

第四章 研究結果分析

本章旨在透過分析及歸納本研究之深度訪談與問卷調查之結果，以進一步瞭解目前國內公共圖書館危機管理之發展概況。本章將透過「問卷資料分析」、「深度訪談資料分析」分別進行概述。

第一節 問卷結果分析

本研究係以台灣地區公共圖書館為研究對象，主要以國立級、直轄市級、縣市/文化局(中心)等層次的公共圖書館為調查對象，並將各層級圖書館依地區分為北區、中區及南區等三區。本研究問卷實施時間為民國 94 年 1 月 24 日首次寄出，2 月 4 日截止回收。其後進行了 2 次問卷催收，第 2 次催收為 2 月 18 日，第三次催收為 3 月 14 日，輔以電話催收。實際寄發 29 份問卷，回收 24 份，回收率達 83%，其中無效問卷 2 份，有效問卷 22 份，淨回收率為 76%，寄發問卷單位如附錄一。各層級與地區問卷回收狀況如表 4-1 所示。

表 4-1 問卷寄發與回收統計表

N=24

各層級與地區公共圖書館		寄發問卷	回收問卷	有效問卷	回收率
國立圖書館	北部	1	1	1	100%
	中部	1	1	1	100%
	小計	2	2	2	100%
直轄市級圖書館	北部	1	1	1	100%
	南部	1	1	1	100%
	小計	2	2	2	100%
縣市/文化局(中心)圖書館	北部	9	6	5	67%
	中部	6	5	4	83%
	南部	7	6	6	86%
	外島	3	3	3	100%
	小計	25	20	18	80%
總計		29	24		83%
		29		22	76%

一、 危機管理現況調查

(一) 已制定危機管理相關政策/計劃之比率

根據調查結果顯示(含 22 個有效樣本),扣除未填答的 9%外,目前國內已制定危機管理相關計劃的公共圖書館約佔 23%,而尚未制定相關計劃者則為 68%。由上述資料顯示,目前國內大多數公共圖書館尚未制定危機管理相關計劃。

(二) 未制訂相關計劃之因素分析

公共圖書館尚未訂定相關計劃之因素,首三項以「缺乏可供參考的危機管理計劃模式」居首位,其次依序為「該館面臨危機的風險威脅不大」,第三位則包括「缺乏足夠的經費資源」、「缺乏適當人員撰寫及執行相關計劃」、「館務繁忙,缺乏規劃時間」、「本館館址鄰近有可提供緊急支援的相關單位」、「危機管理非圖書館最優先處理的計畫」等項目。(如表 4-2 所示)亦有兩所受訪圖書館表示,危機管理並不屬圖書館管轄範圍之內,相關業務是由所屬母機構的其他單位負責,因此該館並未另行設置危機管理計劃,加上圖書館本身沒有足夠資源、人力,來支援其自行發展獨立的危機管理計劃。亦有一受訪圖書館表示,已為館員提供緊急處理程序及相關支援電話,因此未訂定相關計劃。

表 4-2 公共圖書館尚未制定危機管理政策/計劃的原因分析

排名	尚未制定危機管理政策/計劃的原因	館數	百分比
1	缺乏可供參考的危機管理計劃模式	8	17%
2	本館面臨危機的風險威脅不大	6	13%
3	缺乏足夠的經費資源	6	13%
4	缺乏適當人員撰寫及執行相關計畫	5	11%
5	館務繁忙,缺乏規劃時間	5	11%
6	本館館址鄰近有可提供緊急支援的相關單位	5	11%
7	危機管理非圖書館最優先處理的計畫	5	11%
8	缺乏主管機關單位的支持	3	7%

(三) 已制定相關計劃之公共圖書館資料分析

1. 危機管理相關計劃之名稱

由統計結果得知，在已制定相關計劃的圖書館中，以命名為「緊急/突發應變計劃」者佔最多，其他則為命名為「危機管理計畫」或「災害管理計畫」。

2. 危機管理相關計劃所涵蓋的層面

在已制定相關計劃的圖書館中，各館之危機管理相關計劃所涵蓋的範圍，依序以「館藏資料的安全」及「人員安全」佔首位，其次則是包含「館舍建築 / 架構安全」、「危機溝通技巧」及「系統 / 網路資訊安全」等。

3. 開始制定危機管理相關計畫的時間

各有一半受訪者表示，該館的危機管理相關計劃為三年（含以上）及於一年前制定。

4. 危機管理計畫檢討與更新頻率

許多受訪圖書館表示，須乎情況需求就其危機管理計劃進行不定期的檢討及更新，少部份則表示定期更新（如每年或每二年檢討及更新計劃）。

5. 各館約多久舉辦一次危機管理相關教育訓練課程/演習

大部份受訪圖書館表示，會視情況需求進行危機管理相關教育訓練課程或演習，只有少部份受訪單位表示會定期於每年或每二年舉辦相關教育訓練或演習。

6. 公共圖書館設有危機管理小組或專責單位之比例

在所有已制定危機管理相關計劃的受訪圖書館中，皆設有危機管理小組或專責單位。有關各館危機管理小組或專責單位之組織性質、成員結構，以下將分述之：

6-1. 公共圖書館危機管理小組/專責單位編制性質：

各受訪公共圖書館的危機管理小組/專責單位編制之性質，大部份是屬於常設性，只有少數屬臨時性的編制。由此可見，國內公共圖書館在危機管理相關業務安排上，仍設有固定的人員編制。

6-2. 公共圖書館危機管理小組/專責單位的成員結構：

各公共圖書館危機管理小組/專責單位編制之成員結構方面，以「各業務主管人員」所佔的比例最高；其次為「館員」；而館長/組長/課長（圖書館最高主管）則次之；其中，僅有一受訪單位表示，其危機管理小組人員編制包括圖書館志工人員。

7. 國內公共圖書館已規劃/執行的危機管理工作項目統計分析

在已制定相關政策/計劃的受訪圖書館中，目前已規劃/執行的危機管理工作，依次以「訂有危機管理通報機制」及「圖書館全體人員的連絡清單之建立」兩項佔最多，亦即在本次問卷調查已訂定相關規劃之圖書館中，八成受訪單位的危機管理工作皆包含此二項目；其次則為「訂有危機管理計畫」、「危機資訊之搜集、評估與分析」等二項；第三位則是「訂有危機管理標準作業流程」、「設有危機管理小組/專責單位」、「緊急逃生/避難安置作業之規劃」及「危機管理的檢討制度」等四項。餘見表 4-3。

表 4-3 公共圖書館已實施的危機管理工作項目之分析

排名	危機管理工作項目	館數	百分比
1.	訂有危機管理通報機制	5	12%
2.	圖書館全體人員的連絡清單之建立	5	12%
3.	訂有危機管理計畫	4	9%
4.	危機資訊之搜集、評估與分析	4	9%
5.	訂有危機管理標準作業流程	3	7%
6.	設有危機管理小組/專責單位	3	7%
7.	緊急逃生/避難安置作業之規劃	3	7%
8.	危機管理的檢討制度	3	7%
9.	設有發言人制度	2	5%
10.	定期進行危機管理相關教育訓練	2	5%
11.	緊急醫療救援作業之規劃	2	5%
12.	定期為館員提供各類危機管理相關資訊	2	5%
13.	建立危機相關訊息及因應之資料庫	1	2%
14.	危機管理手冊/文件之製作	1	2%
15.	危機管理專家學者聯絡清單之建立	1	2%
16.	危機後的復原/重建作業之規劃	1	2%
17.	危機管理經費之編列	1	2%

二、 公共圖書館人為誘發型危機之概況調查

(一) 公共圖書館曾發生過人為誘發型危機之比率

國內公共圖書館曾發生人為誘發型危機者高達八成半，只有少數受訪者表示從未發生相關危機。由此可見，國內公共圖書館發生過人為誘發型危機的比例仍然相當高。

1. 過去 1-3 年內，曾發生人為誘發型危機之頻繁

在填答曾發生人為誘發型危機受訪圖書館中，以發生「5 次或以上」及「1 次」人為誘發型危機者佔最多，其次則為曾發生 2 次者，其餘則表示曾發生 3 次及 4 次人為誘發型危機。

2. 公共圖書館曾發生的人為誘發型危機類型之統計

國內公共圖書館曾發生的各類人為誘發型危機，依次以「圖書資料財產遭偷竊」為首；其次為「人員衝突」，次之則為「性騷擾」；第四則為「意外/偶發事件」；第五類則為「緊急醫療事件」、「惡意破壞」及「威脅/恐嚇」。其餘項目見表 4-4 示。

表 4-4 公共圖書館曾發生的人為誘發型危機類型之統計

排名	人為誘發型危機類型	館數	百分比
1	圖書資料財產遭偷竊	10	18%
2	人員衝突	9	17%
3	性騷擾	7	13%
4	意外/偶發事件	4	12%
5	緊急醫療事件	3	6%
6	惡意破壞	3	6%
7	威脅/恐嚇	3	6%
8	暴力事件	2	4%
9	非法入侵	2	4%
10	管理疏失	2	4%
11	違反倫理風俗之行為	1	2%
12	自殘行為	1	2%
13	遊民侵入	1	2%
14	圖書資料遭受破壞	1	2%
15	與外界發生溝通障礙	1	2%

(二) 已訂定圖書館違規處理措施的比率

根據問卷資料顯示，已制定違規處理措施的圖書館較尚未制定者則者為少。然而，由於本項出現漏填情況較多，以致統計結果未能充分反映實況。但從受訪者填答後續問項的資料顯示，目前已訂定相關措施的圖書館應佔有較高的比率。

1. 已在措施中詳細列出『違規行為』之類型與定義之比率

大部份受訪者表示該館已詳細列出違規行為之類型及定義，只有少部份表示仍未詳細列出相關定義。

2. 已在措施中詳細列出『違規行為』處理方式之比率

大部份受訪圖書館表示已詳細列出各類違規行為之處理方式，尚未詳細列出者只佔小數。

(三) 引致公共圖書館發生『人為誘發型危機』之因素分析

根據問卷資料顯示，超過半數的圖書館表示，「外部人為因素」是引致公共圖書館發生人為誘發型危機的最主要因素；其次是「內部人為因素」；第三則為「內部環境因素」；只有少部份受訪單位認為「外部環境因素」是引致公共圖書館發生人為誘發型危機的主因之一。

表 4-5 引致公共圖書館發生『人為誘發型危機』之因素分析

排名	引致公共圖書館發生人為誘發型危機之因素	館數	百分比
1	外部人為因素	20	56%
2	內部人為因素	7	19%
3	內部環境因素	5	14%
4	外部環境因素	3	8%

三、 公共圖書館主管人員的危機管理經驗與意見調查

(一) 公共圖書館管理階層具有危機管理經驗之比例

大多數受訪者表示本身具有危機管理經驗，未具相關經驗只佔少數。由此可見，國內公共圖書館的管理階層，具有危機管理經驗的比率仍相當高。

(二) 公共圖書館管理階層獲得危機管理相關知識與技能之管道分析

公共圖書館管理階層獲得危機管理相關知識與技能之管道，以「個人過去的工作經驗」最多；其次是「參考館方以往的危機管理經驗」；第三則為「與同儕討論」及「吸收其他圖書館的相關經驗」；第四則為「參與/修習危機管理相關教育訓練課程」的受訪者；另外，值得注意的是，只有少數受訪者表示，曾透過「館外的危機管理專家學者」及「圖書館專業學會或組織提供的相關資訊」來等方式來獲取相關知識及技能。

從統計結果發現，國內公共圖書館管理階層主要是透過個人工作閱歷來累積危機管理經驗，其次則是透過與館內同儕互動，或由館方過往的經驗傳承來獲取相關資訊。值得注意的是，受訪者很高程度是依靠個人危機經驗來累積相關知識技能。雖然，「經驗」是處理危機非常重要的知識來源之一。但是，相關人員長年累積的危機管理觀念是否正確，其危機知識及技能是否仍需加強等則難以獲知。但統計結果顯示，只有少數受訪者係透過外部的危機管理專家及圖書館專業學會獲取相關資訊。由此可見，為了加強並建立相關人員正確及全面的危機管理觀念及知識技能，應透過專業的教育訓練提昇整體效果。

表 4-6 公共圖書館管理階層獲取危機管理知能的管道與來源

排名	獲得危機管理相關知識與技能之來源	館數	百分比
1	個人過去的工作經驗	17	23%
2	參考館方以往的危機管理經驗	12	17%
3	與同儕討論	11	15%
4	吸收其他圖書館的相關經驗	11	15%
5	參與/修習危機管理相關教育訓練課程	10	14%
6	館外的危機管理專家學者	4	6%
7	圖書館專業學會或組織提供的相關資訊	4	6%
8	參考危機管理相關專業期刊論文	3	4%

(三) 公共圖書館處理危機時與媒體的互動原則分析

超過半數受訪圖書館表示，若圖書館發生危機，會採取「低調處理，但不迴避媒體訪問」的媒體互動方式；不少受訪單位表示，會採用「主動與媒體聯絡，提供事件相關資訊，避免不實報導」的原則與媒體互動；亦有兩名受訪者表示，需視乎危機事件之輕重，來決定採用的媒體互動方式。例如，事件輕微者則採取不公佈為原則；而有一受訪者表示，將會透過機關專屬網站發佈事件相關資訊。最後，有受訪者亦表示，需視乎該機關首長的危機處理風格而作出決定。由統計資料可發現，國內公共圖書館在危機溝通原則上，大部份較偏向選擇較為「低調」的方式與媒體互動。

