

多倫多中心（Toronto Centre） 「從危機模擬演練所得經驗之啟示」

本公司清理處摘譯

- 壹、前言
- 貳、危機模擬演練之類型
- 參、危機模擬演練之經歷
- 肆、瞭解內涵
- 伍、危機管理團隊
- 陸、決策
- 柒、利害關係人分析
- 捌、與其他主管機關協調及合作
- 玖、溝通
- 拾、權力
- 拾壹、重複演練並學習不同經驗
- 拾貳、結論與建議

壹、前言

金融危機代價高昂，不僅造成財富損失，亦對金融包容性與性別平等（gender equality）產生負面衝擊，爰儘可能有效管理及處理金融危機非常重要。多倫多中心（Toronto Centre）^{（註1）}對危機模擬演練有豐富經驗，該中心於2008年辦理第一次危機模擬演練，迄今已辦理演練訓練逾120次，參與演練者以金融監理機構人員為主。

本摘譯文內容如與原文有歧義之處，請以原文為準，原文連結網址如下：<https://res.torontocentre.org/guidedocs/Crisis%20Simulation%20Lessons%20TCN%20FINAL.pdf>

危機模擬演練對金融主管機關很重要，該演練為主管機關提供以下經驗：

- ◆ 在危機爆發時管理危機，並做出決策與採取行動。
- ◆ 與所有利害關係人進行溝通，包括其他主管機關、媒體、金融機構及民眾。
- ◆ 與國內、外主管機關相互合作及協調。

危機模擬演練為主管機關提供學習機會，以利真正危機發生時做好準備。上開經驗包括：個人及主管機關如何因應危機事件、可能出現之問題、可能需要做出之決定、主管機關及其他機關是否有適足權力與措施可資運用、該等權力與措施是否能在短期內有效運用。

本文討論一系列學習經驗，包括：危機模擬演練內容、多倫多中心危機模擬演練常發生情況及典型經驗啟示。該中心有一系列有關危機準備說明，內容包括：金融危機之緊急應變計畫、危機活頁資料夾（crisis binder）^{（註2）}、設計系統性危機管理模擬演練、監理機關之業務連續性規劃、復原計畫、退場及清理政策。

貳、危機模擬演練之類型

多倫多中心以一系列國家情況及危機情境設計危機模擬演練，並儘可能讓演練內容務實。

傳統金融機構經營失敗主要係受徵信不良或貸放決策失當，甚至晚近受網絡攻擊及其他作業缺失、流行病與氣候變化等因素影響。危機模擬演練得以下列三種形式呈現：

- ◆ 通用型演練：以合理及實務面為設定條件，但非以真實國家為演練環境。
- ◆ 以通用型為基礎而量身定制之演練：包含一些真實國家之特定特徵（例如，針對金融業結構，或相關主管機關之制度結構與權力）。
- ◆ 以特定國家 / 地區特徵為基礎而制定之演練：旨在反應特定國家 / 地區之實際金融體系、制度框架及危機管理權力與措施，並針對各國金融危機準備情況進行壓力測試。

本節經驗啟示：

- 監理機關參與各種類型演練習可從中受益，並學習運用一系列情境模擬。
- 演練所得經驗讓參與者對制度安排、決策、法律權力、退場措施、政策協調與溝通等方面之瞭解更加具體與清晰。
- 可讓通用型演練參與者更加瞭解如何將所學經驗傳遞給其任職機關同仁。
- 通用型與量身定制型之後續演練可凸顯該等演練更加貼近真實生活情境。

參、危機模擬演練之經歷

無論危機模擬演練習之細節為何，多倫多中心危機模擬演練為參與者提供危機感覺之體驗。參與者須在緊迫時間壓力下工作，處理大量且不斷變化信息及事件，面對來自一系列利害關係人許多問題，做出多項決策，並嘗試從混亂中整理出秩序。

在危機模擬演練中，參與者須付出熱情及努力，渠等於演練結束後常表示相當累人，係因須在信息欠缺情況下做出許多決策，感覺時間非常有限；有時參與者須以第二語言進行演練亦會增加困難度，惟從演練中獲益良多。前開演練之經歷特徵皆是真正經歷過危機人士所熟悉。

