬對策並施以演練，防範未然，使組織永續經營；而且，領導者在擬定風險策略時，勿將雞蛋放同一個籃子，要有「減損」及「移轉」風險的應變規劃，因災害發生帶來的衝擊，往往非單一面向，而是複合型的損害，移轉風險也是組織減少損失及持續營運的必要措施。

(四) 現代組織普遍運用資訊網路科技，但駭客開發惡意程式，試圖鑽資安漏洞，竊取個資及加密重要資料，行勒索之實。身處資訊發達時代，組織內員工應於平時依照資安保密程序執行業務、領導者購置高端防火牆等資安保護設施、組織所有員工、採購得標廠商及勞務委外人員，皆簽訂資安保密規定並確實管控密碼權限，則組織發生資安風險機率微乎其微。

(五) 領導者對於組織制度上的缺失或盲點可能「不自知」或「自我感覺良好」，惟「魔鬼藏在細節中」，建議組織聘請專業機構協助檢視規劃評估，方能鉅細靡遺、面面俱到，風險事件亦是。

台積電前董事長張忠謀先生曾說：「我們的對手不一定是敵人，環境也是你的對手。」是以，環顧四週，不僅商業對手是組織的敵人，平時要將環境災害及資安駭客亦視為敵人。但許多組織尚不曾面臨過巨災侵襲或資安駭客危害，其實它就是一種「危機」，也是一次「轉機」，端看領導者如何運用智慧及創意去面對它，並透過韌性管理策略，落實風險管控作為，將混亂的局面恢復秩序營運，甚至成功轉型改變產業體質，使它更適應這風險四伏的環境。

## 六、 結語

當前許多企業組織及政府機關致力發展 AI 人工智慧、大數據分析應用、物聯網及互聯網等的同時，更應重視「環境」與「資安」等之風險因素帶來的危害。

首先，組織領導者平時應瞭解公司內部體質與經營環境，且對上述風險應有深入認知、避險觀念，運用韌性管理規劃「減損」及「移轉」風險策略，俾有備無患。當災害來臨時，立即成立緊急應變小組、

領導者要當機立斷做出決策、展現魄力並對員工信心喊話，以防止骨牌效應，期將損失降至最低。在災害發生後，應啟動災後復原計畫，聘請專家機構評估損失、執行災後減損任務、穩住客戶及消費者信心，以持續營運為組織目標。

例如宜蘭南方澳大橋於 108 年 10 月 1 日發生斷裂坍塌事件後，交通部長林佳龍立即指示航港局及港務公司若檢視及維修橋梁能力及能量不足，可請公正專業第三方（如技師公會）協助於 108 年年底前完成港區其他 16 座橋梁安全檢測（中央社 1081002）。此攸關人民生命財產安全，亦負公共交通建設安全之責，政府機關應嚴謹以對。

達爾文之進化論有句名言「適者生存」，運用在組織上亦如是。在現今環境災害及駭客風險中，哪個組織能臨危不倒？甚至在受災復原過程中，趁勢改變企業體質而轉型成功，使組織更有彈性、更能於多變的環境中適應生存，則堪稱成功的韌性組織！

回顧美國紐約市於 2001 年 9 月 11 日遭逢蓋達恐怖組織攻擊時，時任市長朱利安尼就是本著榮耀、責任、坦率與勇氣的領導者核心特質，向市民信心喊話，帶領紐約市民挺過這次災難；事隔多年，事實證明現在的紐約市蛻變得比 911 前更好更進步，而朱利安尼亦榮獲「全美國人民的市長」及「世界的市長」美譽。

所以，危機也是轉機！只要領導者能培養冷靜、勇敢、前瞻、應

變、決策等能力與上述核心特質，重視、防範並應變風險，落實韌性管理作為，組織則能於危機四伏的環境中，臨危不亂、化險為夷、永續經營！

### 參考文獻：

彭明輝（2012）。2020 台灣的危機與挑戰。台北市：聯經。

林中斌（2011）。大災變：你必須面對的全球失序真相。台北市：時報文化。

黃丙喜、馮志能、劉遠忠（2009）。動態危機管理。台北市：商周出版。

穆思婕（譯）（2008）。透視危機（原作者 麥斯·貝澤曼、麥可·華金斯）。台北縣：中國生產力中心。

韓文正（譯）（2002）。決策時刻（原作者 朱利安尼）。台北市：大塊文化。