



組織管理與危機管理

黃炎東／中央警察大學圖書館暨世界警察博物館館長

壹、前言

身為現代化地球村的各有關企業、政府或任何組織團體的成員如何建立正確的危機處理觀念，並有效的處理各項預知或突然發生之危機，訓練危機處理能力，使機關團體或個人因革新進步所帶來的衝突化解於無形，並進而組織再凝聚的力量，至少使不可抗拒的衝突所帶來的危機，以穩健立即有效的減至最低度，並開創組織再發展的新機運，此乃目前無論是政府軍公教機關或企業界必須加以重視的課題，尤其是身為一個領導校務推展的一校之長，責無旁貸之要務。

貳、衝突的定義與因素

有關衝突意義之界說，中西學者看法多義，互有仁智之見，如張金鑑教授為衝突下了一個定義即：「兩個或兩個以上的角色（包括個人的和團體的）或兩個以上的人格（包含自然人和法人），因意識、目標、利益的不一致所引起的思想矛盾，語文攻訐、權利爭奪及行為鬥爭，謂之衝突」（註一）。江明生、朱斌好在其合著

的衝突管理乙書中指出：衝突乃是指兩個以上相關的主體，因互動行為所導致不和諧的狀態，而衝突之所以發生可能是利害關係人（Shareholder）對若干議題的認知、看法不同、需要、利益不同或是基本道德觀、宗教信仰不同所致（註二）。而西方學者德塞勒（G. Dessler, 1976）認為：衝突乃是組織中兩個以上的個人或團體，由於不同目標、利益、期望或是價值，而產生不同的意見結果（註三）。

由此可知，衝突乃是一種人性之自然反映，當人類在組織活動中因彼此的人格特性、價值目標或利益取向在認知與實踐過程中，若有所不同必然發生之對立現象，而這一衝突現象雖有其負面作用，但如因調適得宜，亦會為組織帶來新機、活力與發展。因為人類乃是過著群體生活的動物，他不是生存在地球上的單一個體之生物，而是營運社會共同生活的社會性動物，而人類的共同生活組成（包含政治、經濟、文化、社會等組織團體）及其彼此之互動生活內容所構成之複雜性與精緻性，亦非其它任何生物所可比擬。因為人類一方面長期的接受自然之進化，而另一

方面也在調適與改造創造其獨特的社會環境。如家庭、學校、公司行號、區域社會、國家等。在我們創造環境之同時，也深受環境之影響，亦在其影響之下決定或改變自己之行爲。人類一如在生物學上，受遺傳因子影響，在社會學上，亦受社會環境之影響（註四）。而人在組織生活中又爲何會有衝突之發生呢？因爲人雖自認爲理性的動物，但因人有生物性與社會性之本能與特性，人有七情六慾，有理性的一面，亦有感性的一面，無論是個人與組織之間，或組織與另一組織之間，往往會因爲對組織目標之認同或其中派系利益等之糾葛，無法獲得和諧圓滿解決致而難免會發生大小之衝突，甚而因衝突之一時無法化解，造成難以預估之危機。

正如社會解體論（Social disorganization）的倡導者約里奧特與馬里露（M. A. Elliott & F. E. Merrill）、華利斯（R. E. L. Faris）托馬斯（W. I. Thomas）等認爲社會組成的元素有四個：(1)目標、需求(2)資源(3)角色(4)行爲模式。如果社會受到良好的管制而組成時，上述要素之間，就不致有脫軌或缺陷存在，而能順利的調整運作，這種過程稱爲社會的組織化。惟在實際上，構成社會之各要素間，常有不適應狀況發生，使社會組織發生障礙而無法發揮其功能。如家庭間、夫婦、兄弟、姊妹之間因失業、感情、青少年犯罪等問題所帶

來之家庭不和，甚而導致家庭解組。而當家庭有衝突甚而影響組織趨勢時，其家庭的每一份子當會盡力使家庭能恢復控制其成員之功能，及進行所謂再組織化的過程，化除一切不和的因素，緩和緊張情勢，不但勿使家庭有再解組的危機，反而力挽狂瀾，化危機爲轉機，使整個家庭重回正軌的組織生活。而社會集團、機關團體、區域社會之社會化過程與以上所述之狀況是一樣的（註五）。

