

第六章 結論與建議

隨著社會大環境漸趨複雜，有關人員、館藏財產安全維護的議題日益重要。向來以民眾大學為己任的公共圖書館，作為開放性的公共場所，如何保障讀者、館員及各類館藏財產的安全，讓讀者能在安全、舒適地在圖書館環境中使用各項資源，是所有公共圖書館在營運過程中必須思考的問題。

根據媒體報導與本研究調查發現，近年國內不少公共圖書館曾發生各類人類誘發型危機事件，反映出危機管理對國內公共圖書館的重要性。雖然，相關問題已存在多年，但國內圖書館界在相關議題上的研究仍不多見，各公共圖書館間亦缺乏經驗交流的機會及管道。目前雖可透過國外文獻及一些圖書館實務作法上獲得相關參考依據，但由於國內外國情不盡相同、民情亦有異，在處理方式上可能亦有所差別。因此，本研究藉由問卷調查及深度訪談的方式，瞭解國內公共圖書館發生人為誘發型危機的情況，及其防範及處理危機方式，以供國內公共圖書館未來在發展及改善危機管理工作時之參考，並作為後續研究相關議題之參酌。

本章茲分為結論與建議兩大部份。結論方面，根據研究發現再作整體性總結，並與國外相關文獻及實務作法進行比較，共分為五大項目進行討論：(1) 構成國內公共圖書館人為誘發型危機之相關因素；(2) 國內公共圖書館管理階層的危機意識與態度；(3) 國內公共圖書館人為誘發型危機相關經驗及處理方式；(4) 適用於國內公共圖書館的危機管理機制；(5) 國內公共圖書館規劃及執行危機管理工作時所面臨的困難與障礙。在建議部份，則分別就公共圖書館管理階層及館員、國內圖書館專業組織、各圖書資訊學系所、政府相關單位及圖書館主管機關等出建議。最後，並提出進一步的後續研究建議。

第一節 結論

一、 構成國內公共圖書館人為誘發型危機之相關因素

根據文獻指出，人為誘發型危機的構成因素是各類危機中最為複雜多變，因其受到多個不同層面的影響。本研究發現，國內公共圖書館管理階層普遍認為構成圖書館發生各類人為誘發型危機的主要因素，以「外部人為因素」為主。例如由讀者引發的問題行為，如人員衝突、精神異常因情緒失控而引起的狀況，或是讀者素質良莠不齊、缺乏公德及自我約束能力、對圖書館基本功能與服務缺乏正確的認知等，都容易引發各類問題及爭議。其次，內部人為因素的問題，例如館員與館員、館員與讀者間因溝通不良而造成的衝突，甚至是因管理不善或疏失等情況。此外，圖書館本身開放的服務特性，未建立危機通報機制或相關機制不健全，館舍、人員及資源設備上的限制，都有可能構成各類人為誘發型危機的產生。例如館舍動線設計上的缺失，館方缺乏足夠人力進行巡視或經費添購安全防護設備等，都容易造成管理上的盲點及安全死角，被違規者或歹徒有機可乘，相關缺失皆可能直接構成圖書館的潛在危機因素。

上述研究結果，與 Lincoln 研究圖書館犯罪問題因子，以及苗蕙芬與杜京生等人提出構成圖書館安全問題的因素等觀點大致雷同。因此，根據本研究發現，構成公共圖書館發生各類人為誘發型危機的因素，主要可歸納為下列各項：

- (1) 讀者素質良莠不齊；
- (2) 館員素質、溝通能力與服務態度；
- (3) 一般讀者與館員缺乏危機意識，警覺性不足；
- (4) 公共圖書館服務性質構成之限制（如出入方便、使用者設限門檻低）；
- (5) 公共圖書館內部管理政策不善（如通報機制不健全、管理疏失等）；
- (6) 公共圖書館人力、軟硬資源設備不足所構成的潛在危機。

除上述因素外，圖書館在安全管理政策上不明確，缺乏安全管理觀念，或有效的規範措施等，同樣是構成相關問題的原因之一。雖然，相關單位目前多已訂定違規處理措施，但卻普遍認為就國情而言，公共圖書館

