

《鋼索上的管理課》讀後感

一、 失控的世界

2020 年因為新型冠狀病毒的出現，世界秩序在短短的三個月內已經陷入失控的狀態，與專書所言「災變、多變動的時代」不謀而合，是天災？還是人禍？環顧世界各國在處理此次危機事件第一時間的態度可知端倪。「企業中最稀有的資源不是部門預算，而是領導者的注意力。」¹，同理可證：國家最稀有的資源不是部會預算，而是執政者的注意力。領導者的思維可以當機立斷，帶領國家從災害裡重生，展現國家的復原力及韌性。過度自信或經驗不足的領導者，輕忽災害長遠的影響力，輕則造成國家的經濟損失、個人下台負責，重則傷害人民的生命安全、影響國家的興亡。《槍炮、病菌與鋼鐵：人類社會的命運》一書清楚地揭示歐洲與中國在大陸地理條件相當情況下，專制一統的領導者帶領中國走向鎖國，讓文明發展的進度遠遠落後歐洲，領導者的目光是否長遠，決定一個民族的興衰。諷刺的是，14 世紀末明清兩代為了防止倭寇之亂的鎖國政策成功的防堵了倭寇之亂，卻同時切斷與外界的文化經濟交流，相隔幾個世紀之後，各國的鎖國政策反成了防堵病毒肆虐的保命符，「全球化」促成自由經濟的蓬勃發展，此刻卻成了病毒蔓延的溫床。沒有毀滅性的核彈與生化武器，有

¹ 專書第 22 頁。

的是陰謀論、謠言、人性的挑戰以及無邊的恐懼及猜疑，這場宛如第三次世界大戰的病毒之戰，引發一連串的蝴蝶效應，各國從原本的漫不經心到目前的嚴陣以待，誰帶領國家，以怎樣的思維面對危機，將決定未來世界的新秩序。

二、專書概述

自 20 世紀以降，伴隨著全球暖化、人口擴張以及資本主義的高度發展，災害的發生成為「新常態」：「過去被視為罕見的極端意外可能發生在你我身旁」²。專書《鋼索上的管理學》從企業管理的角度，說明災害的發生隨著時代的推移日新月異，其所帶來的衝擊遠遠超乎預期，舊有的災害管理措施已不敷使用。「從 Hollnaget 『安全 II』思維出發，國際標竿企業已將『韌性』納入供應鏈管理。為了面對書面計劃的陷阱，彌補經驗的不足，未來需朝向韌性『能力』與『承載』養成」³。而這樣的能力的養成基礎在於主事者是否能夠成功形塑組織的安全文化。

專書作者以自身從事災後復原及教育訓練的實務經驗，透過經典災難事件，從「新常態新思維-領導管理」、「準備是最好的應變-結構性規劃」、「災後復原-呼叫專家」三大面向說明韌性管理、風險管理、營運持續與災後復原，整合資安(Security)與工安(Safety)。儘管「完

² 專書第 66 頁。

³ 專書第 85 頁。

美的預防是不可能的」⁴，但缺乏應變措施只會讓組織暴露在未知的風險下。面對新常態，企業準備好應戰了嗎？

（一）新常態新思維-領導管理

專書提出面對「新常態」應改變思維，以正面迎戰、積極準備取代否認存在、消極逃避，以逆向思考進行創意管理、韌性管理，學會和「痛苦」、「意外」做朋友，將未知、發生機率低的災害納入列管。作者提出 50 個自我檢測的問題，提供主管「慢想」：組織的復原力、組織變革以及組織失靈等韌性管理問題；持續營運規劃、緊急應變計畫及災後復原計畫；以及災後外部專家資源扮演的角色。「走出舒適圈，藉由學習他人失敗經驗，累積各種災害應變的經驗法則，將自己的未知與盲點降到最低。」⁵

