

博物館危機管理初探

推廣教育組 賴婉婷

摘要：因危機所造成的影響層面極為廣泛，博物館當然也位在其中，但危機形成之因素非常廣泛，因此平時就須作好有效的「危機管理」，才能在遇到危機時化爲轉機，端賴針對可能危機所作之長期規劃與準備，方能建構出完備周詳之危機管理策略，並不斷調適以落實管理成效。危機管理理論並不困難，但執行起來頗爲不易，因爲純爲「可能」發生之事投入時間與精力，大多數人都僅虛應故事，故未能到達預期效果，危機管理計畫亦無法發揮功能。故本文試以檢國內博物館過去危機發生情形進行分析探討，再針對博物館危機運作機制提出應變之建議。

關鍵詞：危機管理、危機事故、博物館、例外管理。

前言

我們身處於風險社會中，「不確定性」是生活之常態，危機可衝擊的範圍包括企業、非營利組織、政府機關、公共事業、家庭、或個人等，在生活中造成危害，但藉由事前之充分準備，評估危機可能造成之問題而加以防範，危機之負面效應通常可以被減低(Barton, 1993)。

因此機構或組織危機管理計劃之主要目標即為保障己身之資產、維護員工之安全與健康等。危機管理包括傳統觀念中之危機處理，其重點在於化危機為轉機，因此危機更側重事前之預防，其就學理應用上可區分為災難/災害管理(Disaster Management)、風險管理(Risk Management)、及危機管理(Crisis Management)三大領域，這些理論探討的是個人或組織面臨或可能面臨急迫而又關係成敗之重大事件時，應採取哪些適當適當行動以化解、控制或消除傷害，以減少損失或不利影響之過程 (詹中原，2004)。事實上，很多機構已各自備有一套危機管理之程序、步驟或安排等，以應付計畫中所界定之緊急情況。但這些預設之緊急應變措施是否已有足夠能力來控制實際危急事態之發展、以避免其演變成「危機事故」，則未必每間機構都能有把握做到。

韋氏大字典(Webster' s definition)定義「危機(Crisis)」為「事件轉機與惡化間的轉捩點」(turning point of better or worse)，並具有下列三項基本共特質：

- 一、 價值中立性：危機可能讓整個事件獲得更圓滿之結果，但亦可能造成更惡劣之結局，其決定性之關鍵在於決策者危機管理之能力。因此「災難」(Disaster, Catastrophe, or Hazard)是危機管理不當所產生之負面結果。

- 二、 時間持續性：依據「危機發展階段論」所主張，任何一項危機之產生必經過潛伏期(Prodromal Crisis)、爆發期(Acute Crisis)、延續期(Chronic Crisis)及解決期(Crisis Resolution)四個階段，因此沒有一項危機是絕然突發，卻又遽然終止的。
- 三、 責任及自由度：由於危機之價值中立性及時間持續性，管理危機則成爲決策者之「責任」，不得以「危機爲偶發」作爲推諉責任之藉口。又由於危機之時間延續性，決策者不能只採被動及消極的態度回應危機，更應規劃有多項備案，處理危機時方能有選擇因應方案之「自由度」(詹中原，1990)。

動態之危機管理過程則可分爲五項步驟：

- 一、 危機初期徵兆之偵測：設定各種先期鑑別危機訊號的機制，危機發生之前即能事先分析預防，將危害發生之可能性降到最低。
- 二、 危機的準備及預防：針對無法預期或避免之危機狀況，擬定應變計劃，並準備相關資源，調度相關人員進行演習。
- 三、 損害的控制及處理：依據準備階段所規劃之標準作業程序進行危機處理作業，並隨時評估修正之必要。
- 四、 從事復原工作：危害發生後之善後工作，包括重建生活與

社會秩序之工作。危機發生初期迅速掌握狀況完成救災，
即可在危機發生之後以最快速度復原。

五、學習及調適：不斷改進缺失，研擬新方法，備妥應變程序
與能力。

最成功的危機管理境界為消弭危機於無形，次為將危機所引發的
影響予以排除，因此危機初期徵兆之偵測最為重要，個人或組織若欲
化危機為轉機，並掌握成功的之先機，則需先從強化決策者之認知及
危機辨識之能力作起，預先建構一套「危機管理」應變計畫及執行人
員編制，方能在面對危機之衝擊時，作好萬全之應變及處置措施，並
透過不斷地學習及調適以達到有效的危機管理目標。

研究方法

- 一、評析危機之意義、特性與分類，提出危機管理之策略分析。
- 二、檢視及探討國內博物館可能發生之危機情況進行分析探討。
- 三、試就博物館危機運作機制提出應變之建議。