不宜以太明確、嚴厲的用詞來訂定違規處理措施，一方面可讓館方保留彈性裁量空間，亦可儘量避免引起讀者反彈或各種爭議。但是，從國內外不少危機事例及專家建議，皆可證明訂定明確的規範及條文，是保障館方財產、人員及讀者安全的有效方式，並可作為館方處理相關事件時的有力依據。因此，國內公共圖書館如何在「人情」與「法理」之間取得平衡，並與讀者達成共識，對落實危機管理工作是非常重要的因素。

二、 國內公共圖書館管理階層的危機意識與處理態度仍待加強

根據本研究發現，國內公共圖書館大部份管理階層人員在危機意識、危機管理觀念以及對危機管理的重視程度等方面仍有待加強。由於管理者的觀念及態度，直接影響整個組織的領導風格及政策的執行。例如有部份受訪者認為，圖書館面臨的危機不大、危機管理非圖書館需優先製定的計劃、或是基於館址靠近可提供緊急支援的單位等，因此不需要或暫緩制定危機管理計劃。亦有受訪者認為，一些輕微的人為誘發型危機事件，如偷窺或性騷擾等，並不影響圖書館正常營運，只要加以適當處理便可順利解決。而其中一些因受上級機關或政府單位指示而設立危機管理計劃或相關措施的圖書館，往往較其他基於業務需求而自行制定危機管理計劃的圖書館更為被動。例如，在教育訓練課程上，多依賴上級單位或鄰近相關單位提供的支援，或到目前為止仍缺乏整體性的危機管理制度等。

由此可見，管理階層對危機管理的重視程度，直接影響其規劃與執行。但危機一向具有突發性，往往對圖書館臨場應變能力造成考驗。若圖書館平日缺乏危機管理規劃，除了對人員及圖書館財產方面的缺乏保障外，更可能因為處理不當而導致圖書館名譽及形象受損，進而影響日常營運或讀者到館的意願。因此，公共圖書館管理階層應重視危機管理的重要性。危機具有潛伏性且構成因素複雜多變，沒有問題發生並不表示不會發生，公共圖書館應具有「預防勝於治療」的觀念，化被動為主動，儘速規劃並建立適當的危機管理機制，才能保障廣大讀者及圖書館的安全。

三、 國內公共圖書館實施危機管理之概況

(一) 危機管理計劃之制定概況

透過本研究的調查發現，目前已實施危機管理相關機制的受訪者不到三成，亦即國內仍有許多公共圖書館並未規劃危機管理計劃。在已制定相關計劃的受訪單位中，有些表示設置計劃或相關措施，主要為了因應政府或上級機關提出的要求而訂定。其計劃措施僅能符合上級單位或政府訂定的基本要求，並未真正落實全面的危機管理機制。僅有少部份較能切實根據該館本身的環境與實務需求制定適當的計劃。然而，各公共圖書館環境因素各異，在制定危機管理計劃時都必須因應本身的需求進行評估及調整，例如可透過全面性的風險分析來瞭解圖書館面臨何種問題，以進行適當的規劃。

(二) 危機管理教育訓練之實施概況

在危機管理教育訓練方面，目前已實施危機管理計劃的受訪單位大部份採「不定期」方式舉辦相關訓練。主題方面，以消防、急救演練為最普遍程，主要是由於相關課程訓練係由消防相關單位主動向各圖書館提供。其他危機管理課程的規劃，則仍需靠各館按需求自行訂定。例如有半數受訪單位，已為人員制定「情緒與壓力管理」、「突發事件的處理」、「公關與溝通技巧」等不同主題的課程，以達到提昇館員緊急應變能力之效。在本研究中，已制定較完善的危機管理計劃者仍屬少數，且大多屬於國內公共圖書館中層級較高、資源與人力較完善的圖書館。其中有些圖書館基於本身人力不足，為避免影響服務，在教育訓練上主要是採用派員到外參與相關課程的方式。但是，派員到外接受教育訓練的效果有限，受訓機會往往落在少數人員身上，且外部單位亦未能根據館方之實際需求進行演練，其效果仍是有限的。

誠如 Betty Braaksma 的建議，實際上圖書館的危機管理教育訓練課程應涵蓋所有員工，並應為臨時人員、工讀生及其他非正式員工開設適當的訓練課程。而國內方面，雖然大部份受訪單位的訓練課程通常已涵蓋所以正式人員。但僅有少數受訪單位表示有將「志工」、「警衛」等人員納入受訓對象範圍。正如美國鹽湖城公共圖書館館長 J. Dennis Day 表示，該館能