自人類社會之思想上而言，自古以來合意論（Concensus）與衝突論（Conflict）就成爲對立性的兩種見解。合意論認爲社會係於各個成員在價值觀之合意的基礎上而成立者。而國家是爲維護一般大眾之利益而組織成立者。社會如有對立的價值觀或利害關係之團體存在，國家就應代表社會團體之價值觀或利益，就這些對立負起調停之責任，以尋找共識。至於衝突論者則認爲社會是由價值觀或利益之對應的團體而組成者，因此，組成之國家並非社會全體之價值觀或利益之代表，而是支配國家作用並擁有統治權柄的團體之價值觀與利益之代表。而提出犯罪之衝突現場者其主要代表者，有謝麟（Thorsten Sellin, 1938）提出的文化衝突論，柯布麟（S. Kobrin）的價值衝突論，及波魯克（George B. Vold）於1958年提出的集團衝突理論。所謂集團衝突理論乃是從人性出發，認爲人



類在基本上是生活在團體之中，因每一個人都有尋求共同利益之慾望，如果能採取共同的行動當更容易達成目標，於是組成了團體。因此，個人乃是團體行為之一部份，如有新的利益產生，將會形成新的團體；而原有團體如已達成任務，力量將被削弱或被遺棄，而被新的團體所取代。在一個複雜之社會中，必有各種不同的團體所指標之利益或目的相互重疊，相互競合。團體之間將進入衝突之狀態，乃有強化團體成員對所屬的團體負有忠誠義務之傾向。乃要求團體之成員爲了達成共同策定之目標，必須盡最大之忠誠，提供最大能量貢獻給組織團體。

從社會心理學觀點而言，社會就是由對立的各種團體之利害關係與努力下，保持其動力上的平衡狀態，使這些團體都在共存的情形下集合而成（註六）。美國學者如（Creighton,1980, Moore,1982, Amy,1987, Bisno,1989）研究歸納衝突的原因約有四大根本原因：即1.程序衝突（Procedural Conflict）2.資料或資訊衝突（Data or information conflict）3.價值衝突（Value conflict）4.關係衝突（Relationship conflict）5.情緒衝突（Emotional conflict）（註七）。因此，我們可推理出任何一個組織成員間或與其它組織之間的衝突，其主要之原因乃是起因於人性之慾望之追求，當中因其對問題之認知不同或價值觀之差異與利益等

之競合，未能達到平衡狀況而致發生。尤其值此科技與資訊之發達一日千里，且國家無論是政治、經濟社會、文化教育正處於急遽變遷的知識經濟 e 時代，無論是國家與國家之間或個人與所屬之團體之間之距離更爲縮短，彼此互動之關係更爲頻繁，而在追求團體之目標或個人之價值與理想之間，難免會有所衝突。爲使這種衝突能即早予以預防，即或使在突然狀況下發生，亦能加以有效處理，使衝突減至最低度，並使組織之間或個人與組織之間很快恢復正軌之互動，化危機爲轉機，乃是任何現代化國民所必須具備的認知與必須加以防範之要務。尤其是身負主持學校行政工作，領導全校師生員工推動校務的教育主管，更是他們有待加以探討與實踐的重要課題。

參、組織團體衝突之型態

組織衝突就不同的標準而分有各種不同的類型：(1)以衝突的影響爲標準可分爲：正功能性衝突與反功能性衝突；(2)以人員多寡可分爲個人衝突、人際衝突、群內衝突或群間衝突；(3)以組成結構可分爲垂直性衝突、水平性衝突、斜向式衝突或正式組織與非正式組織之衝突（註八）。周談輝教授則將組織之衝突分爲四種型態即(1)垂直衝突；(2)水平衝突；(3)直線與幕僚人員彼此之衝突；(4)組織內派系之間的

衝突。這四種組織內之衝突有可能單獨發生，亦有可能以交錯方式存在或可能因其中一種衝突而引發其他種之衝突發生（註九）。雖然說衝突對組織有其負面之功能，但亦可因適當的衝突而產生正面的功能，為組織帶來一片蓬勃的生機。因此對於組織衝突發生之原因必須一一加以找出，並分析其造成衝突的主要因素，當機立斷的——予以防範或導引，使組織之互動趨於正軌，以強化組織成員對組織目標之認同，加強團體間或團體與其成員間之溝通與協調，使團體間不但能消除歧見且更能建立共生共榮的生命共同體理念，同時亦使團體中的每一份子能在明確的工作目標下，增強對組織之向心力，以提昇組織之凝聚力，共同為達成組織之宗旨而努力打拼。