本節經驗啟示：

- 持續練習與學習，以獲得危機感覺，可讓面臨真正危機時減少畏懼感，亦較有把握處理及管理危機。
- 該等經驗可讓監理機關建立妥適機制，以提高危機處理效率及有效性。
- 須在有限時間內瞭解並完成工作。
- 認識危機會不斷演變，並可能比初期所預期更大且持續更久。

肆、瞭解內涵

不論真實危機或模擬演練，皆須充分瞭解可能發生之風險類型、金融體系受影響情形及國家體制結構。在真實危機或以真實國家為基礎制定之危機模擬演練

習中，瞭解前開事項並不困難；惟若於通用型危機模擬演練情境下，參與者必須依賴主辦單位提供相關背景信息始能進入狀況。

導致危機之風險類型甚多，包括：一個或多個金融機構經營失敗、金融不穩定、氣候相關風險、國內政治動盪、恐怖攻擊及流行病等，每一風險皆可能導致金融危機。從危機模擬演練所得經驗可能會因風險情境不同而有差異，故須進行一系列演練。

瞭解一個國家之金融體系需先瞭解其規模、性質及結構，包括：體系內各個行業（銀行、保險、養老金及證券）、金融集團現況、本國金融機構境外子公司及分支機構、外國金融機構在當地子公司及分支機構、金融市場基礎設施（清算、支付、交易及結算系統）、未受監理之金融活動、系統性重要金融機構、金融機構跨部門與跨境之連通性、金融機構大額曝險及金融體系脆弱性之其他指標。危機演練通常須釐清下列問題：

- ◆ 相關信息及資料更新程度為何？
- ◆ 在危機中是否可以輕鬆獲取信息及資料？
- ◆ 實務上，誰可以取得該等信息及資料？是否包括「危機管理團隊（CMT）」成員，或至少 CMT 可立即使用該等資源？

在真實危機與危機模擬練習中，參與者通常簡單假設任何所需信息及資料都存在於某處，並且可以輕鬆取得；惟事實上該等資料可能不存在，或難以在短時間內取得。

本節經驗啟示：

- 在危機或模擬演練之前與後，思考哪些信息與資料可能有用及如何獲取該等資料。
- 運用一系列情境進行不同類型危機模擬練習。
- 認識風險、金融體系與制度結構皆會隨時間而變化，爰需隨時更新前開事物之理解。
- 「危機活頁資料夾」須維護得當，否則將變得過時，且危機活頁資料夾須可讓 CMT 容易取得。

伍、危機管理團隊

部分危機模擬演練可能由真正危機管理團隊 (CMT) 辦理，以利練習如何在真正危機中一起工作。多倫多中心危機演練課程參與者可充當 CMT 角色，模擬主管機關在危機中工作情形。無論何種方式，關鍵皆在 CMT 管理危機能力。

實務上，CMT 應更容易建立內部報告與決策結構，並將部分工作委託特定專家。惟即使如此，CMT 無論在危機模擬演練或真正危機中，可能未曾有實際運作經驗；另監理機關高階人員更換時，CMT 成員亦可能未及時更新。

扮演虛擬 CMT 成員者難以有效組織團隊，且不易將工作委託給其他專家，係因虛擬成員彼此並不熟悉，亦不熟悉危機模擬演練背景。爰 CMT 經常最終須處理所有事情，導致不符合效率原則。

本節經驗啟示：

- 所有團隊皆須練習一起工作，以利儘可能發揮工作有效性及效率。
- 監理機關須指定一個危機管理小組 (CMT)，且須具備下列條件：
 - ✓ 明定小組成員須是高階人員。
 - ✓ CMT 成員須有不同專業技能，包括：監理、政策、法律、媒體、會計、審計、人力資源及資訊科技。
 - ✓ 誰可啟動危機程序及如何組建 CMT 皆須有明確程序。
 - ✓ 因應危機情勢而更換 CMT 成員須有明確程序。
 - ✓ 每位 CMT 成員須有明確職務代理人。
 - ✓ CMT 運作須有明確程序。
 - ✓ 視危機情況需要，組建多個主管機關之 CMT 須有明確程序。
- 組建 CMT 須注意，危機中表現最佳之成員可能平時並非表現最佳者。

陸、決策

多倫多中心典型危機模擬演練，參與者可能會收到 50~100 條各種形式訊息，其中許多訊息要求回應，故須做出許多決策。該等訊息來自廣泛利害關係及議題，具有不同程度之重要性。參與者可獲得之資料及信息，不論質或量皆有不同，且