是當責還是就責？是人人有責還是不做不錯？領導者的態度帶動組織文化的塑造。領導者若是不重視風險管理，一旦組織面臨危機事故，人人推諉卸責、漠不關心，正所謂「上行下效」。最佳實務的風險管理做法並非一蹴可幾，從基層到管理階層的系統性教育訓練成效並非立竿見影，「學而不思則罔」，若缺乏獨立思考的能力，訓練容易流於形式。組織學習之父—彼得·聖吉：「真正的學習打開我們未知的恐懼與能力不足的困境，以及需要彼此

⁴ 專書第 147 頁。

⁵ 專書第 72 頁。

的弱點」⁶。應付式書面計畫、未能從他人失敗的經驗中獲取教訓，經驗不足或過度自信的領導團隊往往只能讓悲劇一再重演。

(二)準備是最好的應變-結構性規劃

一場小火可以終結國際手機品牌，一個樹木修剪的預算刪減間接引發美加大停電的連鎖效應。如果沒有 B 計畫，在突如其來的災害中，組織將無法維持營運，只能聽天由命，被動的任由災害的往失控的方向發展，所造成的損失也將難以估計。B 計畫依組織在災前與災後的因應作為可分為營運持續計畫(BCP：Business Continuity Plan)及災後復原計畫(BCP：Business Continuity Plan)

營運持續規劃是「一套方法論，用來創造與驗證一個在災害或中斷事件前期、中期、後期持續營運的計畫」⁷是組織看得見也摸得著的「韌性」。計畫重點在於優先評估哪些屬於「關鍵性功能」，如何分配有限資源以維持組織的持續營運。筆者提出適用中小企業數位韌性規劃的 3A 架構—評估、行動與稽核⁸為企業建立保護架構的參考。然而事前的規劃再完整，僅是「整體規劃流程的一部分」，它的侷限在於無法預估並解決所有災害發生時危機管理的問題，因此，它必須是個「有機文件(Living Documents)」

⁶ 專書第 85 頁。

⁷ 專書第 77 頁。

⁸ 專書第 127 頁。

⁹，組織須透過各種學習如平日的演練及教育訓練、虛驚事件、新聞事件及他人的失敗經驗等，覺察組織內部的資安及設備維護的漏洞，不放過任何出錯的可能性。對安全的思維從「成本」轉變「機會」，從一開始就把事情做對，取代「出現錯誤再修正」的「安全 I」模式。

災後復原強調在對的時間做對的事情，是「營運持續一部份，並立即處理一個事件的衝擊」¹⁰。因災害的無法預知性，專案管理中的三大要素：「範疇」、「成本」和「時間」存在著不確定因素，在時間的壓力下，面對災後復原，Rubin 特別強調組織內部的要素：個人領導、行動能力與所需知識¹¹。「領導者策略的轉變」與「靈活性組織-緊急應變小組的成立」在災害發生時扮演著關鍵的角色。災後復原是「移動中的目標」，災害管理並非直線進行，中間仍會遇到曲折路徑，充滿許多不確定的變數¹²，過度自信的領導者無法隨機應變，易將組織推向另一個險境。

無論是營運持續計劃或是災後復原計畫，測試程序及計畫可行性的「演練」不可或缺，為避免計畫流於形式，主動發現漏洞，修補系統上的缺陷，透過實地的演練，培養組織的應變能力及領

⁹ 專書第 138 頁。

¹⁰ 專書第 77 頁。

¹¹ 專書第 85 頁。

¹² 專書第 158 頁。

導者的韌性思考力。

(三) 災後復原-呼叫專家

專書指出「不懂得運用專家才是復原機會最大的障礙」¹³。災後如何處理事故現場，由誰來主導，展現的是領導者的眼界與高度，「聞道有先後，術業有專攻」，誰該上場、誰該退場，妥適的安排人力，引進專家資源，才能掌握事件處理的先機。面對不確定的混亂環境、看不見的汙染，與時間賽跑的災後復原需要的是在事前就建立好「符合組織需求的專家資源網絡」。美國的《災害救助法》、《災後採購方案》鬆綁法規限制，為災後搶救及重建的特別法。緊急狀況需要有彈性的組織，更需要有彈性的法令規章，快速且多元的引進外部專家資源，減少災害可能帶來的長期衝擊。不當的搶救措施將導致更嚴重的、更無法預期的損失。