肆、危機處理

一、危機管理

危機處理（Crisis management）的主要概念，已是現代組織運作與發展必須加以重視之課題，其主要內涵包括危機辨識、危機管理計畫、危機管理策略及危機善後處理等（註十）。而任何的危機情境皆有其處理的架構、概念及工具，而面對各種危機情境時，最主要的考量之問題是以一種邏輯性，有條理的面對危機的發生

（註十一）。摩根（Careth Morgan）在其所著的「組織印象」（Images of organization）乙書中提到一個組織管理人在面對衝突時，常會以五種模式予以回應即(1)迴避(2)妥協(3)競爭(4)迎合(5)合作。以探求衝突之化解（註十二）。首先我們就以下四個原則來區別危機的主要概念(1)危機是什麼（what）；(2)危機何時發生（When）；(3)危機發生之原因（Why）；(4)誰受到危機的影響（Who）。而一個良好的危機管理計劃或程序必須具備以下幾個特性：(1)先前的危機導致現在的危機，同樣地如果現在的危機沒有妥善地處理，也可能導致其它危機的產生。(2)早期存在的危機警訊是可以預防的。(3)可以導致危機的因素，包括技術、人為及組織內部的因素。(4)可能影響危機或被危機影響的當事人。任何的危機計劃或程序必須將上述特性列入考量，以提昇因應危機之效率，並防止導致更多的傷害。危機管理策略則必須包括以下之幾個步驟：(1)對各種範圍的危機做好準備；(2)注意危機管理的五個階段--即訊號偵測期、準備及預防期、損害抑制期、復原期及經驗學習期；(3)注意到文化、人為、企業及技術之因素；(4)納入各種關係人（註十三）。亦就是評估及處理所有的相關變數，考量到所有之要素並相互加以整合才能妥善的做好危機管理。

二、危機的主要原因及變數

（一）類型（Types）

潛在的危機變數在數量上相當多，即便是經費充裕的企業也不可能對所有的危機做好完美無缺的準備。即使想要準備，企業也必須知道為何種危機而做好準備。

（二）階級（Phases）

所有的危機是不是都透過特定的階級來進行？如果是，包括那些階段？每個階段應該如何處理？

（三）系統（System）

我們在研究危機事件時，發現一些次要變數，在危機的起因或起源上扮演了重要之角色，如技術、組織、文化等，而這些變數的內容為何？相互間如何互動？是否能正確的處理危機。

（四）利益關係人（Shareholders）

那些團體（個人、組織、機構）可能影響危機管理或受到危機管理的影響？

是否有系統地分析這些關係人在危機過程參與的程度（註十四）？

伍、議題管理(或事件管理)

在七〇年代所謂議題管理早已成為危機處理的主要研究領域，而在教育行政工作領域中，公共議題（Public issues），往往因學校行政主管缺乏體認與危機意識，諸如對校園暴力事件、性騷擾、兩性平等問題，校長或教師行為脫序或是家長與學

校、老師之間因對學生管教理念不同所引發之抗爭事件等，若未能加以早期預防或於事件發生後妥善處理，致而釀成莫大的傷害。依史丹來（Stanley,1985）的歸類將公共議題分為(1)全體議題；(2)個案議題；(3)企業議題；(4)利益團體議題等。因此，學校行政人員必須充份掌握以上四個議題，針對議題之種類，予以規畫並加以有效管理，並於議題發生時能以諸如「攻擊團體」（attack group）、「陰損團體」（undermine group）、緩和議題（defusing issue）、模糊議題（blurring issue）等直接或間接之方式予以消弭（註十五）。

陸、結論

學校乃是社會的縮影，而每一位肩負教育工作的主管人員或教師，必須具備危機處理的認知與策略方法，才能有效的化解各種危機，使學校之行政或教學研究工作不但能順利推展，而且更能發揮其高品質的效率與功能。而所謂校園之危機，就校務之性質的，有教務工作的危機，如大學部或研究所入學考試所發生的弊端，致而發生的學校危機。而就學生訓導或輔導工作引發的危機，如學生自殺事件、體罰事件、性騷擾事件、校園暴力或是因學校建築倒塌，或是公務人員未能依照採購法執行舞弊事件、或是其它諸如心態不正常的教師對學生所造成之危機、或是如大學