可能既不完善又相互矛盾。參與者可能須擴大其可用資料及信息來源，惟由於時間有限，促使參與者不得不就現有資料及信息直接運用。

危機模擬演練參與者應進行審慎分析，並考量與評估可用選項；惟須注意比例原則，同時考量每一決策之關鍵性及重要性。另須注意，遇事不決可能導致嚴重後果，爰猶豫不決可能比不完美決策之結果更為糟糕。

監理機關可能需建立適用於危機管理之決策程序，CMT 可能需迅速做出決策，而且可能無法以一般決策流程來進行。多倫多中心危機模擬演練參與者通常擅長以其經驗及舒適範圍內做出較多技術性決策，惟其分析與應對能力往往與模擬情境之複雜度成反比，此情況係因反應較複雜議題本有難度，另參與者對危機期間出現之議題並不熟悉。此外，參與者通常不願意做出與主管機關監理政策抵觸之決策（例如，允許金融機構以不符資本標準、償付能力或流動性等規定繼續運營）。

一般而言，大多數危機模擬演練會出現下列情形：

- ◆ 時間管理及重點事項排序薄弱，導致未做出一些重要決策，或決策太晚。
- ◆ 決策欠明確，或未與利害關係人明確溝通而導致混亂。
- ◆ 參與者在準備做出決策前，過度分析情境或試圖尋求更多信息，導致分析失能。
- ◆ 已完成重要決策，但未考量及評估替代方案，或未就特殊事項之影響或成本效益進行評估與分析。
- ◆ 未諮詢重要利害關人意見即作出決策。
- ◆ 決策只聚焦於經營不善金融機構，而未充分考量市場其他情況，例如：銀行同業市場、貨幣市場、支付系統、股票與債券市場及外匯市場等。

本節經驗啟示：

- 危機模擬演練所得決策經驗可能於真正危機發生時證明其價值。
- 危機發生前即建立決策程序。
- 提前建立清晰決策框架。例如，處理倒閉金融機構退場前，先行思考相關棘手問題，包括：

- ✓ 若情況許可，是否傾向尋求私部門退場（自尋合併對象）方案？
- ✓ 是否考慮外國收購者參與？
- ✓ 其他退場方案之優勢與劣勢為何？
- ✓ 何種情況下可提供公部門支援（是否事先與財政部長討論）？
- ✓ 若倒閉金融機構具有系統性重要，將有何差異？
- ✓ 損失由誰承擔？
- 先行思考危機中可能需要之重大決策及其優先順序；另如何在資訊不完整情況下，做出最佳決策及如何識別並處理較不重要問題。

柒、利害關係人分析

在危機中，主管機關須考量許多利害關係人，每位利害關係人可能具有潛在重要性，係因其為：（一）信息與資料之來源；（二）聯合決策者，或決策重要元素；（三）解決方案之提供者或促進者；（四）需主動或被動溝通，俾影響其行為。利害關係人範圍包括但不限：

- ◆ 其他國家主管機關，如：不同部門之監理機關、清理權責機關、中央銀行、財政部及其他相關政府部門、存款保險機構及投資者保障機構。
- ◆ 取決於危機性質及細節之外國相關主管機關。
- ◆ 金融機構及金融市場基礎設施。
- ◆ 民眾，包括：存款人、保單持有人、投資人及養老基金成員。
- ◆ 媒體，包括：新聞、電視及社交媒體。
- ◆ 政治機構及政黨 / 政治人物。
- ◆ 專業服務公司，如：會計師、精算師及律師等。

多倫多中心危機模擬演練典型經驗是參與者與許多利害關係人互動，多數參與者係被動地與利害關係人溝通。主動聯繫利害關係人有助於管理危機，例如通過聯繫媒體可影響危機報導。雖然主動聯繫利害關係人並非法律義務，惟必要時亦須讓其他主管機關瞭解情況。

參與者有時不易理解利害關係人之偏好及擔憂，及如何妥適影響或說服利害

關係人。利害關係人可能有其特有之利益與目標，爰可能不會簡單被參與者說服。例如，財政部長可能傾向將稅款用於學校與醫院，而不是用於支持倒閉金融機構。

監理機構尚需考量危機之影響及如何管理危機，特別是可能影響監理機關職能、金融穩定、普惠金融及性別平權等任務與目標。例如，非系統性重要金融機構倒閉可能對金融穩定、金融包容性及性別平權等產生不對稱影響力；主管機關應理解該等情況，並與其他權責機關協調，俾減輕衝擊。

