培养适应危机的管理文化

文 | 李建

危机管理的常态化

最近大家所有的焦点都放在COVID-19疫情上，但对企业而言，其实从2008年开始就面临各种冲击经营风险事件，美中贸易大战、全球原物料短缺潮、苏伊士运河堵塞等事件之外，还有因为气候异常所产生各种自然天灾，以往发生频率低，现今却显而易见，同样也对企业经营带来极大冲击与危机。

在这样的情境中，企业之危机管理将成为常态性措施，面对这样的改变，企业从上到下都要有严肃认知，危机管理需要企业全员参与，甚至工作准则与环境皆须配合调整，因此，企业需要培养一种适应危机的管理文化。

危机适应管理文化

过往对于危机管理，最早出现的是被动式的反应（Reactive）模式，讲求在危机发生的当下能快速处理；而后进入到主动性的预应（Proactive）模式，希望可以在危机发生之前就能预先因应。但现在的危机往往是突然发生，且企业难以控制相关变量，因此，当下的危机管理就要进入适应（Adaptive）模式。这个模式重点在于对所处危机情境的快速适应，比起反应模式，适应讲求的是更长期的对应方案。

以这次疫情为例，大多数的企业仅是处于反应状态，所做的处置还是在既有商业模式下，维持勉强运作的功能；如果要做到适应，就要先有“将和疫情长期共处”的情境思考，重新检讨提升顾客价值与自身服务的满足方式。

危机适应管理文化之培养，须透过妥善的沟通，让组织全员能具备足够的危机感，并能提出清楚且能解决问题的对应方案，营造一个对组织未来“人人有责、人人关心”的文化氛围。另外，

在危机适应管理作为之施行过程中，领导者一定要以同理心的角度面对，同时给予团队鼓励与支持，适度的让同仁参与决策，培养互信互赖，如此后续种种作为才能有效推动。

危机适应管理的基盘与落实

危机适应管理首重充足的信息，企业应建立危机资源管理系统，有效掌握组织资源，并透过该系统，推估危机带来的影响程度，避免突发危机的混乱情况。同时，模拟各种情境下该如何搜集与传达各种必要信息，例如：建构以问题为核心的内外部组织关联系统，将市场、供应链与利益关系人等信息作串联，让领导者在危机发生的当下，有可信赖且充足的信息来做决策。

企业通常会依各种危机状况拟订SOP，而在危机适应管理模式下，不能只有SOP，更要把SOP置于不同危机情境中，为各个步骤加入种种弹性要素，且需实际进行模拟演练，培养员工对危机管理作为的真正感受，而非只是纸上谈兵。常态性的演练，不仅能够发现各种SOP原规画中的缺口，也能让员工适应这些行动上的改变，一个企业的危机适应力，除了须妥善的规画，更在于员工的执行能力以及效果。

适应力要持续培养与精进

危机管理就如同PDCA管理循环，其包含危机评估、预防侦测、危机演练、危机处理与修正调整等步骤，在数字技术的支持下，当下很多对应措施，例如：虚拟企业（Virtual Enterprise）营运模式的建构、行动办公室、远距服务模式等都将协助我们更有效率的完善这个循环，上述种种措施则需要透过不断的演练，与时俱进的做滚动式调整。未来在经营环境的生态系中，不适应就淘汰的适者生存法则，将被演绎得更淋漓尽致，企业宜即刻做准备。MFC