生下載MP3 侵犯版權事件等（註十六）。而依照侯世昌與蔡文杰所著的「校園危機急轉彎」乙書中所提出的案例總計有十四種。即(1)暴力衝突；(2)吸毒事件；(3)工地意外事件；(4)縱火事件；(5)受虐兒事件；(6)食物中毒事件；(7)酒精爆裂事件；(8)恐嚇勒索事件；(9)性騷擾事件；(10)綁架事件；(11)遊戲器材意外事件；(12)校外教學意外事件；(13)自傷事件；(14)家長陳情抗議事件（註十七）。以上所列舉之危機事件乃是舉校園教職員工互動中經常難免發生之危機，爲了塑造一個安全快樂的教育學習環境，有關單位必須加以正視並培養因應危機之能力，且有規畫的訂定校園危機之對策與辦法，所謂「凡是豫則立，不豫則廢」，尤其是身爲一個負責推動校務行政主管或教職員，應建立維護學校安全人人有責之生命共同體之共識，培養正確的危機意識。提昇學校危機處理之能力之對策約有以下幾點之努力方向：

(1)培養正確的危機意識，隨時做好危機處理之準備工作，身爲教育主管應有維護學校安全的強烈使命感，並具備現代化的危機管理知能。(2)應以坦然積極的態度因應，面對各種危機，如公開舉行記者會，以減少在危機中所引發之不實傳言；(3)以冷靜、理智、客觀的心情作出明智之決定，迅速有效的發現危機並加以有效之處理（註十八）；(4)成立校園危機處理小

組，訂定危機處理計畫及處理程序並善用危機發展過程：其組成人員應包含學校教務、學生事務、總務及各有關單位主管、具有各種專長的教師、學生家長，最好也包括法律、企業管理、犯罪預防、公共關係、媒體、行政管理、心理諮商、危機管理之專業人員。而在訂定危機處理程序中必須注意危機預定系統之通報，於危機發生時立即召集相關人員了解事件之始末、確定危機公關對象、分析危機影響層面、決定危機處理方式、商定對外發言內容與時機方式、分配危機處理人員之負責工作、執行危機處理回饋系統等，同時密切注意危機處理的生命週期--出生、成長、成熟、衰退各階段之發展，使危機事件之處理一切皆能在穩健的過程中，直至妥適處理完成（註十九）。而筆者認爲在校園危機事件當中青少年問題之預防與處理，當是目前我們有關教育部門必須面對，且應予以有效解決之校園危機的重要課題之一。雖然組織衝突亦有其正負面功能性存在，但爲了組織的永續生存與發展，我們當然希望其能化危機爲轉機，使組織之活動能順利推展，而個人亦更能充份的、有自信的因應各項危機，實現個人的理想目標。身爲領導校務推展的一校之長，對危機處理之意識與方法更應有深切的體認，並事先採取預防危機的措施，以確保全校師生的安全，共同營造一個具備真善美聖的優質校園環境。

參考書目

- 張金鑑著，*行政學典範*，頁 294。
- 江明生、朱斌好著。*衝突管理*，頁 4。
- 林鎮坤、陳秋瑾合撰，*教育行政衝突理論之研究*，頁 8 轉引自柯進雄著，*衝突理論與學校領導*，頁 3。
- 謝瑞智著，*犯罪與刑事政策*，頁 79。
- 謝瑞智著，*犯罪與刑事政策*，頁 80-82。
- 轉引自謝瑞智前著頁 88。
- 江明生、朱斌好等著。*衝突管理*，頁 4-6。
- 柯進雄著，*衝突理論與學校領導*，頁 14-16。
- 周談輝著，*組織衝突與危機處理，技術及職業教育雙月刊三十五卷*，頁 2，民國 85 年 10 月 25 日出版，頁 2。
- 林鎮坤著，*學校公共關係*，載於吳清基主編，*學校行政新論*，頁 492-493。
- 吳宜蓁、徐詠絮譯，Ian I. Mitroff, Christine M. Pearson 著*危機管理診斷手冊*，頁 3-5。
- 江明生、朱斌好著，*衝突管理*。頁 9-10。
- 吳宜蓁、徐詠絮譯，Ian I. Mitroff, Christine M. Pearson 著*危機管理診斷手冊*，頁 5-6。
- 吳宜蓁、徐詠絮譯，Ian I. Mitroff, Christine M. Pearson 著*危機管理診斷手冊*，頁 17-18。
- 轉引自林鎮坤著前書，頁 405-407。
- 黃坤錦主編，*校園危機與師資培育*，頁 89-94。
- 吳清基導讀，侯世昌、蔡文杰著，*校園危機急轉彎*，頁 5-12。
- 黃坤錦主編，*校園危機與師資培育*，頁 89-105。
- 林鎮坤著前引書，頁 402-404。