在危機事件中化險為夷，是建基於員工平日有足夠的危機處理訓練基礎。因此，定期為全館人員提供足夠的危機管理教育訓練乃是圖書館危機管理工作中非常重要的部份。讓所有員工得知如何處理緊急狀況、應付難纏讀者、保護人員安全及瞭解館內各項逃生及撤離程序，是所有圖書館都必須關注的課題。（註1）

此外，就讀者的危機意識教育方面，國內公共圖書館目前普遍並未注視到讀者層面的危機管理教育。僅有一館在接受衛生局提供的急救訓練後，曾在舉辦的大型活動時，開設 CRP 攤位，透過人員及書面資料等方式，向讀者進行推廣教育。事實上，根據本研究發現目前國內館員與讀者的危機意識與警覺性皆甚為不足，但目前國內大多數公共圖書館的危機管理教育訓練，多著重於館員層面，並未注意到讀者層面。據國外方面的資料顯示，目前已不少圖書館皆已將危機意識的觀念，列入圖書館利用教育等課程中的一環。

總結上述有關國內公共圖書館危機管理教育訓練的研究發現，相較於國外圖書館而言，目前國內公共圖書館在實施危機管理教育訓練上仍存在不少有待加強之處。例如，如何讓員工熟悉館內的危機處理措施及通報機制、或就危機、違規或各類緊急事件進行判斷及處理、或協助館員建立正確的危機管理觀念等課題，都是館員危機管理教育中不可缺乏的主題。在讀者層面方面，亦應透過適當的管道，提昇讀者的危機意識及警覺性，才能有效預防危機的發生及其造成的傷害。

（三） 違規處理措施之執行概況

雖然，從本研究調查中發現國內大部份公共圖書館表示已製定違規處理措施及規範，亦明確製定出違規行為的定義及處理方式。然而，實際上國內公共圖書館相關規範措施多未能明確列出違規行為的定義，或是僅列出一些性質較輕微，如不可喧鬧、禁止飲食等行為。大部份受訪單位認為礙於國情與民風不同，且保留彈性酌量空間，在訂定相關規範措施時，用詞不宜太嚴謹或明確。因此，國內大部份公共圖書館在違規措施上，仍偏向採用較隱含的方式。在受訪單位中，僅有一館就違規事件的嚴重性及影響程度，進行分級制度並作出規範。上述的研究發現，與民國 85 年邱淑蘋所進行的相關研究結果一致，顯示國內大部公共圖書館大多基於以「服

務」讀者為宗旨，認為民眾是納稅人，圖書館應以不觸犯或得罪讀者為原則，避免引起民眾爭議引對圖書館日常業務運作構成影響。（註2）

根據國內外研究及實務經驗，製定明確有力的違規處理措施及規範，對於圖書館防範各類人為誘發的危機事件或問題，皆具有一定助益，相關措施及規範更能發揮保障圖書館及其他讀者權益的作用。本研究結果，與民國 92 年許世瑩提出的研究亦一致，即目前在國內各圖書館相關規則、法令中，幾乎沒有針對讀者不當行為進行禁制相關規範或措施，或僅以一些定義「籠統」、「模糊」的用詞帶過。邱淑蘋更指出，面對讀者權利之取得或喪失的問題，圖書館往往因缺乏法理依據而處於弱勢，也令館員在處理相關問題時顯得立場薄弱，但若凡事均交由警察單位處理，則可能造成相關單位的負擔，對圖書館的形象及公共關係亦會造成不良影響。因此，她認為若能將圖書館安全問題納入圖書館法細則中，則有助圖書館在執行相關措施時有法可循。透過製定適當的規範，可作為事情發生時館方糾正違規者的依據。例如 Alan Jay, Lincoln 即指出，在美國的聯邦法律中，已將關於圖書館的安全及犯罪防治的問題製定清晰條文。

事實上，雖然國內外民風國情有異，然而公共圖書館服務性質上仍是一致的。國外一些具有處理人為誘發型危機經驗的圖書館亦提到製定明確的違規措施非常重要，除可作為館員取締不當行為時的依據外，同時更可保障讀者使用權利的公平、公正性。

