

# 企業危機管理個案之研究-以某上櫃電子通路商為例

孫承龍、張景旭

E-mail: 9425412@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

這幾年，企業所面臨的環境，不確定性大幅提高，市場需求瞬息萬變，天災、人禍頻傳。全球經濟景氣低迷，使得大多數企業，都面臨相當嚴峻的考驗。在如此的環境下，稍有不慎，危機隨時都有可能爆發。日經雜誌對日本頂尖企業過去百年變遷進行調查後，提出：「企業壽命三十年」之論。指出無論企業曾有過多少輝煌燦爛史，只要不懂危機管理，就有可能被危機摧毀（朱延智，企業危機管理 民92）。以深度訪談及次?資料的方式作為資詳加準備、謹慎面對的危機管理，是現代企業必修的課題，從預防、處理到善後，每個階段都輕忽不得，惟有謹慎小心、周詳準備才能將危機化為轉機，重建企業聲譽。本研究是以企業組織當中，發生高階經理人帶領數十人集體離職，對企業體所造成的傷害，產生企業危機，決策者如何在短時間執行危機處理，如何就內、外部危機產生時採取之應對方式，是否有發揮危機機制的功能，這整個事件為企業體帶來的影響及留下的問題，值得提供日後企業在危機管理中引以為鑑。除了就事件發生的過程及產生的問題，做一詳細記錄外，重建危機事件序列及事件的連動機制，希望從中發掘問題及問題背後，到底還存在些什麼是企業體面對危機所做的處理中，未能注意及防範的，甚至如果可以做到事先的危機預防，是否可以阻止危機的產生。此一事件最後更因此而決定企業體的存亡，結果產生讓人不禁歎，面對危機的處理不可不慎之憾！

關鍵詞：危機；危機預防；危機處理；企業危機；危機管理；危機機制

## 目錄

目錄 封面內頁 簽名頁 授權書.....	iii	中文摘要.....	iii
.....v 英文摘要.....	vi	誌謝.....	vi
.....viii 目錄.....	x	圖目錄.....	x
.....xii 表目錄.....	xiii	第一章 緒論 第一節 研究動機與背景.....	02
.....02 第二節 研究目的.....	06	第三節 研究問題與流程架構.....	06
.....07 第二章 質性研究前的文獻探討 第一節 危機的概念.....	10	第二節 危機管理理論.....	14
.....14 第三節 企業危機管理.....	20	第三章 研究方法與限制 第一節 質性方法的基本特徵.....	26
.....26 第二節 質性個案研究.....	30	第三節 本研究之研究架構.....	32
.....32 第四節 本研究之研究限制.....	34	第四章 個案分析 第一節 個案背景及概述.....	35
.....35 第二節 個案模式.....	44	第三節 個案之外部競爭及業績.....	47
.....47 第五章 危機個案之管理意涵 第一節 危機事件發展歷程.....	49	第二節 危機事件時間表.....	56
.....56 第三節 危機事件分期說明.....	74	第四節 IF理論.....	80
.....80 第五節 事後心路歷程及相關人員訪談.....	81	第六章 結果與建議 第一節 業務擴張與企業危機.....	85
.....85 第二節 危機管理結果及影響.....	85	第三節 個案與文獻理論之相關探討.....	86
.....86 第四節 研究結果.....	88	第五節 結果與後續研究建議.....	90
.....90 參考文獻.....	92	圖目錄.....	92
.....05 圖1-1-1研究背景說明.....	07	.....08 圖1-3-2研究流程.....	10
.....10 圖2-1-1文獻探討之階段.....	17	.....22 圖2-3-2危機管理的動態模式.....	32
.....32 圖3-3-2本研究之研究後架構.....	33	.....39 圖4-2-1個案研究初始模式.....	45
.....45 圖4-2-3接手模式.....	47	.....48 圖5-3-1第一階段的內外危機處理-1.....	74
.....74 圖5-3-2第一階段的內外危機處理-2.....	75	.....76 圖5-3-4第二階段的內外危機處理-2.....	77
.....77 圖5-3-6第三階段的內外危機處理-1.....	78	.....79 表目錄 表1-3-1論文章節架構.....	09
.....09 表3-3-1本研究之研究前架構.....	32	.....36 表4-1-1奇摩股市.....	36
.....36 表4-1-2個案代號對照表.....	41		

表5-1-1危機處理分期表.....	49	表5-2-1工作日誌.....	
...57	表5-2-2工作日誌.....	59	表5-2-3工作日誌.....
60	表5-2-4工作日誌.....	62	表5-2-5工作日誌.....
63	表5-2-6工作日誌.....	65	表5-2-7工作日誌.....
66	表5-2-8工作日誌.....	67	表5-2-9工作日誌.....
68	表5-2-10工作日誌.....	68	表5-2-11工作日誌.....
69	表5-2-12工作日誌.....	69	表5-2-13工作日誌.....
70	表5-2-14工作日誌.....	71	表5-2-15工作日誌...
71	表5-2-16工作日誌.....	71	表5-2-17工作 日誌.....
73	表5-2-18工作日誌.....	73	表5-4-1 假設事件重來.....80