本節經驗啟示：

- 危機發生前，先行確認國內、外利害關係人；分析下列事宜：
 - ✓ 在危機中，彼此可能需要進行哪些聯繫，以共享信息、協調與合作、決策、溝通及建立良好工作關係；
 - ✓ 何時及如何聯繫；
 - ✓ 應主動或被動聯繫；
 - ✓ 與利害關係人進行有效合作所需之安排。
- 確認利害關係人主要員工及經理人之最新姓名及聯繫方式，並確保該等信息之有效性。
- 確認 CMT 成員中，誰將成為利害關係人之主要聯絡人。
- 認知不同類型危機所須聯繫之利害關係人可能不同。
- 確認危機管理方式及其衝擊可能影響不同利害關係人。

捌、與其他主管機關協調及合作

沒有任何主管機關可獨自管理或解決危機，在危機時期與其他主管機關合作與協調至為重要。多倫多中心常以特定國家之真實情境擬具危機模擬演練，以測試參與演練之主管機關間協調與合作運作情況。

再者，從通用型與量身定制型之危機模擬演練中識別一般問題。例如，若主管機關間協調與合作，在某些方面演練效果欠佳，可促使討論與分析，並為後續演練提出構想，以更直接方式檢驗國情。多倫多中心危機模擬演練參與者，通常至少原則上可意識到國內、外主管機關進行協調與合作之重要性。

除非需要其他主管機關提供相關訊息或資料，通常國內、外主管機關間之訊息共享或討論等互動較少。積極協調與合作通常僅限於決策前徵求其他主管機關意見，或因其他主管機關意見係為法律規定要求或有其他授權安排，或因其他主管機關被認定為處理方案之一部分。

即便同一國之各部門主管機關間，參與者代表所屬單位並根據其特別規定運作，各個主管機關間亦可能無法良好協調與合作；其原因可能是各主管機關對其法定授權與決策義務之理解有限，或因尚未建立管理框架，俾各主管機關瞭解如何在危機中集體運作。另主管機關間之合作亦可能相當困難，係因各主管機關有不同任務與政策目標。每一主管機關可能對其他主管機關所關注及優先事項之認知有限。當主管機關間之意見不一致時，可能未有明確程序就所採措施達成共識；另亦可能於法規與權力運用標準方面須保持一定靈活性，以維持金融穩定與金融包容性。

本節經驗啟示：

- 確認在危機中需要協調與合作之國內、外重要主管機關。
- 瞭解在危機中須上開主管機關提供之協助。
- 瞭解主管機關應如何在危機中協調與合作之任何安排。
- 先行思考相關主管機關在危機中需要如何合作與協調。
- 與其他主管機關建立良好關係，以利未來順利進行協調與合作。
- 通過積極參與危機模擬演練以測試實際安排，並找出與相關主管機關協調與合作之弱點。
- 運用任何形式之委員會或小組會議宣傳危機模擬演練及學習經驗之重要性。

玖、溝通

危機發生時須有效溝通，並提供有用信息，以維民眾信心與金融穩定。利害關係人可根據該等信息做出決策，溝通無效很可能導致危機管理無法發揮功能。除相關主管機關間之溝通外，與其他利害關係人（對象包括：媒體、公眾及金融機構等）之溝通，皆是成功危機管理之重要部分。

一、媒體 – 主管機關在管理媒體報導方面，需「領先於事件」及「走在前面」。

通常訊息應傳達主管機關完成事項、執行中事項及必要時將採何種措施等訊息。倘若欠缺前開信息，亦未對媒體問題及時並具說服力之回應，媒體報導可能失控，進而造成加深危機程度，導致對公眾與金融機構不利。

二、民眾—主管機關亦可能嘗試直接與存款人、保單持有人及投資人等進行溝通。形式得採公開聲明，或若有聯繫渠道，主管機關亦可逕與經營不善金融機構客戶進行溝通；惟須注意，不宜有太多承諾或誤導性陳述，並應考量不同民眾所處地域、金融知識水平及溝通渠道等因素。