表 4-7 公共圖書館在危機事件中的媒體互動原則

排名	媒體互動原則	館數	百分比
1	低調處理，但不迴避媒體訪問	12	53%
2	主動與媒體聯絡，提供事件相關資訊，避免不實報導	6	26%
3	其他：視情況而定	2	8.5%
4	其他：在館方專屬網頁發佈相關資訊	1	4.25%
5	其他：視首長處理風格而定	1	4.25%
6	盡量避免與媒體接觸，減低事件曝光對館方形象造成的傷害	1	4%

(四) 公共圖書館進行危機管理工作時可能面臨的困難與障礙分析

關於國內公共圖書館目前在危機管理工作上所面臨的困難與障礙方面，以「危機管理教育訓練不足」居首位，其次為「缺乏危機管理相關經驗」；第三則分別為「人力不足」及「缺乏足夠的經費」。其餘見表 4-8。

表 4-8 公共圖書館進行危機管理工作時可能面臨的困難與障礙分析

排名	媒體互動原則	館數	百分比
1	危機管理教育訓練不足	15	16%
2	缺乏危機管理相關經驗	14	15%
3	人力不足	12	13%
4	缺乏足夠的經費	12	13%
5	不熟悉相關法令及政策	11	11%
6	圖書館軟硬體設施上的限制	10	10%
7	相關人員配合度不足	8	8%
8	圖書館之間缺乏實務經驗交流	6	6%
9	媒體擴大渲染	5	5%
10	上級機關或主管的支持度不足	3	3%

第二節 訪談結果與分析

本研究之訪談自民國九十四年三月二十四日至四月一日止。主要根據問卷調查資料統計結果，儘量挑選硬體設備及資源面較佳之樣本。為顧及全台地域均衡性，樣本之選擇除遍及北、中、南部外，並涵蓋國立級、直轄市級、縣市/文化局(中心)等層次的公共圖書館，在研究樣本中選出

已實施危機管理相關計劃或設有危機管理小組，且具有危機處理相關經驗的人員共計八位受訪者，進行深度訪談（受訪名單請參見表 4-9）。茲將受訪者分別以 A~H 代表之。考量到受訪者之隱私，在後述的訪談分析中將以隨機編排方式為原則，而非以下表所示的順序編排。以下茲本次訪談資料的分析結果進行歸納。

表 4-9：深度訪談受訪者名單

地區	訪談單位	受訪者職稱	訪談日期
北部	國立中央圖書館台灣分館	參考組主任	94/03/31
北部	台北市立圖書館	館長	94/03/24
中部	國立台中圖書館	副研究員	94/04/01
中部	台中市文化中心圖書館	圖資課課長 政風室主任	94/04/01
南部	台南市立圖書館	館長	94/03/28
南部	高雄市立圖書館	館長 人事室組長	94/03/28

一、 公共圖書館危機管理計劃實施概況之分析

（一）公共圖書館需要規劃並實施危機管理計劃之理由分析

根據本訪談之結果，所有受訪者皆認同公共圖書館不論在營運及管理上，有實施危機管理的必要性。綜合各受訪者的意見，公共圖書館需要規劃及實施危機管理之由可如下：

1. 營運需求與法令規範

受訪者一致認為，公共圖書館與其他類型圖書館在性質上有所不同，由於公共圖書館是為民服務的社教機構，具有高度開放性，且服務的對象廣泛、複雜，加上開放時間長，此種種因素皆有可能構成公共圖書館在營運時的面臨各種潛在危機。因此，相較於其他類型的圖書館來說，公共圖書館規劃及實施危機管理有其必要性。

如受訪者 A 表示：「公共圖書館完全是一個開放的公共場所、文化機構，我們對進入館內的對象限制是很低的。所以，她是一個開放性相當高，往來出入的份子形形色色、又非常複雜。在這個公共空間內，無論是財物的部份或者是人身安全的部份，在這樣一個無論是出入份子的複雜性，或是漫長的開放時間，還有服務性質的多樣性，我會覺得這樣的公共空間，確實需要有危機管理相關作業……」

除了基於營運特性對危機管理有一定需求外，有半數受訪單位亦表示，由於受到政府及上級機關相關法令規範及指示，必須依法制定相關機制及措施，以保障公眾安全。因此，有些公共圖書館必須配合政府法令，透過制定危機管理機制加強對公共場所的安全應變措施。

如受訪者 E 表示：「因為我們是一個對外開放的公共場所，本來就要有應變計劃，這個安全應變計劃本來就必須被機制化。再加上政府的法令其實本身也要一些要求。所以，第一個是需求，第二個是法令上的要求。」

2. 作為危機處理的參考指引，增強館員處理危機時的信心

除了公共圖書館本身的服務特性有其實施危機管理的必要性外，所有受訪者皆認為，由於危機往往具有突發性，透過制定危機管理計劃等機制，有助同仁一旦遇到危機事件，亦不致驚慌失措，手忙腳亂。透過訂定危機管理，可作為提供處理相關情況時的參考指引，並協助館方作出較合適的處理。更可避免因缺乏準備、拿捏不準、或延誤處理而造成處理失當的情況。

如受訪者 B 表示：「圖書館是一個為民服務，開放性的公共機構。所以她有可能存在各種危機發生的可能性，因此有必要訂定危機管理相關計劃，讓圖書館同仁熟悉在某些狀況之下，他如何去應付危機狀況及怎麼樣去做比較好的處理……」

3. 發揮危機預警的功能，提高組織及同仁的危機警覺性

制定危機管理相關計劃，除了能為館方提供處理危機時的參考指引外。亦有受訪者表示，實施危機管理有助提高組織及同仁對危機的警覺性，發揮危機預防的作用。

如受訪者 C 表示：「簡單來說，就是至少事情發生時不會慌亂成一團；第二，則是可以用應用組織整體的力量。換句話說，『危機管理』不只是說危機的本身，更重要的就是它的預防機制，還有預警系統，以及事情發生時的『緊急指揮中心』……」

大部份受訪單位對於制定危機管理計劃所帶來的成效皆持正面態度。更有受訪單位認為，制定計劃機制除了有助館方在處理危機事件時有所依循外，制度化更有效提昇圖書館整體營運及管理上的效能。

如受訪者 A 表示：「從九十年開始，我們有這套計劃與處理模式標準後，發現其對整個圖書館的營運、管理來說，比較有制度化。然後，讀者進到我們館內，使用相關設施時也會覺得比較有安全感。」

（二）公共圖書館制定危機管理計劃方式之分析

在受訪單位中，除了其中兩個單位尚未制定完整的危機管理相關計劃外，其他均已制定，且所有受訪單位皆已設立危機管理小組。分析各受訪單位訂定危機管理計劃之概況，其中一些受訪單位表示是基於業務需求而自行訂定，亦有受訪者表示是基於受到政府行政法令規範或是上級機關之命令而訂定之，兩者各佔半數，以下就各館制定相關計劃之方式作出歸納：

1. 參考其他機關的相關計劃作範本，並因應環境需求作調整

所有受訪者皆表示，在制定危機管理相關計劃及措施時，可參考其上級主管機關或其他政府單位之相關計劃作為範本。其中一名受訪者表示，該館的計劃是參酌其過往服務單位之相關計劃來制定，更包含其個人參與危機管理教育訓練時的相關專業意見及心得。

如受訪者 A 表示：「我們在訂定這個計劃時是有一些依據，譬如我們所屬機構本身也有類似的機制，我們會把她相關文件拿來做參考。另外，行政院也有辦過一項有關災害緊急通報作業規定，我們就是參考主管機構與行政院所頒布的相關作業規定。有了這些規定後，最主要還是要衡量我們本身館內在運作上的實際狀況去做模擬，然後再去做案例分析……」

有半數受訪者表示，在制定危機管理相關計劃及機制時，必須就圖書館本身的需求、實際運作情況、過往相關經驗等層面進行考量，就計劃內容作出適當的調整與修正，使之適用於圖書館營運及管理上的需求。因為，不同機構間的業務性質、環境各異，面臨的潛在危機事件亦不盡相同，不可能亦不宜採用單一標準來處理。故各館若需制定一套適用的危機管理計劃，除了可參考其他機構單位外，更必須就該館本身的環境、潛在危機等層面進行分析，才能因地制宜，制定出適用於該館的計劃措施。

如受訪者 A 表示：「最重要的是要針對這個機構，在營運管理的過程當中可能發生的天然災害，或者是人為災害，或是突發狀況，都要去模擬。還有以前的經驗，曾經發生過的案例等。我們把它分析出來，做一個處理的標準作業程序。所以，依據我們的實務經驗還是很重要，因為每一個機構所面臨的問題都不一樣，沒有一套標準適用……」

2. 參考危機管理相關文獻，並向相關專家學者進行諮詢

有部份受訪單位表示，在制定危機管理計劃時，可參考相關文獻。其中，亦有半數受訪單位表示，在其制定過程中，曾向危機管理相關專家學者進行諮詢，就計劃內容進行審視並提供專業意見。

如受訪者 C 表示：「專業人員方面至少包括我們地區的消防、警政，還有醫療。甚至是圖書館的學界人士，還加上政府相關單位的主管，還有分館的重要幹部一起來參與。」

3. 進行危機管理工作的責任分配

危機管理計劃訂定後，如何落實各項工作是非常重要的。正如其中一名受訪者表示，計劃訂定後並非將其「束之高閣」，重點應在於如何將之落實與執行。要落實各項危機管理工作，則須靠適當的責任分配，而制定危機管理小組即為責任分配的首項工作。目前所有受訪單位皆已設立危機管理小組，並就危機管理各項工作進行職掌與人力資源分配。

如受訪者 F 表示：「在平日你就必須把各組分好，不然萬一有緊急情況發生時，可能人到現場了，他也不知道要作什麼。所以，一定要有一個分組的機制在裡面……任何人都需要有一個工作、職掌，這樣人員到達現場時，他便知道要做什麼工作……」

如受訪者 A 亦表示：「我覺得最重要還是在執行的部份，我們在執行部份是採用任務編組的方式，全館各個業務單位都要有代表，包括單位主管跟業務承辦人的代表。我們會有召集人、副召集人，執行長、執行官、組長等等，有人負責連絡……我們各單位主管是當然的執行委員。他要做的任務，是必須提供危機預警的消息，並決定因應策略……例如在週末假日發生緊急狀況時，我們都會有一位單位主管輪值處理……」

二、 公共圖書館危機管理教育訓練之實施概況

(一) 舉行危機管理相關教育訓練之頻率

所有受訪單位皆已規劃危機管理相關教育訓練課程。有部份受訪單位

表示，將館採用不定期方式舉辦危機管理相關教育訓練。有部份受訪單位指出，在平日一般的教育訓練課程中，已涵蓋了危機管理相關課程。綜合而言，所有受訪單位約定期每年或每半年舉辦一次危機管理相關教育訓練，讓同仁熟悉相關處理程序。

如受訪者 D 表示：「像消防演練、CPR 訓練，大概是一年或半年會舉辦一次，因為館內同仁有時候會有一些新的變動，或有新的同仁。譬如『緩降機』就有很多新的同仁不會使用，館內亦有很多人不會用。所以，必須透過演練才知道多少人不曾使用。我覺得這是一種技巧，訓練多了技巧也比較熟練，到時候就算慌亂也可以處理得很好。」

(二) 公共圖書館危機管理教育訓練課程涵蓋之主題分析

有關各受訪單位的危機管理相關教育訓練課程的主題方面，所有受訪者皆包括了防災層面的教育訓練課程主題，其中一些則屬於突發事件的處理、館員情緒管理等層面。

綜合受訪單位提供的資料，所有受訪者的危機相關教育訓練主題中都包含了「消防」及「急救」的主題。其中有一館表示，該館除了針對同仁進行急救（如 CPR）課程訓練外，更會推廣至一般讀者及民眾，透過書展攤位展覽方式，向讀者進行推廣，以加強大眾在此方面的意識及認知。有受訪者表示，已為館內同仁提供「情緒與壓力管理」的相關課程，以舒緩日常業務及處理讀者問題時的壓力。

如受訪者 A 亦表示：「其實我們館員本身也需要一些危機處理，譬如在服務的過程當中，有時並不是讀者館員之間的衝突，而是館員跟館員之間的衝突……有可能當場就爆發出一些衝突，這樣的情況就是屬於我們內部。但是因為我們是開放的單位，也會影響到讀者……所以，館員在自己情緒管理及調適方面要加強，必須先把自己的情緒先穩固下來，才能面對危機跟災害的應變跟處理。」

有半數的受訪單位表示設有「突發事件處理」、「公關與溝通技巧」等層面的課程，而突發事件演練的主題分別包括「性騷擾」、「暴力事件」的應變及處理。而其他危機管理相關教育訓練課題，還包含了「緊急逃生」、「失竊處理」、「問題讀者」及等主題。其中，在「失竊處理」訓練的部份，更包含失竊事件發生後的處理及通報流程、後續跟進方式等。在「問題讀者處理」的訓練方面，由於公共圖書館開放性高，進館使用的民眾形形色