四、 國內公共圖書館人為誘發型危機相關經驗及處理方式

國內公共圖書館目前較常發生的人為誘發型危機主要為「偷竊」、「性騷擾」及「人員衝突」等類型。與國外相較之下，國內公共圖書館發生嚴重人為誘發型危機的比率相對較低。然而，輕微的危機事件若處理不當，同樣亦會為圖書館的營運帶來影響。觀察近年國內圖書館在新聞媒體曝光的消息，多屬負面報導為主，例如在圖書館發生性騷擾或偷窺事件，更是時有所聞。雖然相關事件對圖書館日常服務及運作影響不大，但若後續處理不當，除了為圖書館聲譽帶來影響外，更可能引發讀者不滿，或是對圖書館的安全感到恐懼，直接影響其到館使用率。

目前國內不少公共圖書館對於偷竊、性騷擾等事件的處理方式，多採

取張貼公告方式、加裝安全監控設備、加強人員巡邏或增設巡邏箱等亡羊補牢式的補救方法。亦有部份已建立危機後的檢討與交流機制，以加強內部溝通效果。有單位表示會視危機影響程度，將其製成檔案文件，作為未來處理同類事件時之參考。此外，有少數單位則表示，會透過教育訓練及危機模擬演練的方式加強人員的危機處理能力。

但大部份受訪單位在危機發生後，似未有就圖書館本身的安全管理措施、讀者行為規範重新進行檢討，檢查其內容上的效力是否恰當，或是否需要因應缺失之處進行適當的補充或修訂。在近期一則有關公共圖書館偷窺的新聞報導中，即有媒體指出，公共圖書館在事發後僅以公告方式加強宣傳，並不能發揮阻嚇作用，也不能有效解決根本問題。因而導致相關事件（如性騷擾、偷窺）一再重覆發生，為讀者安全構成威脅。另一方面，亦有圖書館曾因性騷擾事件的後續處理反應過慢，並未即時進行補救措施，因而收到匿名民眾檢舉，揚言館方若不承諾馬上加強監控設備保障讀者安全，將直接向大眾媒體檢舉圖書館安全缺失。由此可見，公眾對於圖書館在危機後的處理措施仍然相當重視。因此，館方有必要就危機事件的處理方式進行檢討，並儘快向公佈相關的處理程序及改善措施，才能讓讀者更安心到館使用各項資源，亦能避免媒體的負面報導為圖書館形象帶來的損害。

在受訪單位中，也有危機管理機制較為完善者。在危機事件發生後，除了在館內建立良好的溝通互動機制，讓員工熟知事件的經過及處理方式外，更會視乎事件的嚴重性，汲取危機處理經驗教訓，在員工的教育訓練中進行模擬演練，並透過討論方式製定出相關事件的「標準作業程序」，供其他員工參考。「標準作業程序」的建立，有助告知員工面對類似事件，可行的參考方式或處理原則為何，更有助人員作出更迅速及適當的危機處理，減低危機的傷害性。

由此可見，國內公共圖書館在危機事件的後續處理上，仍有許多不足之處有待加強。尤其是關於安全政策及違規行為規範上，如何兼顧法理與人情，進行適當修訂及補充，都有助加強圖書館處理各類危機事件時的立場。事實上，不少國內外學者一致認為，圖書館製定明確的讀者行為規範標準，可說是有效預防及防制相關危機的方法之一。除了能保障圖書館、讀者的安全及權益外，亦能避免不同處理者因臨時起意，或自由裁量而引

起的爭議。誠如杜京生所言，透過製定清晰、適當的圖書館安全政策及違規處理措施，明確向讀者進行宣傳，才能平服民心，並降低不法份子心存僥倖的心理。（註3）

五、 國內公共圖書館進行危機管理工作時所面臨的困難與障礙

國內公共圖書館在進行危機管理時所面臨的困難與障礙，除了因相關教育訓練不足、人員缺乏危機處理經驗外，主要仍是由於缺乏足夠經費、人力與資源，增加人力並改善相關設施。加上國內公共圖書館從業人員多以女性為主，在處理一些違規或特殊情況時有所困難。而在訪談中，亦有受訪者提到首長對危機管理不重視，亦直接影響危機管理的執行效果。上述的研究發現，與國外相關研究歸納的因素亦甚相似。如 IFLA 於 2004 年針對全球各國的國家圖書館進行之相關調查結果亦顯示，經費及人力上的限制是圖書館未能落實危機管理的原因之一。