三、金融機構—與金融機構及其他市場參與者溝通應是危機期間幾乎是持續性工作，主管機關除向金融機構通報正在發生事件外，亦能從金融機構蒐集相關資料與信息並相互討論如何看待金融機構本身與整體市場情況。

多數多倫多中心危機模擬演練中，主要溝通重點對象為媒體。通常溝通會以好壞參半情形出現，例如：主管機關向媒體發表好消息時，與此同時亦正向媒體解釋為何某金融機構進入破產程序。然而，參與者很少主動以「領先於事件」方式進行管理危機。事實上，參與者經常太遲或根本不回應媒體而顯現反應遲鈍情形。

當媒體得到回應時，參與者有時為強化維持公眾信心或穩定金融市場而出現溝通語意失當（誇大）情形，例如：發生金融危機之聲明或溝通語意表示，沒有金融機構陷入困境或即將倒閉；或所有存款戶（不論保額內或超過保額者）債權皆是安全。此外，對媒體之聲明亦可能在不同主管機關間出現協調欠佳、矛盾或混亂等情形。

本節經驗啟示：

- 思考如何制定積極主動之外部溝通政策。
- 危機發生前，先行思考如何向媒體及公眾提供穩定人心之溝通聲明。
- 為各類型情境預擬一套範本文件，如：新聞稿、正式聲明及法律文件等。
- 思考如何溝通廣泛性金融穩定問題，而非僅聚焦於個別金融機構問題。
- 思考如何善用社交媒體進行交流。
- 溝通訊息須集中化，並避免訊息混雜。
- 保持耐心與一致性。

拾、權力

一、在危機期間，主管機關可能希望運用一系列措施及權力管理與處理危機，爰需要瞭解下列事項：

- ◆ 每個主管機關可運用之權力。
- ◆ 管理運用該等權力之標準與條件。
- ◆ 有哪些權力需聯合決策，或考量其他主管機關意見；有哪些程序可解決相關主管機關間之意見分歧。
- ◆ 有哪些權力需法院裁定授權。
- ◆ 權力之實用性。

二、危機管理需考慮之重要權力，尤其是處理破產金融機構，可能包括下列內容：

- ◆ 要求金融機構啟動復原計畫，或以其他方式改善財務。
- ◆ 對金融機構啟動獨立第三方估價以評估其償付能力。
- ◆ 任命特別經理人暫時經營問題金融機構。
- ◆ 讓倒閉金融機構進入清算或破產程序。
- ◆ 處理倒閉金融機構退場。
- ◆ 更換破產金融機構全部或部分董事與高階經理人。
- ◆ 更換外部審計人員。
- ◆ 接管倒閉金融機構。
- ◆ 撤銷股東權力。
- ◆ 強制將金融機構（部分或全部）資產與負債讓與第三人，或進行重整。
- ◆ 債務減記（或轉換為股權）。
- ◆ 自政府或中央銀行取得資金、擔保或流動性支援。
- ◆ 暫時停止向金融機構債權人及其他客戶付款。
- ◆ 暫時中止金融機構交易對手行使提前解約權。
- ◆ 短期內訂定新法規，無需一般諮詢程序。

多倫多中心危機模擬演練之參與者通常對不同主管機關之可用權力、誰可以運用該等權力及活用該等權力等欠缺瞭解。即便權力定義相當明確，惟在危機模擬演練中，對何時及如何運用該等權力亦經常出現問題。

有關使用權力時機，使用權力是否合法或其他標準皆應明確化。例如，監理機關在什麼時候、什麼條件下決定金融機構資不抵債或缺乏流動性？該等判斷是否符合處理問題金融機構退場標準？某些情況下，主管機關在危機模擬演練中可能被認為干預過早及過於激進，或應使用權力卻未使用。

另一重要議題為金融機構是否被指定具系統性重要，及該種指定於危機期間如何變化？某金融機構於正常時期不被認定為具系統性重要，惟可能在危機中轉變為具系統性重要，例如在脆弱金融環境下，該金融機構倒閉將引發重大傳染效應。