式，不少圖書館亦曾遭遇遊民的問題。因此，亦有圖書館已就此問題進行模擬演練，讓同仁找出較適當的處理方式。

如受訪者 A 亦表示：「遊民出入對一般讀者來講會有一些威脅性……這些遊民也不是每一個人都可以應付的，還有一些酗酒鬧事的，這個對於一般讀者來講會有影響。我們也會演練，由一些館員模擬當遊民，多刁鑽都沒有關係，一些則去當處理人，透過模擬方式讓人員知道，萬一發生這類狀況時要怎麼處理。因為公共圖書館本來就是一個開放空間。遊民也有利用權，他只要不鬧事我們還是歡迎他……」

最後，在少數圖書館的相關課程中還包含了「防身術」、「安全管理」、「空襲演練」及「地震演練」等。此外，有受訪者建議除上述各類的危機管理相關訓練課程外，公共圖書館應就館內可能發生的一些突發狀況，譬如沒有預警的停電等，進行實際的演練並制定出適當的處理及作業程序。綜合各受訪單位提供的危機管理相關教育訓練所涵蓋的主題，可透過圖 4-1 清楚顯示。

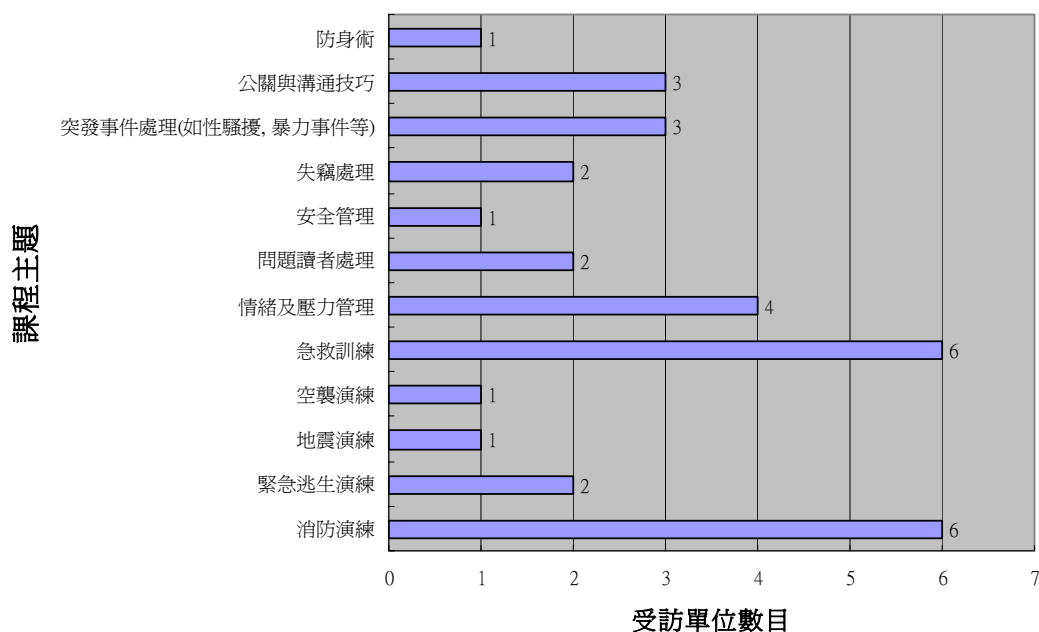


圖4-1: 公共圖書館危機管理教育訓練課程主題層面分析

(三) 公共圖書危機管理教育訓練之對象分析

危機管理相關教育訓練的訓練對象主要包含全體正式員工。但亦有部份課程訓練對象包含「志工」人員。此外，少數圖書館除了為一般員工開設相關課程外，亦有專為「主管人員」及「約雇人員」(如警衛)而設的課程。

(四) 公共圖書實施危機管理教育訓練之方式

1. 邀請專業團體、專家及學者到館授課講習

所有受訪單位皆表示，會透過邀請危機管理相關專業團體、專家、公關公司、大學教授等到館來為館內同仁進行教育訓練。邀請相關人員到館授課的優點，是能夠直接針對圖書館本身的需求提供專業意見，並進行實際演練，其教育功能及傳播層面亦較派員出外參加為佳。

如受訪者 A 亦表示：「譬如消防，我們會請消防隊的人來講，地震我們會請地震研究所的人，而失竊的部份，我們會請警察局派相關人員來講習。至於說讀者衝突的處理跟館員情緒管理，我們會請一些學者專家來告訴我們如何進行溝通，怎樣去做情緒 EQ 的自我控制……如果是派員到外面參加訓練，通常只能一兩個人，而且也不可能針對每個館的需求去做實際演練……」

2. 派員到館外參與其他單位舉辦之相關課程

許多受訪單位表示，會派員參與館外其他單位舉辦的危機管理相關課程。這些單位主要包括其上級主管機關(如市政府、教育部、研考會人事行政局等)其他圖書館、圖書館專業團體以及該館鄰近的消防、警政或醫療相關單位等。有單位亦表示由於人力有限，因此在危機管理相關教育訓練課程上多是派員參與，或採取自由參與或鼓勵同仁參與的方式進行，以免因人手不足而影響日常業務。

如受訪者 H 亦表示：「我們館裡的人力，現在來說是非常不夠，若要是請人到館來，我們還要把所有的同仁召集起來，那這樣對讀者的服務就降低了……」

三、 國內公共圖書館違規處理措施之實施概況分析

(一) 公共圖書館對制定明確化的違規措施之意見

從文獻分析可知，大部份國內外專家學者，以及國外不少圖書館皆認為，透過制定明確的違規處理措施，並加強宣導，皆有助於館方處理不同類型的危機及突發狀況，加強館方立場並可作為與讀者溝通的文件。目前，國外有不少公共、大學圖書館等，均已在其違規處理措施中，明訂出一些不為館方接納的行為標準及處理方式，並以公開方式作出說明。然而，由於上述建議多屬國外研究結果及實務作法。因此，為瞭解國內公共圖書館對相關作法之意見及在國內施行之可行性，以下茲綜合分析各受訪單位之意見：

1. 需顧及讀者感受，訂定違規措施時用詞不宜太明確

不少受訪單位認為，館方在制定違規措施及要點時，必須顧及民眾的感受，在違規措施的用詞上不宜將訂定得太過明確、嚴厲，避免造成民眾進館使用各項服務時產生不安及不舒服的感覺。

如受訪者 A 亦表示：「這樣讀者進館會感到很不舒服……他們會覺得我到圖書館只是借書、找資料，你卻把我當壞人……所以我們的作法沒有像國外那麼具體、強勢，讀者進來就要遵守什麼規則，我們是沒有這樣……」

2. 國內外國情、民風不同，應因地制宜，不宜採用相同標準

有半數的受訪單位則指出，由於國內外國情不同、民眾的本身的公民意識及特質上亦有所差異，並不宜直接仿效國外作法。其中一受訪者亦提到，由於國外法律多是透過「舉證」方式進行定斷，而國內則偏向較為籠統概括的行為規範。但是，若館方訂定的行為規範不夠完備，更可能產生漏洞，違規者可認定由於其行為並未在違規措施之列而可免責。再者，東西方民眾的特性亦有所差異，西方人清楚其權利，相對亦清楚其應有的義務。然而，東方人則常常因模糊地帶大於其的權利義務明確的地帶，而令執行相關規範時有所困難。因此，此受訪者認為，若國內公共圖書館要透過訂定明確的違規措施來加強規範，仍需要一段過渡期作適應。

3. 民眾對於違反一般公共場所道德規範的行為應有基本認知

有受訪單位認為，民眾對於違反公共場所一般道德標準的行為應有基本認知。由於公共圖書館屬公共場所，因此對於違反公共場所安全、道德規範的行為，實際上已列入政府相關法令規範之範圍，不需由館方另行訂定。

4. 時代變遷，民眾維護個人權益的意識日漸高漲

有半數的受訪單位亦表示，由於時代變遷，近年隨著民眾維護個人權益的意識日漸增長。使得不少公共機構及單位在各項業務的處理及訂定相關措施時，相對變得更加謹慎，以避免觸及影響民眾權益的地帶，而引起不必要的爭議。

5. 保留彈性處理、酌情裁量的空間

半數受訪單位表示，公共圖書館在制定違規處理措施時，不宜訂得太明確，應保留一定的彈性裁量空間，讓館方能根據情況作出適當的判斷。此外，其中一名受訪者更表示，公部門不同於私部門，在處理問題上往往存有「人情」因素。尤其是以「教育民眾、傳佈知識」為己任的公共圖書館來說，往往基於「教育」為出發點，在一些危機事件的處理上相對會以較為寬厚的態度，酌情處理。由此可見，由於公共圖書館在機構特性及服務性質等層面上的限制，對其制定較明確的違規措施來規範各類違規行為時，均造成一定障礙，要貫徹與執行並不容易。

如受訪者 D 表示：「第一個是因為國情不同，第二個是在執行上給執行者一個『自由裁量』的空間。真的不能認定的話，則可能透過其他方式，大家提出來討論後再作決定。這樣館員可以憑他的專業知能，作自由裁量的準則。」

如受訪者 F 亦表示：「在守法觀念當中可能會參雜很多情感，所以我們的作法可能會比較保守。尤其是在公部門裡面，因為他是一種比較傳統的機構。那如果是在私部門的話，可能就是完全依法行事，按照法律執行，像是在公部門裡面，她可能還是會有一點人情存在……現在公部門也已經在講求顧客導向，可能無形中已經會影響到。也就是說，以市民為主。如果他的過失不是很大，我們還可以原諒他的行為。」

（二）國內公共圖書館目前採用的違規處理措施之宣導方式

1. 違規措施宜採用較隱性的用詞代替，避免刺激讀者

所有受訪單位均認為，就本國國情而言，公共圖書館不宜採用太明確、嚴厲的用詞來列出各類違規行為標準。在實務上，大部份受訪單位偏向採用較「含糊」、「隱性」的字眼帶過，避免引起讀者反感及不安的情緒。

如受訪者 D 表示：「就國內的國情來講，我們在制定閱覽規章時也會考慮一些字眼，可能並沒有那麼深入，會模糊帶過或是隱含在裡面……如『違背善良風俗』就沒有明確的點出來，我們的規章目前也是屬於偏向較為隱性、含糊、籠統的說法……」

2. 針對個別事件及特殊案例，以張貼海報或公告方式加強宣傳效果

亦有受訪單位表示，若要以明確字眼去界定違規行為的標準，往往容易造成爭議。加上有些違規情況，亦不易書之於文字。因此，將就個別違規事件或罪案，製作海報或以公告方式向讀者傳達相關訊息，來達成遏止的功效。

3. 依違規行為的嚴重性及影響程度，制定適當的處理措施

在違規行為的處理上，有受訪單位依其嚴重性及影響程度，進行層級劃分及規範。首先，影響最嚴重的行為即採用「絕對禁止」的方式作規範及處理；其次，如一些較次要，如嬉笑、奔跑等，則列入「不得」的層級，意即儘量避免此類行為；最後一種規範，則屬於較為柔性的勸導，如列入「不歡迎」層次，意即圖書館雖然不歡迎此類行為，卻並沒有拒絕。

如受訪者 D 表示：「我們分有三個階層，一個是「絕對禁止」，譬如說吸煙、酗酒我們是嚴禁的，因為會為害到公共安全，只要有發生這種狀況我們會報警處理。第二，我們會定出「不得」，「不得」就是指最好不要，譬如衣衫不整、或者大聲喧嘩，這些會在「不得」的層次裡作明確規範。另一種是比較柔性的勸導，就是「不歡迎」，例如身體有一些臭味會列入不歡迎，可是我們並沒有拒絕……」

四、 公共圖書館人為誘發型危機個案探討

為進一步探討國內公共圖書館過去曾發生的人為誘發型危機的類

型。以下茲就訪談中發現的案例及類型進行分類，並分述如下：

（一）人員衝突

1. 讀者與讀者

人員衝突的層面非常多元，有一受訪單位表示，該館曾發生讀者之間的衝突情況。這些讀者之間的衝突，對站於第三者立場的圖書館來說，在應變及處理上均會造成一定考驗。然而，由於事件發生於館內，館方不能完全避免道義上的責任。但若不及時處理或處理不當，除了可能影響正常服務及其他讀者外，對於館方的聲譽及形象亦會構成一定影響。

如受訪者 B 表示：「有一次，在二樓期刊室有一男一女發生爭吵，衝突的原因大概是使用資料庫的過程當中，發生了一些肢體的接觸，女的說男的性騷擾，而男的則說她搥打他，後來更有動手。像這種情況我們沒有辦法處理，也是通知派出所的警察來，然後因為那個女的堅持要告他，所以警察有把他們兩個帶到派出所去做筆錄……」

2. 館員與讀者

除了讀者之間的衝突，據一些受訪者亦表示，過往曾發生館員與讀者間的衝突事件。圖書館員在提供讀者服務的過程中，往往由於雙方的立場不同，在面對或處理問題的態度上有所落差，又或是雙方的溝通互動不良等，都容易造成誤會，甚至引致衝突的情況發生。在這些衝突情況中，有些是由於館員處理不當引起，有些則是由讀者引起。圖書館在處理此類問題時，必須謹慎判斷並進行適當處理，避免造成更大的衝突影響日常營運。

例如，其中一受訪單位表示，曾連續接到多位讀者的投書，指該館有某位館員服務態度不佳，並責罵讀者的小孩，對讀者構成很大困擾。因此，該館即進行內部調查，除了訪查該單位的其他同仁外，亦翻查該館員過往相關事件的紀錄，結果發現該館員以往確實曾有類似的指控。因此，經由館方決議，認為該館員不適合從事相關工作，因而決定辭退其職務，以向受影響的讀者提出交代。