## 參考文獻

- 參考文獻 一、中文部份 于鳳娟譯 (2001)。危機管理。台北:五南圖書出版公司。王美淑 (1999)。企業危機處理個案研究。中山大學企業管理學系研究所碩士論文。方正儀 (2004)。降低集體跳槽的不良影響。管理雜誌362期。朱延智 (2000)。危機處理的理論與實務。台北:幼獅文化公司。朱延智 (2002)。企業危機管理。台北:五南圖書出版公司。李哲邦 (1990)。危機管理。經濟部國貿局。邱毅 (1999)。危機管理。台北:中華徵信所。吳芝儀、李奉儒譯 (1995)。質的評鑑與研究。台北:桂冠圖書股份有限公司。吳定等著 (1996)。行政學 (二)。國立空中大學。吳佩玲譯 (2001)。危機管理。台北:天下遠見出版社。吳宜蓁、徐詠絮譯 (1996)。企業危機診斷手冊, (Ian I. MITROFF/Christine M. Pearson 1993)。台北:五南圖書出版公司。吳宜蓁 (2000)。危機溝通策略與媒體效能之模式建構-關於腸病毒風暴的個案研究,新聞學研究。吳宜蓁 (2002)。危機傳播:公共關係與語藝觀點的理論與實證。台北:五南圖書出版公司。周蕙蘋 (1995)。危機管理之研究。中國文化大學政治學研究所碩士論文。姚惠忠 (2003)。危機管理/危機傳播/危機過後之簡報。胡雲旺 (2003)。企業危機管理之研究。中原大學工業工程學系研究所碩士論文。孫本初 (1998)。公共管理。智勝文化事業有限公司。徐漢章譯 (1999)。企業危機管理:組織邁向安全經營的法則。台北:高寶國際。(原書,瀧澤正雄,1996。企業危機管理)唐福春 (2001)。危機管理個案之研究。大葉大學工業關係學系碩士論文。黃懿惠 (2001)。危機回應:淺談形象修復策略。公關雜誌。黃新福 (1991)。危機管理之研究-從組織層面來探討。政治大學公共行政組碩士論文 詹中原 (2004)。危機管理。台北:聯經出版公司。張光明譯 (1996)。危機管理手冊。台北:資治文化事業公司。蔡東益 (2003)。企業危機管理機制建立之研究。成功大學工業管理研究所碩士論文。蔡瑞明 (2002)。企業經營與危機管理。台北:華泰書局。韓應寧譯 (1986)。危機管理, (Steven Fink, Crisis Management-Planning for the Inevitable)。台北:天下出版社。二、英文部份 Albrecht, S.1996. Crisis management for self-defense. New York:AMACOM. Booth, Simon A. 1993. Crisis management strategy: competition and change in modern enterprises, London : T.J. Press Ltd Buchan, Alastair 1979. crisis Management, cited in coral Bell, "Crisis Diplomacy". Strategic Thought in the Nuclear Age (Baltimore, MP : John Hoplcins) Charles f. Hermann & Linda P.Brady, 1972. Alternative Models of International Crisis Behavior (London: Collier-Macmillan Limited) Fink, S. 1986. Crisis Management : Planning for the invisible New York : American Management Association. Gottschalk, J. 1993. crisis response. Detroit:Gale Research Henslowe, P. 1999. Public Relation : A Practical Guide to the Basics, London : The Institute of Public Relations Hermann, Charles F. 1986.Crisis in Foreign Policy(Indianapolis : Bobbs-Merrill) Ian I. Mitroff & Christine M. Pearson, 1993.Crisis management: A Diagnostic Guide for Improving your Organization ' s Crisis – Preparedness,(San Francisco: Jossey – Bass Publishers). Lerbinger, O. 1997. The Crisis manager: Facing Racing Risk and Responsibility. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Marconi, J. 1997. Crisis Marketing. Lincolnwood: NTC Business Books. Michael Quinn Patton,1980. Qualitative Evaluation And Research Methods. Mitroff, Ian I. 2001. Managing Crisis Before Happen, New York: American management Association. Mitroff, I. I. 1988. Crisis management: Cutting through the confusion. Sloan Management Review. Mitroff, I. I., & Pearson, c. M. 1993. Crisis management: a diagnostic guide for improving your organization ' s crisis preparedness. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. Nunamaker, J. F., Jr.1990. organizational crisis management systems: Planning for intelligent action. Journal of management Information Systems. Pearson, c. M., & Mitroff, I. I. 1993. From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. Academy of Management Executives. Steven Fink, 1986. Crisis management: Planning for the Invisible, (New York: American Management Accociation). Young. Oran 1967. the Intermediate: Third Parties in International crisis (New Jersey: Princenton University Press)