結果與討論

風險是一種相互效應、彼此分擔，因此很容易被忽略與漠視，必
須透過社會不同階層組織的溝通與互動，風險才會被意識到，成為公

共領域的問題 (李宗勳, 2004)。以博物館而言，危機事故的界定可能包括：

- 一、 爆炸或火警；
- 二、 危險化學物質之外洩；
- 三、 地震或水災等天然災害；
- 四、 典藏品受損或遺失；
- 五、 活動場域內之暴力或傷害事故；
- 六、 陰謀破壞或恐嚇；
- 七、 傳染病或疫症等。

行政院研究發展考核委員會制定有「行政院所屬各機關風險管理及危機處理作業基準」，就是希望可以提供各機關風險管理與危機處理之參考，內容包括有「風險管理政策與架構」、「風險管理規劃」、「風險管理執行」、「各部會推動風險管理之建議」、「危機處理概論」等章節，足見政府對於危機管理議題之重視。

博物館應隨時更新或修訂「危機管理」計畫，並指派相關員工負責其更新工作，並定期由專責人員檢查審視所有計劃，以確保其有效性。處理「危機事故」之組織架構應列出主管之正副人選及組員，及危機管理控制中心位置。負責危機管理之博物館任務編制人員，應於事前做出確認引發「危機事故」之三大項風險分析：

- 一、 檢視博物館業務運作過程，以確認危機之所在：列出活動策劃過程中所牽涉之程序、環境、物料與設備，從中辨識與分析出可導致「危機事故」之因素。
- 二、 評估危機之風險程度：進行風險評估時，除分析危機發生之機會及其後果之嚴重性外，亦可參考與危機有關之意外事故資料，特別是報告中所列之各項重要因素，有助於提升風險分析之準確性。
- 三、 場域外之風險評估：分析博物館鄰近之各種設施和環境等因素，評估其可能引之危害和影響程度 (李宗勳，2004)。

確認風險分析之各項因素後，即應規劃應付「危機事故」之準備，

項目包括：

- 一、 博物館員工訓練：核定參與「危機管理」工作之員工所需的訓練，應包括所有行使與博物館相關工作之人員，除館員外，志工或駐館人員等亦應含括在內，務必使每位或派人員均能勝任執行其被指派之任務。指派專人負責統籌規劃及進行有關之訓練計畫，詳列訓練課程名稱、綱要內容、和舉辦次數，並有訓練記錄以備查核。
- 二、 演習應變過程：博物館需定期安排對各項「危機事故」處理之演習，並應動員博物館各階層員工的參與，使負責之

員工得以熟悉「危機管理」應變程序，計畫內需詳列演習日期和次數，並逐次檢討演習過程作為修訂計劃之依據。視實際情況需要，可考慮邀請指導單位或其他機構組織參與或協助演習。以預防博物館火警之消防演習為例，即可邀請消防局支援實況演練。

三、 檢查與保養應變設施：準備各項應付「危機事故」所需之應變設施，清楚標示應變其擺設位置及用途，定期檢查和保養以維持隨時正常操作，所有的檢查和維修均須存有記錄。

四、 制定保全標準作業程序：國內博物館因編制有限，保全工作均多委外，以保全公司駐點為大宗，因此相關危機管理制度應制定保全標準作業程序，以保障博物館在處理「危機事故」當時或之後不會出現額外之安全問題。

五、 新聞查詢與發佈：博物館須指定能代表員工處理有關「危機事故」發生當時和結束後之過程查詢和相關新聞發佈工作，由博物館發言人統一對外發表聲明（李宗勳，2004）。

如果發現「危機事故」，通報程序應包括：

一、 偵測得知「危機事故」發生：「危機事故」需透過警報系統或博物館員工之偵測通報，因此平時即須定期保養偵測或

警報系統以確保其功能正常，並提供負責偵測和警報系統的員工相關訓練。

- 二、 呈報高層「危機事故」發生：列出及界定當發現「危機事故」時，須即時呈報的單位或員工，並應包括「危機事故」處理小組、博物館高層管理者或其他政府相關部門等，詳列聯絡管道與負責人員。
- 三、 通知員工「危機事故」發生：制定緊急警報通報系統等方式法，以確保發生「危機事故」時，博物館員工得迅速得知，以便作出快速暨有效之應變程序。
- 四、 制定「危機事故」疏散程序：疏散程序須提供足夠安全措施，協助博物館參觀民眾與員工、拯救者和逃生者均能儘快安全撤離危機事故發生之現場，除保障人身安全外，亦可避免妨礙救災程序(李宗勳，2004)。