有一受訪單位亦表示，曾遇到館員在執行勸導讀者停止進行違規行為的過程中，卻引起讀者不滿及激烈反彈的情況。

如受訪者 A 表示：「我們的網路資源中心有一個查詢的區域，讓讀者能夠進網路上查詢相關的資料。基本上讀者在利用時，在服務台其實是有監控系統，如果發現讀者有使用不良網站、色情網站等比較不好的網站，我們會透過螢幕的廣播系統去跟他說：「親愛的讀者，我們這裡是屬於知識的應用為主，麻煩你做相關查詢應用時，不要上什麼網站」……那曾經發生這樣的狀況，因為我們的館員 Pass 資料給一名讀者，當讀者看到這個字眼，他的反應就非常的激烈，馬上站起來走到櫃台找我們的館員理論，我們館員就說：「我剛剛在巡視的時候（沒有跟他說是監控），有看到你在查詢什麼，我覺得這樣不太好，只是說跟你溝通一下」。可是那個讀者就不接受……他就很大聲，幾乎所有讀者都看他，他就跟館員爭辯，在你心目中什麼叫色情，你要跟我講清楚，事情就僵在那裡。」

（二） 人員抗爭

1. 外部人員抗爭

亦有一受訪者表示，在遷館的過程中，曾與當地市公所及地方居民發生介面上的障礙。事緣於雙方在遷館前置作業及過程中，並沒有清楚地表達立場及訴求，以致產生溝通上的障礙。引發圖書館在遷入過程中，當地市公所及地方居民動員抗爭的情況，並用籬圍把圖書館外圍包圍，阻止搬遷作業的進行。其後相關人員更對該館提出訴訟，指圖書館已越界建築，此種種抗爭，對該館的營運造成極大困擾及障礙。可見，在圖書館經營過程中，不論是在那一階段，都必須充分掌握並瞭解其所在環境因素，並加強與利益關係人溝通協調，以避免因溝通不良而影響日常營運。

2. 內部人員抗爭

除了由外部人員引發的抗爭事件外，圖書館內部人員亦可能會引發抗爭的情況。有受訪單位表示，該館館員曾因不滿主管人員在處理讀者某次違規事件之方式，認為有偏袒讀者的傾向，因而引發館員不滿的情緒及反彈。後來，經由該主管向相關館員解釋採用該作法之用意，並進行適當情緒安撫後，事件才告一段落。經此一例，雙方更成功地建立起處理讀者違規問題上的默契。

（三） 威脅勒索

有受訪者表示，早期該館亦曾發生被流氓等不良份子勒索的情事。由於館內閱覽座位有限，而使用的民眾眾多。有些不良份子便透過佔據閱覽

座位方式，向有需要使用閱覽座位的讀者索取費用。館方後來雖聯同警方與這不法份子進行溝通及告誡，但卻有館員遭到相關人士的威脅恐嚇。事件最終透過館方與警方合作而解決，然而由於這些不良份子疑似具有幫派背景，對館內讀者及館員的心理及安全上均帶來甚大的威脅與困擾。

（四） 人員情緒不穩或由於精神異常引致的突發狀況

1. 精神異常行為

有一受訪單位表示，該館曾遭過疑似精神病患引發的緊急突發狀況，對人員安全構成直接威脅。這些事件都充分反映出，圖書館對於保障讀者及館內同仁的人身安全方面，確實有加強的必要性。

如受訪者 B 表示：「曾有一個疑似有精神問題的讀者，他就進到館長室來反映問題。因為我們的解釋他不能接受。事實上，他的說法是違反規定的部份。然後他就很情緒化，一直歇斯底里地在那邊賴著不走。我們就通知警察來，但是問題是警察沒有辦法逮捕他，也就是跟他在那邊吼，看他會不會自己走。雙方僵持很久，他還是一直不走……因為警察也是不能夠隨便逮捕人……最後，我們是通知消防隊把他送到療養院去……然後檢查的結果發現那個人是有愛滋病的……後來他被送到療養院去，發現他是有一些精神病方面的紀錄……」

2. 人員情緒失控

在訪談過程中，亦有一受訪單位表示，該館亦曾發生人員情緒失控而引起的緊張對峙局面，相關事件更為館內同仁的帶來生命安全的威脅。

如受訪者 B 表示：「有時甚至說警衛本身才是我們的問題館員，有一次他跑到館長室來嚷著要跳樓，他半個人已經在外面。事件是因為這名人員去年在一些狀況上處理得不好就被申戒，所以他就不滿，並跟他的隊長起衝突。然後，他帶刀上來，我們還是請警察來處理。後來，他因為這次事件而被記大過，被記大過後就沒有年終獎金，那筆年終獎金落空後他就很激動，先前還打到家裡大聲咆哮。我們館員都覺得我處境蠻危險的，因為他曾說要找外面的人來修理我，他們也很擔心他會對我不利。所以，我就答應隔天來要跟他談這件事。可是他來談時，講不兩句話他的情緒又很激動，更說如果我不立刻處理，他就立刻衝到那邊跳樓。當時副館長也在場，但是問題是我們兩個拉不住他……所以後來也是請警察來，這件事情現在還未結束。我們現在下班、或一個人留在這邊都會把門鎖起來。他曾說你們若是讓他沒工作，他就死在圖書館，而且一定要從館長室跳樓……」

3. 跟蹤館員或讀者

有受訪者亦表示，曾發生館員及讀者被外部人員或其他讀者跟蹤，而為當事人的人身安全帶來極大的困擾。在這些跟蹤的案例中，有些是屬於沒傷害性，而有些則屬於帶有威脅且具有惡意傾向。公共圖書館作為開放性的社會服務機構，因此在人員進出的設限及身份管制上，並不能像其他類型的圖書館，可就人員進出作適當的管制。人員出入的複雜性，加上館方相關規範措施在法律上的約束權力有限，使得此類行為及事件的發生，往往為圖書館在人員安全維護的層面上構成一定困擾。

如受訪者 B 表示：「那是一名問題讀者，他是因為我們館員在三樓的參考服務組工作時，那個讀者常去問問題，因為她人長得很甜美態度又很好，他就喜歡上她。所以，他就常常跑到三樓那邊走來走去……這名問題讀者每天在她的辦公室門口徘徊，會在門口等她，甚至跟蹤她上公車……有時我們館員被跟蹤怕了，就跑到警察局去，警察就看著她上了計程車，讓那個男的不要一直跟蹤。但問題是我們也沒有辦法逮捕他……不過，後來發現那個男的好像應該是精神也有一些問題，否則不會已經跟你說明清楚了，他還要繼續跟蹤。所以，我們當初就會擔心他會不會因愛生恨，譬如潑硫酸、燒書庫，我們會擔心有這樣的一個狀況……」

4. 無傷害、但有礙觀瞻之行為

有受訪單位表示，曾遇到一些疑似精神有問題的讀者，進行一些不適宜在圖書館內從事的活動，例如睡覺。一些受訪單位亦表示，由於公共圖書館對使用者的設限較低，有時候亦吸引區內遊民到館，出遊民入對一般讀者來說構成一定的威脅性，有時候亦可能會騷擾到其他讀者。雖然，這些行為往往並沒有太大無傷害性，然而卻可能引起其他讀者的不安或不滿情緒。對於公共圖書館的日常經營，仍帶來相當程度的困擾及威脅。

如受訪者 B 表示：「像我們三樓經常有一名精神病患者，他沒有傷害性。但他沒事就會躺在那邊睡覺，可是這樣會有礙觀瞻。你去叫醒他，但是他又繼續睡……」

（五）偷竊

除了一般對圖書館讀者或館員帶來困擾及威脅的事件外，不少公共圖書館亦表示，曾經歷一些由外在人為因素引起，造成館方財物或財產，或讀者個人財物損失的情況。例如，據一受訪單位表示，由於該館空間設備

的限制，窗戶不能上鎖，因此曾發生讀者將圖書從窗戶丟到圖書館外偷竊圖書的問題。此外，有受訪單位指出由於財政資源有限，無法將所有館藏貼上磁條。由此看來，館方本身資源設施不足或漏洞，同樣是造成偷竊行為的原因之一。

此外，亦雖然目前不少公共圖書館已安裝監視錄影器，以加強防範並遏止偷竊行為。但是仍難以防範一些熟悉館內動線及監視設備位置的偷竊者，他們可能會挑選館內人員看不到，或監視器監控範圍以外的死角，從事偷竊行為，讓圖書館難以防範。

（六） 掠奪圖書館財物

除偷竊外，更有部份單位表示，曾在開館時間內，遭到不法份子搶奪館內財物的情況。事件的發生主要是由於館內空間設計上的限制，讓歹徒有機可乘。

如受訪者 B 表示：「有一次是在上班時間，館內的液晶型的電腦螢幕就被抱走了！因為我們櫃台設在前門，而後門是不能夠上鎖的，但是它一開就會有聲響，但是後門有聲響我們衝過去時，根本連追都來不及，電腦就被人抱走了。因為後門離櫃台有一段距離，他又跑得比你快……」

（七） 性騷擾

近年，根據媒體報導及訪談結果，均發現不少公共圖書館曾發生性騷擾的案例。然而，性騷擾的定義非常模糊及廣泛，因此綜合各受訪單位過往曾遭遇過的相關經驗及案例，大致可分為下列各類：

1. 偷窺、偷拍

近年，隨著數位技術日漸發達，隨了為人們帶來更便捷的生活外，亦產生了不少社會問題，例如一些非法偷拍行為更是時有所聞。近年公共圖書館亦受到此股不良風氣波及，不少公共圖書館亦曾發生相關案例。公共圖書館作為開放性的公共服務機構，加上開放時間長、館內安全監控及管理設施不足等因素，都容易使其成為不法份子犯案的目標場所之一。

如受訪者 C 表示：「在我們館性騷擾的方式是，歹徒潛入女生廁所，他就是等完女生如廁結束，在洗手的時候他就從後面抱她一下這樣子。」

2. 不當滋擾

有單位表示由於館舍所設位置所限，過往曾發生女性讀者在前往圖書館途中，被不良少年性騷擾的案例。由於事發地點並非圖書館內範圍，加上並未設有監視器及燈光不足，這些漏洞皆成為了不法份子犯案的目標，可見空間環境的限制，同樣為圖書館帶來不少安全問題。

如受訪者 B 表示：「圖書館上面是廢棄的市場，一樓則是商店，二、三樓都是荒廢的空間，我們館是在四樓。有幾次，民眾跟 B 女中，他們的學生要在一樓到我們四樓，就在二、三樓的時候被不良少年性騷擾，甚至聽說在我們的廁所，雖然並沒有成功得逞，但是有一些穢褻的動作。當然，在我們的廁所我們要負責。雖然在上我們圖書館的二、三樓是屬於市場管理處負責，並不是我們的空間，可是我們卻有道義上的責任……」

3. 不當的肢體接觸

據一受訪單位表示，該館曾發生讀者之間因不當的肢體接觸而引發的性騷擾事件。由於館方處於第三者立場，對事件之真相及經過不宜多加判斷，但由於事件發生於館內，館方難以逃避道義上的責任。亦有其他受訪者亦表示，遇到此類情況，館方僅能扮演協調者的角色，儘量為當事人提供適當的協助，例如代為報警處理。

如受訪者 H 表示：「如果是性騷擾的話，那就很難界定了，我們會盡量協助，看這名受害者要報警，或是要跟這個人（侵害者）怎麼樣，我們就做中間人。這種事情已經變成一個民事案件了……有時候你去處理，可能會變成兩邊不是人的狀況。譬如那個男的會說，我明明就沒有性騷擾，你們館方為什麼要定我罪，因為沒有證據……」

（八） 管理疏失

1. 閉館巡視作業疏失

根據其中一受訪單位表示，該館曾在閉館日遭到小偷入內偷竊的案例。館方事後進行研判，發現偷竊者應是從圖書館其中一個窗戶潛入館內偷竊。雖然，是次事件係由於偷竊者事先設計，但在責任歸咎上，館員在閉館的館舍巡視作業上的疏忽，亦是事件發生的原因之一。

如受訪者 C 表示：「那次事件是由於館內某一窗戶，被有心人士事先打開。因為那個窗有用百葉窗，百葉窗放下來後館員以為窗戶關了，但其實它事先已被人動手腳。譬如今天是禮拜六，他預計明天閉館要來偷，他今天就偷偷把窗戶的窗栓先打開一個……」

2. 忽視戶外活動場地之安全性

有一受訪者提到，由於現時公共圖書館的功能已朝向多元化發展，很多時需要舉辦或協辦其他大型的文化及表演活動，藉以吸引更多民眾進館。受訪者根據其過往的工作經驗，指出公共圖書館在舉辦任何大型的戶外活動時，必須將戶外的活動場所，以及參與活動的民眾之安全列入考量，盡可能事先進行充分的安全勘察或購買團體保險，以保障民眾在參與相關活動時的安全。

如受訪者 C 表示：「公共圖書館是多元功能的圖書館，常利用大活動來吸引各年齡層的民眾進館，無論是大型活動或者是書展，或是推廣性的書香活動，有些時候需要動用大舞台，這給我一個很大的寶貴教訓，我在文化中心時代曾經為了辦一個節慶活動，在戶在舉辦大型活動時搭一個舞台，戲台的中心是看得最清楚的地方，但是再怎麼樣強壯的舞台，也不可能同時承受一二千人。那次就因為太多民眾同時站在一起，整個舞台就『呬』一聲陷下去了，還好大家都是站著，舞台也不是很高。但如果當時舞台底下有小孩子那就不堪設想了……」