危機具突發性，即使已製定標準作業程序，人員處理時仍必須彈性處理並作出調整，對人員的臨場判斷及應變能力構成極大考驗。而為人員提供危機相關教育訓練，雖有助提昇應變能力，但若是由於人員本身知能不足或是個性較為被動，則是透過訓練亦無法改變的。就國內情況而言，由於一般公共圖書館工作職級較低，造成人員流動率高，除了培訓不易外，各館在危機處理經驗傳承上亦有所困難，因而直接影響了人員處理危機時的效果。另一方面，本研究亦發現，不少公共圖書館認為近年民眾的公權利意識日漸提昇，對圖書館執行相關措施時產生一定壓力與障礙。由於大部份公共圖書館皆屬公家機關，為避免引起民眾爭議，並本著「教育」與「服務」精神，不少受訪單位表示遇有由讀者引發，性質較輕微違規事件，通常採取較寬厚的方式處理或不追究。民眾公權利意識高漲，加上 E 時代申訴管道的便捷可能造成申訴浮濫的現象，都直接衝擊著圖書館落實執行危機管理的工作，並為其構成極大壓力。

第二節 建議

一、 對政府相關單位及圖書館上級主管機關之建議

(一) 重視各層級公共圖書館的危機管理，並提供適當支援、輔導與補助

國內不少公共圖書館普遍缺乏足夠的人力與資源，建立危機管理相關計劃與制度。長期以來，國內公共圖書館皆存在缺乏專業人才的情況。在人員不足、資源面不足的情況下，館員常因忙於業務而忽略了危機管理工作。更有圖書館表示，礙於經費與資源不足，縱使得知館舍設計或設備上存在疏失或漏洞，仍只能針對發生事故的部份進行補救措施。因而使潛在危機依然存在。危機管理教育訓練方面，透過本研究可知，由於國內大部份公共圖書館多未設有危機管理相關制度，一些規模較小的公共圖書館或鄉鎮圖書館，平日是否有接受相關訓練的機會，仍待進一步深入探討。

有不少圖書館表示缺乏適當的人員規劃及執行相關計劃，亦缺乏可參考的危機管理模式等。因此，研究者建議政府及各圖書館上級主管機關應重視公共圖書館危機管理的問題，除了編列適當的預算經費，並應提供適當的危機管理計劃之參考模式予各館參考，並針對有需要的館提供適當輔導及協助。透過政府及上級單位的支援與協助，更有助各館建立更一致、標準的處理方式。危機管理的重點在於預防，公共圖書館乃是民眾的知識殿堂，亦是使用率甚高的公共場所，因此為保障民眾及圖書館的安全，應儘速為加強各館的安全設備及支援，協助公共圖書館建立更完善的危機管理機制是相關單位不容忽視的責任。

(二) 將圖書館安全管理納入圖書館法及營運標準中，以保障館方與讀者之安全

明確的安全管理政策及規範，有助加強圖書館在處理危機或相關問題時的立場。雖然公共圖書館屬公共場所，仍受到政府相關法令保障，然而若能在圖書館法及營運基準中加強列明相關細則，將能更明確、有效地提昇各館對相關議題的重視程度，更可促進圖書館安全制度的建立。因此，建議國內圖書館界參考國外相關作法，儘速將安全問題列入圖書館法的範圍。透過安全制度的建立，使各館定期切實執行安全檢查、並訂定適當的

規範措施，並為人員提供適當的危機管理相關教育訓練，以促進公共圖書館的危機預防工作，皆是能有保障圖書館民眾生命、財產安全，並能減少爭議的有效方式。

（三）協助建立國內公共圖書館危機管理經驗交流、分享及合作機制

圖書館管理階層本身累積的危機管理經驗，以及館方過往的危機處理方式，往往是人員處理危機的重要參考依據。此外，並非所有圖書館皆曾經歷過危機事件。而任何開放性的服務單位均有發生危機的可能，但目前國內圖書館之間，就危機管理議題進行研討的機會並不多見。

公共圖書館的營運及管理上有其同質性，若各館能攜手合作，定期進行危機管理經驗交流及研討，將有助共同及早發現經營上可能遭遇的各類潛在危機，並能及時擬定適當的危機管理及因應措施，提昇危機管理之效能。此外，透過建立合作交流的方式，將可為一些規模較小，且缺乏資源與人員的小型公共圖書館，提供危機管理所需的專業輔導，解決危機經驗及資源不足的問題，並可促進各館之間的互動與交流，以達到更優質的圖書館服務環境。