從領導管理、規劃演練到專家資源，災害的預防必須是組織的日常，是組織中每一個人的責任，「不是假設性的問題，而是何時發生的問題」¹⁴，組織必須隨時做好準備。

三、心得感想

(一) 心理學無所不在

¹³ 專書第 122 頁。

¹⁴ 專書第 126 頁。

心理學，根據維基百科的定義：「是一門研究人類以及其他動物的內在心理歷程、精神功能和外在行為的科學，既是一門理論學科，也是一門應用學科。」¹⁵教育學生，需要教育心理學；商業銷售，需要銷售心理學；管理罪犯，需要犯罪心理學，舉凡與人有關的活動，都需要心理學的基本知識。查理·蒙格藉由自學整理出源自於心理學基礎的 20 個小原則，名為誤判心理學，並言：「如果你想擁有任何普世智慧，心理學太重要了。」¹⁶讀完專書後，亦深刻體會心理學在「韌性管理」中所扮演的重要角色。綜觀歷史，天災不可能不發生，「人」的因應處理方式才是導致「天災」釀成災「害」的因，更有時候，「人的活動」直接導致災禍。

法國數學家巴斯卡：「人類的頭腦既是宇宙的光榮，也是宇宙的恥辱。」¹⁷人類創造了輝煌的文明，也不可能完全避免犯下愚蠢的錯誤。人類的認知受到情境的影響，不同的情境會引起不同的結論，經常誤導我們做出錯誤的決定，天災因而演變成人禍。但透過學習，了解認知上的弱點，我們可以避免落入思考的盲點。學習型組織是韌性管理的基礎，面對未知災害的變動，組織領導人須具備「韌性管理+心理學」，在應變與彈性下，同時凝聚內

¹⁵ <https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%BF%83%E7%90%86%E5%AD%A6>

¹⁶ 《窮查理的普通常識》第 117 頁。

¹⁷ 《窮查理的普通常識》第 118 頁。

部的共識與建立與外部的溝通，資訊公開透明，瞭解人性的弱點，消弭不安與謠言。查理·蒙格說：「使用工具的人應該瞭解工具的局限，同理，一個使用認知工具的人也應該瞭解其局限，這種知識可以用來操控和激勵別人。」¹⁸古諺：「君，舟也；人，水也，水能載舟，亦能覆舟。」老百姓之於君主，有如大腦理性思考之於決策，在對的時間，做出對的決策，領導者不可不具備心理學的相關知識。

（二）韌性管理是組織的抵抗力

台灣因應武漢肺炎成立中央疫情指揮中心，指揮官陳時中日前視察和平醫院時說：「走過歷史傷痛造就未來進步」¹⁹。創新工場董事長李開復大病一場後才知道健康的重要性，他說：「發生一個災難，是不是不要把它當成一個果，而是把它當成因，如果把它當成因，任何的災難都是學習的機會。」²⁰「災難不可怕，可怕的是組織沒有記取教訓。組織的韌性就有如身體抵抗力，在災難突襲時，啟動持續營運計畫，捍衛組織的關鍵性營運，將影響減至最低。今年肆虐全球的新冠肺炎病毒，台灣因走過 2003 年 SARS 的傷痛經驗，造就今日的「台灣奇蹟」：從一個疾管署醫師在某天凌晨發現疫情不單純的訊息後，到當天傍晚六點台灣