（九） 媒體不實報導

新聞媒體本來以監督社會、糾正不當現象，促進社會進步為目的。然而，近年媒體競爭激烈，為爭取新聞時效性及議題獨家性，更有漸漸趨向羶色腥的情態，亦常有報導失衡的情況發生。在訪談過程中，有一名受訪者表示，該館曾遭遇過報社記者假冒民眾，對圖書館進行不實報導。雖然該事件是由於記者刻意炒作造成，但事件對該館的形象及聲譽已構成不良的影響。此外，該館表示另有一次不實報導，是由於議員為爭取議題主導權及新聞版面而對圖書館進行不實的指控，同樣亦為館方帶來一定困擾。

如受訪者 B 表示：「最近有一名記者冒充民眾，說圖書館的電腦淪為網咖……我覺得這次也是那名記者故意炒作，說我們這裡也有這樣的狀況。所以報導登出第二天，他就打電話來假冒民眾，然後就問一些問題……因為圖書館原本就是一個很方便，提供民眾上網地方，他硬要說成你是網咖，說你不對……之後的危機就是你要如何去說明這個問題。你當然是要說明，但是媒體也不見得會來幫你拍，也不一定登……他上次打電話到我們推廣課長，我們課長沒有處理得很好，回答時沒有說明清楚……不過，因為有時候如果是真的有民眾來抱

怨，你當然是要用心去處理。所以，有時候也不能責怪館員，他怎麼會知道民眾最後說他是記者……」

（十） 其他突發狀況

除了上述各項由人為因素引起的危機外，圖書館遇到一些突發狀況，若沒有充份的預防或準備，有時亦可能引致其他危機的發生。例如，其中一受訪單位即指出，該館曾於晚上接近閉館時段發生「無預警停電」的狀況，此類情況往往容易引致讀者恐慌。由於具有相關經驗，該館已訂定出無預警停電的模擬處理及作業程序，以備未來遭遇相關情況可有所依循。

五、 危機發生後公共圖書館因應措施與機制之分析

（一） 透過多元化管道進行通報，提高內部各單位及同仁的防範意識

所有受訪單位皆表示，危機發生後會透過不同管道進行通報，以提高館內人員的警覺性，加強防範類似事件的發生，並熟知相關處理方式及程序。以下茲將各單位提出之通報方式，綜合整理如下：

1. 內部會議

所有受訪單位一致表示，危機發生後會於內部會議中進行通報，亦有受訪單位表示，會視乎危機事件的性質與嚴重性，安排在定期性的館（局）務會議、臨時性的館（局）務會議、業務單位會議或專案性的檢討會中提出。由此可見，目前各館提供予全體館員之內部交流及檢討的管道仍相當多。

如受訪者 D 表示：「當然我們事前會先召開一個主管會報，覺得有需要的話，就再召開全體同仁的『擴大館務會議』，全館同仁都要參與……這時候，如果覺得有必要的話，我們還會請專家學者來替我們進行教育訓練。這些都要看事情的重大性，覺得它有必要擴大層面來參與，那我們就會一直辦下去、要求下去，我們希望一定會有一個應對的措施。」

2. 公文、電子郵件

除了透過內部會議方式進行危機後的通報外，亦有部份受訪單位表示，亦會透過公文或電子郵件的方式向館內同仁進行通報的工作。

如受訪者 A 表示：「當然比較小的個案，發生的業務單位裡面就會有會議，亦會做成記錄。有需要的時候，會再寄給其他單位。如果是屬於全館性比較重大的事件，我們會在館務會報的時候，會提出來做專案報告，亦會做成記錄，每一個同仁手邊都會透過 E-mail 或者是公文的系統得到那份資料，相關防範處理還有日後應該如何處理……」

3. 圖書館內部電子系統

亦有受訪單位表示，該館設有一內部電子資訊系統，供內部人員作資源交流之用。同仁可將館內最近發生的事件或特殊情況，上傳到相關系統中，促進館內事務及消息的交流互通。該系統現時已具 ISO 驗證，該館更將多份標準作業文件放置於系統中，供同仁隨時查閱。

(二) 儘速進行危機後的因應措施

1. 加強宣傳措施

許多受訪單位表示，危機事件發生後，會透過張貼海報及公告等方式，提醒讀者加強警覺並防範相關事件的發生。亦有受訪單位於犯案地點，張貼海報告示並增設巡邏箱，以達成遏止及阻嚇的作用。



圖 4-3 防範圖書被竊的相關措施（於犯案地點張貼警告標語，並設置巡邏箱）

如受訪者 B 表示：「這些一定是藉由張貼一些海報加強宣導，或者是達到遏止的功效。所以海報的張貼我們都有貼，像經常有人把書丟下去，那我們就定出幾種加強的措施。第一個，在那幾個門窗開啓處，掛上警衛巡邏箱，讓那些偷竊的人知道說這個地方會有人來巡邏……」



圖 4-4 有關犯案嫌犯之公告

如受訪者 C 表示：「像性騷擾那個，我們有加強陰暗死角的錄影監控，並把他公佈出來。雖然沒有逮到，但有遏阻作用，當事者大概不敢來了。」

2. 加強巡邏

除了透過上述方式加強宣傳外，不少受訪者表示，危機事件發生後，會加派人手進行巡邏，以加強預防及遏止的效果。

如受訪者 A 表示：「以失竊案來講，我們會進行檢討，譬如要求保全加強巡邏。各庫區服務的館員亦要留意及警覺性。另外，主管亦要『走動管理』，每個死角要去走動巡邏。我們會提醒讀者注意財物安全……除了監視器的部份外，一些偷書或是破壞書籍的案件，若館方能『走動管理』，巡邏路線規劃得很好的話，這種事情是不會發生的……」

3. 加裝並改善相關設備及器材

不少受訪者表示，一些危機事件的發生，往往由於館舍空間設計上的限制，以及監控設施不完善所造成。因此，危機發生後會儘速進行補救措施，加強設備或改善設備上的缺失，以防止事件再度發生。

如受訪者 D 表示：「像女生廁所的偷窺事件，我們後來就把廁所門板加高，底下降低。因此它以前底下有 50 公分的露空，上面也不高。門板加高並將底下封起來就看不到了，這

些都是補救措施。任何一類危機，在能力範圍內我們都會做補救，例如加強人員巡邏，把巡邏箱設置在廁所門口。」

（三） 進行檢討，並將危機案例作紀錄與歸檔

所有受訪單位一致表示，危機事件發生後會召開檢討會議，以決定相關因應措施及策略，儘速解決問題並防範危機再度發生。此外，透過檢討會議將相關事件進行書面紀錄，更可作為未來遇到相關情況時的參考及依循。其中一名受訪單位則表示，需視乎事件的重大程度，決定是否需要進行紀錄歸檔工作。亦有受訪者提到，將就危機案例進行分析。將其編制成檔案之目的旨在提供參考依據，同仁處理時仍需視乎情況作適當調整。

如受訪者 F 表示：「其實不管任何單位曾經發生的案例，我們都會把它收集起來，作為日後做為民服務講習的相關教材。在講習上，我們就會把案例全部拿出來，然後讓員工進行腦力激盪，碰到這樣的事情應如何處理。並讓員工以分組方式，然後每組也要提出他的看法。大家腦力激盪時，可能你有你的看法，他有他的看法。每個人處理事情的方式不一樣，就是加總起來，就可能會有一種「綜效」。」

（四） 加強教育訓練及經驗分享，並進行個案模擬演練

部份受訪單位表示，除了就危機事件進行檢討外，更會透過危機管理相關教育訓練來加強人員的應變能力及技巧。此外，亦有部份受訪者表示，會透過危機個案模擬演練的方式，讓同仁進行腦力激盪，以便找出最合適的處理方式作為日後的因應措施。有時甚至會邀請館外其他支援單位一同開會，提供相關意見及協助。

如受訪者 A 表示：「我們會利用休館日來進行教育訓練、業務溝通，或是輪流做專案報告、心得分享、或相關案例分享。各單位會把這個禮拜發生的重大事件，跟大家進行溝通……例如案例已經發生，但可能有一些還沒發生或可能在案例模擬的時候，覺得不合理，讀者可能會怎樣，我們甚至會進行角色扮演……從這種扮演對話裡面去假想，延伸出不同的可能方案。因為讀者不可能都在你預想的範圍內……有時我們在溝通相關問題時，還會邀請消防局、警察局、環保局，或是一些志工來跟我們一起開會。」

如受訪者 F 表示：「事後我們會再請外面的人為我們做『為民服務』的講習，所有第一線的同仁都要來上課……對於員工的危機意識，我想平常的教育是很重要的，我們平常都有在做。如果發生了危機事件，事後我們都會做檢討。」

（五） 危機後續追蹤與跟進

根據訪談結果，有一受訪單位表示，該館會就危機事件進行後續追蹤及跟進工作，以掌握事件的最新動態與發展，決定是否需要採取其他因應措施。以受訪單位 A 處理讀者違規的案件為例：

如受訪者 A 表示：「事件接下來還有後續，我們要看看他（違規讀者）會不會再來，再來的話他會怎樣。後來我們追蹤了幾個禮拜，發現這個讀者從此改觀了，那我們就很高興……」

六、 構成公共圖書館人為誘發型危機之因素分析

（一） 內部因素

1. 公共圖書館服務性質的限制

有部份受訪者認為，公共圖書館本身的開放性、服務對象與類型的多元性，都是造成其營運管理上，較其他類型圖書館來得複雜多變的原因。

如受訪者 A 表示：「第一個她（公共圖書館）出入的份子非常複雜。因為我們不能設限，不像學校圖書館或是專門圖書館，她都有特定的服務對象。那我們沒有設限，所以第一個她出入的人員是很複雜的。」

2. 公共圖書館空間設計、設施上的限制

大部份受訪者皆指出，一些公共圖書館在空間設計上有漏洞，加上防護、監控設施不足，都對營運管理造成一定限制。例如，館舍中有一些隱蔽、僻靜的空間，都容易造成安全管理上的死角。此外，亦有受訪者提到，國內不少於早期建置的公共圖書館，其館舍建築設計、動線規劃上皆有一些不當之處，並未充分考量安全觀念。這些空間設計先天上的缺失，加上不少公共圖書館缺乏經費添置適當的安全防護設備，都可能被不法份子利用，或造成人員受傷的原因之一。

如受訪者 D 表示：「『設備的不當』也是原因之一，由於設施不當所造成的人員傷害，如果牽涉到國家賠償的話，應該是最會引發爭議的地方。以往，我們館舍四樓直接可以看到一樓，如果人們不小心，或是小朋友身體太小而鑽過去，就很可能從四樓掉到一樓去了。所以我們現在每一層樓都有另外加設安全網……。」

如受訪者 E 表示：「第二個是硬體上的問題……整個設備的措施……以及一些硬體的規劃路線，尤其是參觀動線或是讀者動線上，我認為需要全面進行檢討。尤其像以前有很多館的讀者動線，並不是依據實際需求去處理的……」

3. 館員的服務態度與素質

許多受訪者認為館員的服務態度與素質對圖書館的危機管理亦具有非常重要的影響，而其處理問題的態度、立場及處理技巧，都直接影響危機處理的成效。有受訪者指出，有些館員本身個人特質比較被動與怕事，遇到問題往往並未作出適當的處理，或是認為本身沒有能力處理，都可能造成延誤處理或處理不當的情況。另一方面，亦有受訪者認為國內公共圖書館人員晉升機會少、進修機會亦不多，館員在缺乏適當的激勵措施與機制的條件，都會直接影響其服務熱誠與態度。

如受訪者 D 表示：「館員亦是要講求素質的。我們常常說有『讀者問題』而不是『問題讀者』。你不要把讀者當作是有問題的，而是他的問題你要想辦法解決。那是有讀者問題，而不是把他當問題讀者。那就是要看館員以什麼心態去處理，還有其處理技巧是否成熟……這些讀者的問題，就要用我們館員的專業水準，還有處理技巧去告訴他。就是要運用比較委婉的技巧，而不是直接衝撞讀者，這樣的話他就可能不能接受……」

4. 管理不善及人為疏失

亦有受訪者認為，館方的人為疏失、操作不當或管理不善，都是導致各種人為誘發型危機可能發生的原因之一。有受訪者指出，有時候即使圖書館已加裝安全監控設備，但由於缺乏定期巡視或檢查，設備可能會有已失效或遭人為破壞等情況，導致設備雖在，卻未能發揮其原有功能。因此，圖書館本身管理上的疏失，都容易成為不法份子犯案目標。

如受訪者 A 表示：「管理不善，就是說你在管理上有一些部份可能不是很順暢，可能會有盲點。譬如，就預防失竊的部份，圖書館加裝了監控器。可是，你有沒有經常專門定期去檢查這個監控器的運作，以及它照的角度是否正常。並不是說裝了就 ok，這些都是管理的一部份……所以我們不得不承認管理上是有死角、有盲點，這一部份都是要靠經驗的累積。有時候讀者真的很聰明，有時候更是超乎想像……」

5. 內外部溝通不良

大部份受訪單位認為，公共圖書館與內部及外部的互動不良，溝通機

制不健全，都是導致各類人為誘發型危機發生的原因之一。有受訪單位指出，例如圖書館本身內部通報、反應機制不完善，館內沒有建立有效的連絡網絡，一旦有緊急事件發生，都可能會造成處理延誤或失當的情況，直接影響危機處理的效果，更可能誘發更大的危機。