當「危機事故」獲得正確之處理程序並恢復正常後，博物館應續行之步驟包括：

- 一、 恢復博物館正常營運：制定恢復正常營運之程序，博物館若能儘快恢復營運，災害損失就能相對減少。
- 二、 危機事故調查：事故調查有助找出「危機事故」之根本原因，便於日後制定有效改善措施，以助防範同類事故再次

發生。

- 三、 點算災害損失：制訂程序點算博物館之資源與設備損失，並指派相關業務人選負責損失點算工作，並須留存清楚文件記錄。
- 四、 「危機事故」善後工作：初步檢討「危機事故」，找出是否還有尚未處理之相關危險情況並從速改善。同時檢討執行「危機事故」應變程序時之不足或未臻完善之處，以作為日後改進(李宗勳，2004)。

結論與建議

針對危機，博物館應強調「危機管理」之能力，包括危機管理政策之擬定，執行方案之發展等，同時亦須重視臨時性或反應性的「緊急事件處理」(Emergency Control)。政府或民間組織最大的挑戰已不是承平管理，而是面對不確定性的管理時，培養處理複雜事務的意識、辨識、選擇、控制與轉化等危機管理能力(李宗勳，2004；鄭錫鏞，2004)。本文試就博物館危機運作機制提出以下幾點應變之建議：

- 一、 建立良好的溝通管道：博物館若能建立良好的溝通管道，則相關人員得在「危機事故」發生之第一時間，立即通報潛在于之危機狀況，即可消弭危機於無形。良好的溝通管道必須包

含內部與外部兩大部分，內部需使員工意見能以書面或口頭或其他各種形式往上傳達；外部溝通則包括例如參觀民眾、或其他有關人員所提供之資訊，均應建立適當的溝通管道。

二、聽取民眾的意見：一般民眾或許比博物館員工更了解危機徵兆。因為一般民眾通常能比較客觀的指出問題點，也能協助博物館覺查社會的變遷趨勢，進而協助博物館避免發生潛在的危機。因此任何博物館都應該建立一套與一般民眾互動之有效系統機制。

三、定期聽取專家意見：應透過博物館內外不同領域之專家學者意見，定期進行檢討與評估博物館可能潛藏之危機，以便在第一時間啟動危機應變機制。博物館內多外聘有諮詢委員、專業評審委員、或基金會董、監事，均對博物館相關業務相當熟悉，但為避免因為太過熟悉而產生盲點，可另擇擇背景與博物館屬性不同類型者，以便從各種不同角度來觀察與思考問題，且該委員會的成員，也應該有計畫的進行更新。

四、加強危機預測模擬：博物館透過完善的事前計畫與預測準備，將各種可能的危機發生狀況透過各種狀況模擬，以檢視原先的應變措施可能存在之缺失，以直接修訂危機應變計畫，此舉可以增加管理者的信心，減低恐懼感與時間壓力。

五、實施例外管理：管理上非常重要的管理理念包括就是「彈性管理」與「例外管理」(Exception Management)，尤其「例外管理」可應用於危機管理通則中，可以讓博物館更清楚看到一般的作業程序中可能隱藏的問題與危機。

六、觀察社會趨勢動態：觀察當前社會的變遷及動態，這些資訊可提供危機警示，讓博物館檢討是否有相關之問題徵兆，以便及早進行相關危機處理對策。館內員工亦應隨時具備相當的危機意識，隨時注意己身及其他相關單位所遭遇的類似問題。

總而言之，儘管危機是無所不在的，若能及早偵測得知危機之徵兆，在危機實際發生之前即開始未雨綢繆，將有助於博物館決策者了解及應付重大危機狀況，如此重大危機問題將可有效予以處理，才能確保國家社會永續發展。

參考文獻

李宗勳。2004。以「安全社區」建構共受風險倫理之研究。「競爭力評論」第六期。

李宗勳。2004。從全球化觀點看政府公共安全治理模式。「中國行政評論」第十三卷第三期。

李宗勳。2004。公私協力與委外化的效應與價值——向進行中的治理改造工程。政大公共行政學報第十二期。

黃新福。1992。危機管理之研究——從組織層面來探討。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

詹中原。2004。危機管理——理論架構。臺北：聯經。

鄭錫鍇。2004。社會資本建構與災害防救體系運作之研究，「競爭力評論」第六期。

蔡東益。2003。企業危機管理機制建立之研究。國立成功大學工業管理研究所碩士論文。

顧忠華。2001。第二現代：風險社會的出路。臺北：巨流。

Barton, L. 1993. Crisis in organizations: managing and communicating in the heat of chaos. Cincinnati: South-Western Pub. Co.

Covello, V.T., Sandman, P.M., and Slovic, P.. 1988. Risk Communication, Risk Statistics, and Risk Comparisons: A Manual for Plant Managers. Chemical Manufacturers Association, Washington, DC.