本節經驗啟示：

- 瞭解任職機關與其他主管機關之法律授權為何。
- 瞭解每項法律授權之內容。
- 瞭解每項法律授權之啟用條件及標準。
- 瞭解運用每項法律授權之實務考量。
- 為各類法律授權之使用情況確立明確政策，並確認如何處理相關主管機關間之意見分歧。該等主要權力可能包括：
 - ✓ 中央銀行緊急流動性支援。
 - ✓ 處理金融機構退場。
 - ✓ 退場策略及措施之選擇。
 - ✓ 運用公共資金提供支援。
- 危機發生前，儘可能做好準備使用權力之規畫。
- 透過危機模擬演練或真實危機以辨識仍欠缺之權力，或難以執行之權力，並解決其缺陷。
- 思考主管機關執行危機管理時，是否有法律保障。

拾壹、重複演練並學習不同經驗

危機模擬演練並非單純演練活動，每次演練皆可學習並體會不同經驗。不同演練情境亦將測試不同面向，以強化不同學習點，並發掘不同啟示。因此，監理機關定期參加不同演練活動可帶來巨大好處。

本節經驗啟示：

- 最好每年至少一次參與一系列危機模擬演練，嘗試運用不同情境、不同複雜程度及不同利害關係人。
- 以開放及積極態度記錄並討論每次演練發生之事情。
- 確認哪些進展順利或不順利；吸取教訓，並做出相應改善。
- 隨著時間推移，實踐與學習經驗將改善危機準備工作。

拾貳、結論與建議

一、良好危機管理取決於下列要素：

- ◆ 危機管理參與者須具備專業、充分準備、有執行力及瞭解情況，並配合適足法律保障及明確決策程序。
- ◆ 符合時代潮流之法制系統、流程及組織結構等完善框架。
- ◆ 適足危機管理權力及措施。
- ◆ 有效溝通、協調及合作。
- ◆ 從定期危機模擬演練學習與改進。

二、多倫多中心危機模擬演練旨在幫助參與者加強理解下列事項：

- ◆ 身處危機之經歷。
- ◆ 需備有效危機管理團隊及切實可行與清晰之決策程序。
- ◆ 瞭解主管機關及其他利害關係人運作背景與框架之重要性。
- ◆ 瞭解主管機關可用之權力及如何在危機期間活用該等權力之必要性。
- ◆ 主管機關間有效合作之必要性。
- ◆ 良好溝通之益處。

三、建議

- (一)處理金融危機之權責機關應充分與利害關係人協調及溝通：金融危機事件涉及之利害關係人相關廣泛，甚至包括國外主管機關或債權人，爰需切實確認所有利害關係人，並與其充分溝通，俾穩健處理危機，不致發生混亂。
- (二)處理危機之決策宜有備援替代方案，以利因應突然狀況：處理危機事件雖已完成重要決策，惟原決策可能受特殊事件影響、遺漏考量金融市場其他狀況或處理成本突發性劇增，導致原決策未能繼續執行，爰需有備援替代方案，以避免危機事件中斷處理。
- (三)非系統性重要金融機構亦有可能引發系統性危機，需審慎評估個別金融機構之危機事件：平時不被認定為系統性重要金融機構，亦有可能於金融環境脆弱時期觸發系統性危機。例如，民國 84 年我國彰化四信事件，引發中部地區存款人信心危機與金融體系短暫流動性危機。
- (四)與媒體溝通係處理危機事件之重要程序，需以前瞻方式因應：媒體如同兩面刃，妥善運用則有助危機處理之良性循環；反之，可能增加處理危機難度，甚至造成更大風暴。爰需以「領先於事件」方式向媒體傳達主管機關完成事項、處理中事項及必要時將採何種處理措施等信息，以維民眾信心與金融穩定。

註釋

註 1：多倫多中心係培訓金融監理機關之專業機構，尤以新興市場及低收入國家為主，旨在促進全球金融穩定、改善危機準備及管理、強化金融普及性並建構優秀領導能力。其培訓之課程涵蓋多種主題，包括：領導力及改革管理、危機準備及管理、宏觀審慎監理、以風險為基礎之監理、國際核心準則、防制洗錢及打擊資助恐怖主義及存款保險。

註 2：「危機活頁資料夾 (crisis binder)」係指加強危機準備之重要工具。其內容關於危機管理政治學、政策、權力及工具與金融業策略信息等綜合彙編資料，以易於使用格式呈現。該等資料旨在幫助主管機關在危機時期做出決策，並讓危機管理團隊在危機爆發時，立即採取有效行動，並與所有利害關係人進行果斷溝通。