如受訪者 A 表示：「館內反應機制或通報機制不健全，當事情發生時，也許是館員的反應比較慢，或者是當場被嚇到，不曉得如何處理。通報時，也許第一線被通報的人也沒有馬上回來處理，又或是連絡不到。譬如，你不應該關手機的你卻關了，結果這樣通報系統就斷了，這些都有可能發生。所以，這會牽涉到圖書館通報機制不全，或是沒有建立通報機制。因為有些單位她單本沒有通報機制，這些都有可能是影響公共圖書館構成人為誘發型危機的因素。」

在外部溝通方面，有受訪者認為圖書館本身與外部人員及團體溝通不良，雙方態度、立場不一致，而造成的認知落差，亦有可能引起各種危機事件。有受訪單位更舉出其實際經驗為例，指出館方與社區居民之間即曾因溝通不良，引起社區居民抗議的情況。

如受訪者 D 表示：「像我們某一建築物，對面的住戶認為你在這個建築物上擺放垃圾，那邊就會發臭，對面住戶的空氣就會不好……如果像這樣的情況處理不當，他（住戶）就會前來抗爭，說你不給我打掉，我就來包圍你，丟臭雞蛋。那時候對面的住戶全部都來了，後來我們第一步先答應，不放垃圾；第二步我們就在那裡進行綠化，讓你能接受。所以，跟居民的互動是很重要的。」

（二）外部因素

1. 讀者的素質與認知

讀者本身的素質與認知，對圖書館執行危機管理，甚至日常營運都會帶來甚大影響。一些受訪單位表示，若讀者本身的公民意識、道德觀足夠，對圖書館的功能有一定認知，則其對自身行為便能產生一定的自我要求及約束，這樣就能相對減低圖書館內的違規行為或危機事件的發生。亦有單位認為，現時社會整體環境的價值觀、道德風氣與上一世代已有不同，原有的道德價值標準被破壞，而新的社會共同價值標準卻尚未建立，以致人們公德欠缺，情感疏離，公德性的不足，往往讓館方在處理問題或執行危機管理上，都造成甚大障礙。由於公共圖書館是開放予全民使用的公共服務機構，到館使用的民眾素質卻良莠不齊，這些因素都為圖書館的管理

帶來極大困擾。

如受訪者 D 表示：「讀者教育也是很重要的，如果他對圖書館很有認知，就不會提出一些無理要求，或是一些無辦法處理的問題……此外，若居民素質不高，會把圖書館視同 Shopping Mall，當菜市場，像劉姥姥逛大觀園……但如果是知道圖書館用途的人，他會知道圖書館是借還書、使用圖書資料，可以參與其舉辦各項活動的地方……當然，一開始會有好奇的心理，但是你的服裝、儀容、以及進來的態度，至少不要大聲喧嘩，菜籃車也不應該推進來，最少要有一些基本自我要求。」

2. 缺乏危機意識

不少受訪單位表示，國內公共圖書館的讀者與館員兩者的危機意識不足，警覺性及防範性不夠，都是促成各類人為誘發型危機發生的因素之一。

如受訪者 A 表示：「讀者跟館員兩者的危機意識都不夠。讀者東西都放桌上，去找書就走開了，找完書再回來，也許就在那段時間他的東西就不見了。這個都是讀者的危機意識不夠。我們館員本身其實危機意識也是不夠，他在專心排架，可是卻沒有注意周圍發生了什麼狀況，有沒有可疑人物進來，有沒有讀者需要協助的……」

3. 社區類型

對於社區環境、類型等因素是否為促發圖書館發生各類人為誘發型危機的原因之一。有受訪單位認為，社區類型不同的讀者，會因社區風氣、讀者素質及態度而有所差別，直接影響雙方溝通協調的過程。有受訪者亦指出，若圖書館本身設置於公園內，則可能較其他公共圖書館容易產生遊民滋擾的問題。

如受訪者 D 表示：「居民素質、讀者素質不一樣，在一些地區，你告訴他請您不要穿拖鞋進來，他會跟你說對不起、不好意思……但是在一些社區，讀者就會跟你講：『我吃檳榔又沒有吐出來！公共圖書館我不可以進來嗎？我又沒有怎樣……』，就會有比較難溝通的情況。這時我們會跟他說：『您可以進來，但是請您要注意服裝儀容。』，但他就是會比較不以為然。所以，外面的環境還是會有影響。」

有受訪單位認為，社區類型的因素可能對一些規模較大的綜合型公共圖書館的影響相對較少，由於其服務的範圍更為廣泛，實際上並沒有固定的社區服務群。不過，社區類型、居民特質，都有可能增加管理上的困難。例如一些偏遠地區的鄉鎮圖書館，有可能由於人力不足，難以同時兼顧各

項業務及服務，因而引發相關問題的發生。因此，有受訪者即認為不宜將發生人為誘發型危機的責任歸咎於社區類型或特質上，因為使用公共圖書館的人可能來自不同社區，故針對人為誘發型危機的因素，只能歸納成館方人力、設備不足而產生管理上的問題。

如受訪者 A 表示：「譬如，泰安是個原住民社區，這個圖書館的經營在安全上就會有顧慮。因為原住民會酗酒，可能比較吵鬧，愛唱歌。在圖書館就高歌一曲，飲酒作樂都有可能發生。有些原住民會比較衝動，可能會有一些打架的情況發生。這些都是因為他的社區特質所引發出來……在我們這類綜合性的圖書館就比較不可能，因為我們並不是固定服務某一個社區……應該是人的影響而不是社區的影響，出入的人可能是來自於不同地方，發生問題的也不一定是固定社區的人。」

如受訪者 B 亦表示：「有些社區會有打毒品的針筒，後面又是風化區。可是，不能因為它是風化區而做這樣的結論。只能歸納成圖書館人手不夠，所以有管理的問題。因為，如果能在每個樓層都能安排 2 名館員、2 名警衛，就沒有這樣的問題了……」

七、 公共圖書館進行危機管理時遭遇的困難與障礙

（一） 公共圖書館各類資源限制

由於國內公共圖書館普遍存在人員編制、經費不足的情況。這些資源上的限制，往往增加了公共圖書館預防及處理各類人為誘發型的危機時的困難。例如，有受訪單位表示，由於人力不足，有些館只能安排 1 至 2 名館員，而大部份館員又以女性為主，在面對及處理一些危機狀況均有所不便。亦有圖書館表示若能設置駐警編制，定期加強巡邏，對於危機管理整體的效果亦有所差別。而經費及資源不足，令館方即使發現管理上的漏洞是可透過加設相關設備提高監控效能，減低危機事件發生的機會。但由於資源面不允許只能個別處理，從而增加了危機事件發生的風險，阻礙了危機預防措施的建立。此外，有受訪者認為館內各項設備、設施的不足，或老舊過時，都可能造成民眾對服務品質的不滿而發生抱怨或抗爭等問題。最後有受訪單位提到，現時地方政府財政拮据，圖書館要向上級單位申請更多經費及資源補助並不容易。

如受訪者 A 表示：「圖書館沒有錢做這麼多館，所以只能針對有問題發生的館加裝設備，來做危機處理。如果圖書館要是有足夠經費，每個館都做當然是沒有問題，而且根本

不會發生這種危機。因此，第一個你的設備夠，第二個你的人力足夠。我可以找保全一直巡邏。但問題是圖書館沒有錢找保全，人力也不夠！你的人力就只有櫃台一兩人，怎麼可能有機會常常去巡？所以很多危機都是在這樣一個狀況下發生的。」

（二） 危機突發性強，需視情況彈性處理及判斷

危機具有突發性，不同的情況處理的方式亦有所差異。因此，有受訪單位認為，基於危機的突發性及多變性，即使該館已規劃類似案例的處理程序及參考標準，但相關人員在處理危機時仍需視情況分析，並進行彈性處理及隨機應變。如何在短時間內作出適當判斷及處理，都是對危機處理的挑戰及困難之處。

如受訪者 A 認為：「主要的困難就是危機的突發性很強，我們的人員（指讀者）太複雜。危機的突發性，即便有作業手冊、標準的流程，可是在碰到 Case 的時候，都需要靈活、彈性的作出決定及措施，這些都是挑戰！不能因為已經有案例就按表操課。因為，有很多狀況都需要隨機應變，做臨場反應的。所以，我認為館員還有一部份需要加強，就是對「挫折」的容忍力，館員的心理建設是很重要的。雖然是有固定的模式可以依循，但是仍需要高度的『創新』與『彈性』，並從自己的情緒修養做起……」

（三） 公共圖書館人員流動率高，經驗傳承不易

有受訪者指出，由於目前國內公共圖書館人員職等過低，造成不少公共圖書館人員的流動率亦甚高。然而，人員流動率高或經常異動，都可能造成人員尚未熟悉館內危機處理相關規範及措施，或尚未接受相關教育訓練時，便已遇到危機事件，這些對於危機處理的成效皆有一定影響。

如受訪者 B 認為：「因為人員職等較低，他們經由考試分發來後，可能會調到其他地方。流動率高會造成他對一些相關的參考規範不熟悉。第二，他還未參加過一些教育訓練就已經碰到危機狀況。所以這個問題，雖然有經驗的館員都有做教育訓練，也有一些規範，如果熟悉則應該是沒有問題的。可是會因為人員的異動，往往造成對相關規範的不熟悉的情況……」

（四） 館員危機應變知能與反應能力不足

部份受訪單位認為，館員在面對危機狀況時的知能與反應，對於危機處理的效果影響甚大，尤其是面對公眾的第一線服務人員，危機意識及知能反應就更為重要。雖然，透過適當的教育訓練，有助加強人員的危機意

識及反應能力。然而，亦有受訪者指出，有時由於館內人員本身的知識水平較低、個人知能、特質上的差異，都會影響危機管理的成效。

如受訪者 B 認為：「個人特質的問題，就是如果他個人知能跟處理方面比較弱，這個是訓練也沒有辦法的。例如個性本身比較怕事，或是本身知能比較差的。教育訓練可能有某程度的作用，因為事情的狀況會有很多種！有些他可能可以處理，有些以他的能力來說，還是沒有辦法處理……例如，有一次有民眾來圖書館報說有人把書丟下去，我們有一名警衛就馬上衝上來告訴我。我就對他說，這種情況你不應先跑來告訴我，而應該馬上到後面守株待兔，看看誰下去找那些書，然後當場把他逮捕。所以，從這些事件都可以看出他們在處理危機上都是有一些問題的，因為我們的警衛不是警察，他只是約雇的警衛，所以他們有時候在這方面的知能是有些不足……知識程度不是很高，大概都高畢業或者是軍校，所以有時候在危機處理上就很難拿捏。但是你若有一次、兩次告訴他們處理不當，他們下次就不知道該怎麼辦，會害怕被責罵，都會有這種狀況……」

（五） 首長對危機管理的重視程度與態度

其中一位受訪者亦表示，機關首長對於危機管理的重視程度、危機意識及面對危機的態度，對圖書館危機管理整體運作、組織文化與氣候等方面均會帶來極大影響，直接阻礙了危機管理的發展。

如受訪者 D 表示：「首長對這個問題的重視很重要（指危機管理）。我們很久之前有一個館長，碰到事情一律把消息壓下來，然後對媒體也一律不接觸。他害怕任何媒體報導有關他的消息，最後那個館就好像變成隱形、銷聲匿跡，不管是正面還是負面的消息，他都一律不接受，可是這樣是不對的。因此圖書館是社會教育機構，應該要發揮應有的功能，要讓人廣為知道她的使用價值。怎麼把可以將自己關起，不為人知呢……首長會帶動著整體人員的想法，最後圖書館的行為亦會變得畏畏縮縮，因為整個館的風格，都是靠組織文化的建立……」

（六） 民眾公權利意識提高，對公共圖書館危機管理構成一定壓力

不少受訪者表示，近年隨著民眾公權利意識高漲，對於圖書館在規劃、執行一些危機管理措施或處理各類違規問題時，都構成一定壓力。茲將各受訪單位的意見，分述如下：

1. 濫用公權利，公共圖書館營運管理步步為營

超過一半受訪者皆認同，近年讀者對維護個人公權利的意識日漸強烈。雖然，民眾捍衛其基本權利屬正確行為。但據不少受訪者表示，遇到

一些爭議或違規事件的情況時，讀者動輒運用「納稅人」、「維護個人公權利」等為由，對館方在處理上帶來一定困擾及壓力。不少圖書館為了避免危機事件擴大或後續處理帶來的繁複業務，在遇到讀者違規或其他危機狀況時，往往採取息事寧人的方式處理，間接助長了讀者的違規行為，對危機管理的執行與落實，亦造成不少阻礙。

如受訪者 A 表示：「現在讀者對權益的意識加強了。他們很在意自己……以前的民眾則是覺得，我有書看就已經很感謝。現在的人則是說，圖書館為何買這些書，我是納稅人，他們動不動就會這樣說……」

2. 便捷的 e 化多元溝通管道，造成申訴浮濫的現象

由於 e 時代來臨，使得民眾申訴管道日益多元且便捷。但另一方面，由於溝通管道的便捷，有時卻構成了民眾浮濫申訴的現象。不少公家機關，礙於上級單位的壓力，在處理各類有關民眾的問題或危機時，均步步為營。e 化便捷的申訴管道用意雖美，但相對增加了圖書館在處理危機時的困難及壓力。