¹⁸ 《窮查理的普通常識》第 117 頁

¹⁹ https://www.upmedia.mg/news_info.php?SerialNo=86121 指揮中心視察和平醫院

²⁰ <https://www.managertoday.com.tw/articles/view/50893> 一場大病後，我修的 7 個死亡學分

已完成一連串的通報、求證及公開訊息，並立即執行必要登機檢疫防堵措施。緊接著是醫療與防疫物資的整備、疫情監測、邊境封鎖、經濟紓困及法規鬆綁等相應處理措施²¹。在新冠肺炎無分國界、不分人種，猖狂肆虐之際，台灣以「政府與民間的快速動員力、迅速決策力、徹底執行力、資源整合與分配力、資訊透明化與防疫科技化」²²打造台灣病毒防護金鐘罩，守住醫療體系，守住基本生活品質，守住國人的健康，也守住人民的信心。對照歐美國家的領導者在「病毒只會傳染亞洲人」、「事情沒有那麼嚴重」的錯誤認知下，坐失黃金處理時間，任由病毒猖狂肆虐，在不得已的情況下被迫以限制人民自由的方式-封城、停止經濟活動等終極手段才得以稍稍遏止病毒的蔓延，更不論其所引發的人心不安、社會動盪與巨大的經濟損失。「你有一天遭遇的災禍，是某個時間點疏忽懶惰的報應。」拿破崙幾個世紀前提出的警語，敵不過人類的大腦的健忘及錯誤認知。總是大病過後才知道身體健康的重要性；親身經歷災難，才知道韌性管理的重要性。

(三) 未來新秩序-「綠天鵝」的挑戰

²¹ <https://news.ltn.com.tw/news/life/paper/1366122> 事件起源/疾管署官員失眠逛 PTT 驚覺武漢疫情不妙

²² https://today.line.me/TW/article/97E1VE?utm_source=line share 台灣怎麼做?陳時中、唐鳳辦 14 國視訊防疫檢討

自 2006 年美國前副總統高爾拍攝紀錄片「不願面對的真相」揭露並預測全球暖化的危機之後，「減碳」及「降溫」一直是世界各國熱烈討論卻遲遲難以達成共識的重要議題。排碳大國如美國無法割捨經濟發展的甜美果實，犧牲眼前的經濟利益，額外耗費心力去投資看似缺乏「經濟效益」的環境保護措施²³。2019 年年底聯合國第 25 屆氣候大會，創造史上最長的馬拉松談判，卻無法達成各國互榮共好的減碳協議。²⁴ 同年，一把野火從美國、巴西、澳洲、印尼延燒到北極圈，北極熊的動物悲歌也燒進人類的富裕文明國度裡。加上新冠病毒，大自然以最原始的火攻及病毒，讓人類正視氣候變遷引發的連鎖效應。爾後，人類將面臨環境更大的反撲行動，其形式及時間無法預測，關乎人類生存的氣候變遷及升溫議題正往人類無法控制的方向發展。

遠見雜誌《ESG 啟動企業淘汰賽》一文中提到「氣候變遷『綠天鵝』恐觸發金融危機」，並以「環境」、「社會」、「公司治理」(ESG)作為考題，全球企業為考生，揭示一場氣候變遷下身處高度環境風險的全球企業淘汰賽²⁵。這場比賽不僅僅測試各國

²³ <https://anntw.com/articles/20191215-dsxk> 減碳標準無共識 UN 氣候峰會陷僵局

²⁴ <https://www.greenpeace.org/taiwan/update/11777/%E5%9C%B0%E7%90%83%E8%91%97%E7%81%AB%E4%BA%86%EF%BC%81cop25%E6%B0%A3%E5%80%99%E8%AE%8A%E9%81%B7%E5%A4%A7%E6%9C%83%E3%80%8C%E8%90%BD%E6%BC%86%E3%80%8D%E9%96%89%E5%B9%95/> 地球著火了！cop25 氣候變遷大會「落漆」閉幕

²⁵ <https://www.gvm.com.tw/article/71819> ESG 啟動企業淘汰賽

企業的「韌性」生存力，更是測試各國領導人的前瞻視野。回應達爾文「適者生存，不適者淘汰」遊戲規則，看似增加「成本」的「環境」及「社會」投資項目，卻成為確保組織、企業甚至人類生存不可或缺的要素。不論出現「黑天鵝」、「綠天鵝」或「灰天鵝」²⁶，我們皆能從容以對，以逆向思考展現浴火鳳凰之姿，成就經濟、環境、社會共好三贏的局面，這也是韌性管理的核心目標。

²⁶ <https://udn.com/news/story/7239/4322357> 黑天鵝、灰天鵝、綠天鵝 央行教你不一樣的生物課