如受訪者 C 表示：「e 化時代的來臨，陳述的管道，往往造成人們反映便捷、濫用便捷。過去寫一封信，還得花一塊錢郵票貼出去，現在則是用電腦打一打，e 化的便捷卻變成濫用……」

如受訪者 H 表示：「公家機關現在跟以前不一樣，現在處理很多事情都要非常小心。因為現在提供給民眾抒解意見的管道很多，有時候他不是寫給館長或局長，這些市民是直接寫給市長……那市長這樣直接轉下來，所以我們現在對讀者這方面來說，都是將其當作顧客來看待……」

八、對未來國內公共圖書館在人為誘發型危機管理上之建議

(一) 儘快落實危機管理機制

圖書館若能落實危機管理機制，透過制度化方式落實危機預防，並建立相關處理規範及模式，都能發揮「立竿見影」之效。此外，公共圖書館向來以服務為先，因此必須重視安全維護，須建立保險制度，做好危機預防措施。危機處理須靠累積經驗而來，建立制度有其必要性。

（二） 改善並加強圖書館的軟硬體設備

目前公共圖書館內部的軟硬體設施、設備的不足，都容易造成管理漏洞或盲點。若館方本身的軟硬體設備及資源方面若充足，應有效降低危機發生的可能性。

（三） 加強人員服務態度與溝通技巧的相關訓練課程

在圖書館營運的過程中，人員的應對、服務態度與溝通技巧，對危機管理工作及效果均會造成極大的影響。因此，建議圖書館應重視館員的教育訓練，尤其是情緒管理與溝通技巧等層面，因為，第一線服務人員危機處理的溝通與應對技巧，關係著整個危機處理的效果。

如受訪者 A 表示：「其實我是建議，以後圖資系應該開這方面的，「讀者溝通」、「館員情緒管理」的那個課程。你要管理好自己的情緒你才能面對問題呀！你不可能一天到晚都做技術，專題選粹會做，好可是他讀者服務就做不好……顧客有不合理的要求是難免的，那你要看穿這一點就好了，就不會生氣了。最重要是不要讓自己生氣……公共關係對目前圖書館經營真的很重要……」

（四） 適才適所，為館員安排合適的工作

一些危機事件有時是由於內部人員判斷或處理不當，或受本身性格特質不適任相關工作。因此，館方必須因應特質，除了一方面透過教育訓練加強危機溝通技巧及意識外，更需適才適所為其安排合適的工作。

如受訪者 A 表示：「並不是每個館員都善於溝通，他也許在別的服務做得很好，但可能在 EQ 溝通的部份會做得不好。因為我們圖書館服務的項目有很多種，建議盡量針對館員的專長跟特質，適才適所，為他安排適合的工作。」

（五） 提高人員的危機意識，加強教育與宣導

目前公共圖書館的館員與讀者的危機意識普遍不足，對於防範危機事件的發生，均造成一定程度的阻礙。在問卷調查中，亦曾有受訪者提到，時代變化急速，往往令危機、衝突更易發生。因此圖書館有必要持續進行危機管理的教育訓練，才能減少災害的發生。由此看來，加強向相關人員宣傳危機意識，並加強館員對危機管理的認知及危機管理計劃內容的熟悉程度，對於預防危機以及降低危機發生的機率均有一定助益。

如受訪者 A 表示：「讀者自己的危機意識，還有公民意識、道德意識不高。如果道德意識不高，讀者就會覺得進來公共圖書館愛做什麼都可以；如果危機意識不強，讀者進來圖書館亦不會防範……我是覺得宣導的部份是需要加強的。第一個，要讓民眾知道要遵守公共安全的規定。第二個，要讓民眾注意自身的安全……要告訴他們圖書館是公眾場所要注意自身的安全，要有危機意識並提高警覺性。對館員來說也是一樣，在提供服務時也要提高警覺，反應要快速、靈敏，通報須掌握時效……還有一部份需要強調，就是館員與讀者教育的部份，要向他們教導危機意識、公德心及情緒管理的部份。這部份讀者需要教育，館員也需要，還是要從教育做起……」

如受訪者 E 亦表示：「我覺得整個緊急處理的機制大家要熟練。不是我要用的時候，才去找那種災害的處理在那裡，我怎麼照著步驟做。而是平常就要把它放在心裡頭，再做再練習。」

另一方面，讀者的道德、價值觀，對於圖書館執行危機管理的工作，影響甚大。因此，如何透過適當的宣傳與教育，提昇讀者對圖書館各項服務與規則的認知，減低雙方的落差，都有助圖書館各項管理工作的執行。

如受訪者 C 亦認為：「要從教育根本面做起。民眾的公德心、正確的價值標準，以及整個社會教育，光是靠公共圖書館還是有限的。因為如果是讀者有公德心的話，彼此知道感念，互相珍惜的話，會共同維護。」

（六） 建立良好的內部溝通機制並建立良好的組織文化

圖書館要有效執行危機管理工作，必須建立完善的溝通機制，並營造良好的組織文化與氣候，才能團結一致發揮團隊力量，減少衝突或分歧，進而強化危機管理的效能。

如受訪者 D 認為：「人員之間平行溝通、上下級溝通、斜行溝通良好，能夠互相支援，互相瞭解政策。一個組織要有大家庭的氣氛。各個部門也是你的兄弟姐妹，要有同理心，要站在他人的角度，站在他的位置去替他處理問題。這樣整個組織氣候就能帶動起來，才能夠發揮團隊的力量。」

（七） 危機情況不一，處理上須以『彈性』為原則

圖書館在進行危機處理工作時，標準作業程序固然可作為參考依據，但必須考量到不同的情境因素，維持「創新」與「彈性」，視情況而作出適當調整，才能在面對各種危機情況時亦處之泰然。亦有一受訪者表示，

處理危機及問題需靠「智慧」，而非靠強硬態度而達成。一受訪者更舉出該館防範偷竊的方式為例：

如受訪者 A 亦認為：「譬如以失竊事件為例……「監控器」有時候可能會被讀者轉向，所以我們會有一個預防措施，就是「走動式管理」。走動式管理就是指輪值的主管人員，必須每個樓層去巡視。巡視包括監視鏡頭，要去看監視鏡頭有沒有被移動。這樣才能使設備充分發揮其功能，要不然裝了亦沒有用，因為它照不到重要的地方。」

如受訪者 B 亦認為：「其實有很多問題的處理是靠智慧來處理，而不需要用強勢的。有時候，運用一些比較幽默，然後又可以順利化解危機狀況的方式，都能帶來比較好的效果。」

（八） 敦親睦鄰，圖書館應與各利益關係人建立互動與合作機制

加強與圖書館各利益關係人之間的互動與合作關係十分重要。尤其對資源較為缺乏的公共圖書館來說，適當的運用外部支援，都有助提昇圖書館的危機管理效能，並取得更多外部支援。例如，有受訪單位目前已與其鄰近的社區派出所建立合作機制，如成立「社區巡守隊」、「聯合巡邏網」等，都能為館方提供支援作用，達到遏止違規或犯罪行為的作用。此外，亦有受訪單位表示，館內志工人員是相當重要的資源，由於志工本身同時兼具讀者與協助館務的角色，有時在處理一些具爭議問題時，其特殊身份有時更能發揮化解及緩和危機之功能。

如受訪者 A 表示：「很多志工都很熱心的，他們等同於圖書館在外面的相關支援。因為他們的人來自各行各业不同的單位服務，他們也會提供我們相關的資源……另外，我們經常合作的單位還有消防局、環保局、警察局等，社區的部份，我們跟各個學校的互動也很好。所以，我們會以敦親睦鄰的方式，透過合辦活動或是當圖書館有重要活動時，都會邀請他們一起來參加。我們平常在社區關係方面，是蠻注重公共關係的建立。」

（九） 建立危機管理實務交流與分享機制

大部份受訪單位認為，目前國內圖書館間普遍缺乏危機管理的經驗交流與分享的機會，對提昇國內公共圖書館在危機管理的整體效能造成一定障礙。在問卷調查建議中，亦有受訪者曾提到，國內一般政府單位普遍缺乏危機管理意識，各單位之間亦缺乏相關研究及參考資料。有部份受訪者則認為，現時各公共圖書館的危機事件的處理案例，都可以作為相互觀

摩、研習的教材。雖然，各館面對的危機事件不儘相同，但透過業界之間的交流互動，都有助共同尋找出最適當的處理方式。圖書館進行相互觀摩，交換心得實有其必要性，若能透過舉辦研討會或研習等方式，更可收事半功倍之效。未來若在舉辦國內公共圖書館會議或研習課程時，可邀請一些危機管理實務經驗豐富的人員擔任講師，激發國內公共圖書館危機管理的學習與交流效果。

如受訪者 C 亦認為：「建議公共圖書館在未來的研究層面，應加重危機管理方面的比重，至少每年有一次全國性的危機管理觀摩研習的機會。本館非常願意協辦或由主管單位來辦。全國各層級公共圖書館亦要派員參加。例如，業務承辦人則一定要參與……」

如受訪者 A 亦認為：「不見得每個人都遇過危機，那別人已經遇過，他山之石可以參考。我們館已經有分享了，我是希望『館對館』之間也可以建立……這個館的案例也可以 Pass 給其他館參考。雖然並非完全一樣，可是這都是一些經驗。所以檔案的建立，案例的分享都很重要……」

國內公共圖書館除了需要建立研習與分享機制外，目前國內公共圖書館的管理階層，亦鮮有相互交流與研討的機會。由於管理者對於整個危機管理機制的發展，具有舉足輕重的影響力。因此，館長、重要幹部之間的危機管理交流亦是非常重要的。

如受訪者 C 表示：「國內圖書館有館際合作，那是指自動化的合作。危機管理的合作則尚未建立……目前，國內公共圖書館館長等級的人在相互研討事項的機會不多……所以真的要提出呼籲，無論是往後公共圖書館的研習，或是重要幹部的研討會，都需要增加一些像經驗分享的機會。分享不限於說成功案例的分享，像危機的直接體驗也一樣重要的……」

第三節 綜合討論

由於國內圖書館在危機管理的理論與實務層面的研究皆甚為匱乏。因此，本研究旨在瞭解目前國內公共圖書館在營運過程中最常遇到的人為誘發型危機的問題為何，並探討其在危機管理相關工作上的發展與實施方式，希望對國內公共圖書館在危機管理相關概況作一概括瞭解後，配合本地需求並結合國外研究相關經驗，提出適用於我國公共圖書館的危機管理模式。

一、 公共圖書館規劃與實施危機管理機制之概況

(一) 公共圖書館需要規劃並實施危機管理計劃之理由

大部份受訪單位認為由於公共圖書館服務多元化且具高度開放性，相對造成營運及管理上較其他類型圖書館為複雜，因此為應付各種緊急狀況，並加強人員的危機處理及應變能力，公共圖書館實有制定一套危機管理機制之需要。此外，由於公共圖書館多屬政府公家機關，且屬於開放的公共場所，因此亦受到政府相關法令的規範，必須制定相關措施以保障民眾的安全。規劃並制定危機管理計劃，有助為館員提供處理各項危機時的參考指引，有效加強其信心。危機管理機制有助提昇組織整體人員對危機的警覺性，並發揮危機預警作用，而透過制度化的危機管理機制，更能有效提昇圖書館整體營運及管理上的效能。

目前，國內公共圖書館已訂定相關計劃者不到三成。未訂定相關計劃的原因，最主要的是由於缺乏可供參考的危機管理計劃模式，其次則是認為該館目前所受到的威脅不大。亦有不少受訪者表示目前缺乏適當人員撰寫及執行相關計劃、又或是日常館務繁忙，缺乏規劃時間；有部份受訪者認為圖書館館址鄰近可提供緊急支援的相關單位，因此不需要訂定危機管理機制；此外，亦有受訪者認為危機管理並非圖書館最優先需要制定的項目。有些單位則表示，在其所屬母機構中，危機管理業務並不屬於圖書館的工作及管轄範圍，且本身亦沒有足夠資源與人力自行訂定。

(二) 公共圖書館規劃與制定危機管理計劃之方式

在訪談過程中，大部份受訪者表示，圖書館在制定危機管理相關計劃時，可參考其母機構或其他機關的相關計劃作為範本，並因應圖書館本身的環境需求作出適當的調整。亦有受訪者表示，圖書館在制定相關計劃的過程中，可透過參考危機管理專業文獻及向危機管理專家學者進行諮詢，以獲取更多專業意見。最後有受訪者亦表示，制定危機管理計劃首項工作是進行責任分配，首先訂定危機管理小組，並就危機管理各項工作進行職掌與人力資源分配。

二、 公共圖書館實施危機管理教育訓練之概況

所有受訪單位目前皆有進行並規劃危機管理相關教育訓練課程。大部份受訪單位均沒有定出固定的危機管理教育訓練時程，多採用不定期方式舉辦危機管理相關教育訓練。綜合各受訪單位舉辦相關訓練的時間，約為半年至一年舉辦一次。

有關公共圖書館危機管理教育訓練課程所涵蓋的主題方面，所有的受訪者的訓練課程中都包含了「消防」及「急救」的主題，亦有提供「情緒與壓力管理」的相關課程。半數的受訪者表示，該館設有「突發事件處理」、「公關與溝通技巧」等層面的課程，並就相關危機進行模擬演練。少數單位的課程中還包含「防身術」、「安全管理」、「空襲演練」及「地震演練」等。

在危機管理教育訓練課程的對象方面，大部份受訪者皆表示受訓對象包括全體正式人員。僅有少部份表示，有為館內志工人員及約僱人員開設合適的課程。

三、 公共圖書館管理階層的危機管理經驗、知能與態度

目前大部份國內公共圖書館的管理階層人員皆具有危機管理相關經驗。相關人員汲取危機管理相關知識及技能的來源及管道，多是從個人過去的工作經驗而獲得，其次則是參考館方以往的危機管理經驗及方式，再來則是透過與同儕討論及吸收他館經驗而取得。僅有少數受訪者表示，曾透過向館外的危機管理專家學者進行諮詢，或經由國內圖書館專業學會或組織提供的相關資訊及課程等方式，來獲取危機管理相關知識及技能。

根據研究發現，目前大部份管理階層對危機管理的重視程度仍有不足之處。例如，有受訪者認為圖書館所受到的威脅不大，或是認為危機管理計劃並非圖書館需優先制定的項目等，甚至於認為圖書館毗鄰可提供支援的相關單位因而不需要進行危機管理，由此種種均可發現，國內部份公共圖書館管理階層對於危機管理的正確觀念及態度仍有待加強。

雖然，受訪單位大多已設有危機管理相關機制，但是其中一些單位現時的危機管理機制並非十分完善，或僅設有危機處理小組，欠缺整體性的

規劃。有部份單位則主要為因應政府相關條例規定而依法制定，似未依照圖書館本身的需求進行適當的規劃。其中，更有受訪者認為一般人為誘發型的危機事件，如性騷擾、人員衝突均屬輕微事件，對日常營運較沒影響。但由於危機具有突發性，往往需要在短時間內進行決策及處理。若館方本身並未制定任何應變措施，或平日缺乏教育訓練及危機預防，被動等待其他單位提供支援協助，都容易使危機帶來的傷害及影響更為加劇。因此，若管理人員忽略危機管理的重要性，對圖書館危機管理的執行及效能將造成直接的影響。

四、 國內公共圖書館實施危機管理之概況

在已實施危機管理的受訪單位中，大部份皆已訂定危機管理通報機制及館內全體人員連絡清單及危機管理計畫，並進行危機資訊的搜集、評估與分析等各項工作。有近半數表示，目前已訂有危機管理標準作業流程，且亦規劃緊急逃生/避難安置作業，更已建立起危機管理的檢討制度及危機管理小組。

值得注意的是，根據調查結果，在已制定相關政策/計劃的受訪單位實際已進行的危機管理工作中，皆未包含「危機後因應措施之即時發佈流程」及「安排危機後的專業心理輔導」兩項。僅有少數受訪單位表示，目前已建置危機資料庫，或已製作危機管理手冊、危機管理專家學者聯絡清單、危機後復原/重建作業及編列危機管理經費等工作。由此可見，國內公共圖書館在危機管理整體制度及工作規劃上，仍有不少需要增補及改善的地方。

目前大部份公共圖書館的危機管理小組編制大多已有固定的人員編制，只有少數屬臨時編組。然而，目前負責執行公共圖書館危機管理小組工作者，仍以圖書館內部人員為主，其中又以圖書館「中高階層」的業務主管及「一般館員」佔大多數。僅有少數圖書館將「志工」列入小組成員編制中，並為其提供相關訓練。而一些館外的危機管理專家學者，以及負責協助一般基層館務的工讀生等人員，目前皆未列入各館的危機管理小組編制中。

有關公共圖書館在危機發生後的媒體溝通態度方面，國內大部份圖書

館較偏向採用低調但不迴避的方式接受媒體訪問。其次，會選擇主動與媒體聯絡的方式與媒體互動，以避免不實報導。亦有少數受訪者認為需視乎危機之嚴重程度，來決定媒體互動方式。值得注意的是，其中有一受訪者表示，需視乎機關首長的危機處理風格而作出決定。因此，國內公共圖書館在危機溝通原則上，大部份仍偏向採用「低調」的溝通方式來處理危機事件。

在人為誘發型危機發生後之相關措施方面，主要有下列方式：(1) 透過多元化管道，如「內部會議」、「公文、電子郵件」、「圖書館內部電子系統」等方式進行通報，提高內部各單位及同仁的防範意識；(2) 儘速進行危機後的因應措施，例如加強宣傳及巡邏、加裝並改善相關設備及器材等；(3) 進行檢討並將危機案例作紀錄與歸檔；(4) 加強教育訓練及經驗分享；(5) 危機後續追蹤與跟進。

五、 國內公共圖書館違規處理措施之實施概況

目前國內已訂定違規處理措施的圖書館仍佔有較高的比率，且大部份受訪單位亦表示，已詳細列出違規行為之類型及定義及其處理方式。各館現時雖已訂定閱覽規章或違規處理措施，但因國內國情不同，在違規處理措施上並未明確規範讀者行為，主要認為圖書館應顧及讀者的感受，避免敏感措詞造成民眾進館使用各項服務時產生不安或不舒服的感覺；其次，目前國外雖有不少圖書館已透過制定明確的違規處理措施來規範讀者行為，以保障圖書館的安全。但西方民眾對於個人的權利及義務亦較為清晰，反觀東方民眾對於權利及義務的定義往往模糊不清，並沒有一致的標準，容易產生執法上的困難。亦有受訪者認為，民眾對於違反一般公共場所道德標準的行為應有基本認知，且公共圖書館為公共場所，本身已受到相關法令保護，不需圖書館再行訂定規範。此外，近年國內民眾對維護個人權益的意識日漸高漲，公共機構訂定相關措施時變得更為謹慎，以免觸及影響民眾權益的地帶而造成不必要的爭議。最後，不少單位認為，公共圖書館屬社教機構，應以「教育」民眾為己任，在處理一些違規事件時，應保留彈性處理、酌情裁量的空間，讓館員發揮專業知能進行判斷。

由此可見，目前國內公共圖書館雖然多已制定違規處理措施。但在實務上，目前大部份受訪單位仍偏向採用較「含糊」、「隱性」的字眼帶過，

避免引起讀者反感及不安的情緒。若發生個別的危機事件，不少圖書館皆會個別處理，例如是以加強宣傳、巡邏或張貼公告等方式處理。不過，亦有圖書館表示已按照違規行為的程度訂定處理標準，例如列出「絕對禁止」、「不得」及「不歡迎」三種程度的行為標準，來表達館方對讀者行為的立場。

六、 國內公共圖書館人為誘發型危機之類型

在過去 1-3 年間，國內大部份公共圖書館曾發生人為誘發型危機。其中，較常發生的人為誘發型危機的類型，依次分別為「圖書資料財產遭偷竊」為首，其次為「人員衝突」、「性騷擾」等。此外，茲將訪談單位曾發生的人為誘發型危機類型，綜合如下（1）人員衝突；（2）人員抗爭；（3）威脅勒索；（4）人員情緒不穩或由於精神異常引致的突發狀況；（5）偷竊；（6）掠奪圖書館財物；（7）性騷擾；（8）管理疏失；（9）媒體不實報導。

可見，國內公共圖書館發生的人為誘發型危機，仍以「偷竊」、「人員衝突」及「性騷擾」佔多數。目前大部份公共圖書館除了就「偷竊」一項制定相關的處理程序及防範措施外，根據受訪單位提供的相關資料顯示，尚未有受訪單位針對「人員衝突」及「性騷擾」等危機事件，規劃適當的處理程序及措施。除了本研究調查外，近年報章媒體上亦曾就相關事件進行報導。因此，就上述事件制定適當的處理程序及因應措施，對國內各公共圖書館而言實有其必要性。

七、 構成公共圖書館人為誘發型危機之相關因素

由於構成人為誘發型危機的相關因素非常多元複雜，國內外文獻中所敘述的因素，亦沒有一致的標準。因此，茲根據訪談結果及問卷調查結果進行歸納，以探討構成國內公共圖書館發生人為誘發型危機的相關因素為何。

大部份受訪者皆認為，構成公共圖書館人為誘發型危機的因素以「外部人為因素」佔最大宗，亦即危機多由於外部人員引起，例如其的性格特質、問題行為而構成。亦有部份受訪者指出，「內部人為因素」有時亦是構成危機的因素之一，亦即危機可能是由於圖書館內部人員管理疏失、或

人員之間發生衝突等構成。此外，「內部環境因素」亦是構成危機的原因之一，其主要是指因圖書館本身的建築或內部空間設計上之限制或漏洞所構成。只有少部份受訪者認為，「外部環境因素」是構成人為誘發型危機的主要因素。

在訪談部份，歸納受訪者提供的相關因素，主要可分為圖書館內部及外部方面兩方面：

（一） 內部因素

公共圖書館受限於服務性質上的多元性及開放性，未能對讀者身份進行適當管控，相對為圖書館衍生不少管理上的問題及困難。其次，目前不少圖書館內部建築設計、空間及動線規劃的缺失，加上安全設備不足所造成管理上的盲點及死角，都容易讓違規者及不法之徒有機可乘。此外，館員素質與服務態度亦是構成危機的因素之一，因為這些因素皆直接影響館員在處理各種危機及問題時的態度、立場及處理技巧，有時甚至是構成人員衝突的原因之一。另一方面，圖書館本身的在管理上的疏失，例如各項在安全設備上的管理不善，亦可能是導致各類人為誘發型危機的因素。最後，公共圖書館與內、外部互動不良、溝通不足，或本身並未建立健全的溝通管道或危機通報機制，都可能容易造成內外部人員之間的誤會或危機處理延誤等情況，上述各種內部因素都是導致各類人為誘發型危機發生的因素。

（二） 外部因素

外部人員素質良莠不齊、本身缺乏公德與自我約束能力，或是對圖書館的功能與服務缺乏正確的認知，都為圖書館執行各項危機管理工作造成極大困擾與障礙；其次，國內大部份讀者與館員的危機意識與警覺性不足，亦直接影響人員對危機的防範與反應能力，間接助長不法份子有機可乘，而造成各類人為誘發型危機的產生。此外，圖書館所屬社區類型是構成人為誘發型危機的因素之一，由於不同社區的居民特質、風氣各差異，相對為圖書館營運管理過程中帶來不同的問題。不過，由於公共圖書館的服務對象實際上並沒有設限，讀者可能來自不同社區，故最大的因素仍

在於「人的因素」，且圖書館本身若有足夠資源，安排足夠的人力與安全設備，便能相對提昇管理效能，降低相關危機發生的機率。

八、 國內公共圖書館在規劃與實施危機管理時面臨的困難與障礙

關於國內公共圖書館目前在危機管理工作上所面臨的困難與障礙方面，大部份受訪單位指出，危機管理教育訓練不足為當前最大的問題；其次則是圖書館本身缺乏危機管理相關經驗；且目前不少公共圖書館皆面臨人力不足，缺乏足夠經費支援或執行相關計劃的情況，這些都是構成圖書館執行危機管理工作上的困難與障礙的因素之一。

公共圖書館本身在各類資源上的不足、空間設備及服務本質上的限制性，都是造成危機管理工作上產生困難與障礙的重要因素。亦由於危機事件突發性強且具變化性，往往需要在短時間內作出處理，對人員的臨場反應與判斷能力皆構成極大考驗。但由於公共圖書館人員流動率高，除了造成經驗傳承不易外，相關人員對館內的危機處理措施不熟悉，或可能在未接受館內的危機管理教育訓練前，便已遭遇到危機事件，容易造成處理不當的情況。其次，雖然教育訓練有助改善人員反應能力與知能不足的情況。但若是由於個人性格及知能較弱，則透過訓練亦難以改變的。此外，機關首長對危機管理的重視程度及態度，亦直接影響圖書館危機管理的運作及發展決策的重要因素之一。最後，近年國內民眾對維護個人公權利意識日漸提高，對公共圖書館執行危機管理構成一定壓力，如何兼顧讀者權益之餘，並能同時保障圖書館的安全及權益，皆是對圖書館危機管理工作構成困難與障礙的因素。

九、 對未來國內公共圖書館在人為誘發型危機管理上之建議

關於人為誘發型危機管理的建議方面，不少受訪者認為各館應儘速落實危機管理機制，並切實執行危機管理工作，才能發揮「立竿見影」的作用，提昇圖書館危機管理效能。此外，圖書館應透過加強或改善本身的軟硬體設備，減少漏洞及管理盲點，才能有效降低危機發生的機會。另一方面，人員的危機應變能力、知能及溝通技巧皆十分重要，建議透過適當的教育訓練及模擬演練，來加強人員的危機意識及危機處理能力。亦有受訪

者表示，對以服務性質的公共圖書館來說第一線服務人員非常重要，但並非每名館員皆適合溝通工作，因此圖書館管理階層應適才適所，視員工專長、知能安排合適的工作崗位。另外，圖書館亦需建立良好的內部溝通機制及組織文化，才能提昇危機管理的效能。且由於危機情況不一，館方雖已訂定相關處理作業程序或標準，但仍須保持「彈性」處理原則，視情況需求作出調整才能應付多變的危機狀況。亦有不少受訪者建議，公共圖書館必須發揮敦親睦鄰的作用，與各利益關係人建立良好的互動與合作機制，以便危機發生時亦能更順利、迅速地獲得適當的支援。最後，有受訪者指出目前國內公共圖書館之間缺乏溝通交流管道，各館的危機管理方式不一，遇到的案例亦層出不窮。若能提供予其他館或相關單位參考，並建立危機管理實務交流與分享機制，皆對於提昇公共圖書館危機管理效能具有極大的助益。