因此，建議公共圖書館的主管單位教育部、文建會，或圖書館專業學會組織，應協助國內公共圖書館，規劃並建立危機管理經驗分享與交流的機制，促進同業間之經驗分享與交流互動，以製定更完善的危機處理方式及預防措施，提昇整體圖書館的危機管理品質。例如，可透過定期協辦全國或地方性的公共圖書館危機管理研討會，邀集各館具有豐富的危機管理經驗者或相關專家學者，為各館相關人員進行演講、教育訓練、或個案研究等，亦可透過印製文宣出版品，加強相關議題的宣導；並可參考國外圖書館界的作法，透過聯盟方式加強全國或各省市在危機管理上的合作、交流與支援功能。在英美等國目前已設立不少圖書館的災害管理合作聯盟，如由大英圖書館全國維護辦公室負責執行的「全國維護辦公室災害與緊急應變計劃」(National Preservation Office: Disaster/Emergency Planning)，美國伊利諾州圖書館災害回應網絡(Inland Empire Libraries Disaster Response Network，簡稱 IELDRN)、聖地牙哥與帝國郡圖書館災害回應網(San Diego/Imperial County Libraries Disaster Response Network，簡稱 SILDRN)等，相關計劃或聯盟均有為成員提供關於災害及緊急應變計劃的基本概念

及架構，並透過合作機制，建立危機支援網絡，協助受災館儘速進行災後復原工作。

二、 對公共圖書館之建議

(一) 政策面

1. 儘速規劃並落實危機管理計劃

一套完善的危機管理計劃可以說是任何一個組織實施危機管理工作時的核心所在。除了可視同重要的政策及訓練文件，並能加強人員在處理危機時的信心。危機管理計劃的製定，更有助圖書館進行檢討組織本身的缺失，透過分工合作的方式完成圖書館各項危機管理工作的責任分配，加強圖書館內外部的溝通管理機制，讓人員熟知其責任及相關事件的處理原則，相關措施皆有助建立團體精神及默契，以達成提昇危機管理之效。

因此，各公共圖書館在積極提昇服務品質的同時，更應重視危機管理工作的重要性，及早將危機管理視同圖書館日常管理的基礎工作之一，透過製定危機管理計劃的方式，進行適當的工作規劃，以共同維護圖書館環境的安全及圖書館人員、讀者的安全保障。

2. 加強預防危機工作，及早進行危機與風險評估

所謂「預防勝於治療」，預防乃是危機管理工作中最重要的一環。然而，根據研究發現，國內公共圖書館普遍較著重於危機處理階段，亦即危機後的補救措施。因此，建議公共圖書館應儘速分析並考量並日常營運中可能會遭遇的各種危機狀況，及早作出適當的預防與準備，降低危機發生的機率及帶來的傷害。公共圖書館若能針對本身的環境及需求，定期進行適當的風險評估，將有助其瞭解及掌握營運狀況，針對可能發生的各種潛在危機因素，進行適當的防範及準備，提昇緊急應變能力。

3. 制作簡明、扼要的危機處理標準作業程序

除了上述提到透過製定規範來強化圖書館的安全管理的效力外，將各類型危機處理的相關程序制度化，如製作成標準作業程序或處理要領等，對於危機處理經驗傳承及緊急事件的臨場處理效率皆甚具助益。雖然標準

作業程序僅能作為參考，在處理各類危機時仍需按照實際情況進行彈性處理。但透過製定基本原則，除了可提高人員處理緊急狀況時的信心外，亦可避免憑個人經驗或自由裁量所產生不同的判斷標準所引起的爭議。且由於危機發生往往具有突發及緊迫性，容易慌亂且措手不及。因此，在製定各類危機處理作業程序時，應儘量以簡明、清晰且扼要為原則，讓館員在緊急情況下亦能按照危機情況，參考相關指引迅速地進行適當的處理。

公共圖書館作為公共場所，應為一般公眾及讀者提供適當的緊急應變程序的參考指引。例如國外即有一些圖書館已為讀者印製小型的危機處理指引單張，告知讀者遇到各類緊急事件時之求助、通報及處理方式，以提昇讀者防範危機的意識，儘量減低危機事件帶來的傷害。

4. 重新檢討公共圖書館安全管理、違規處理相關政策及條文

誠如國內外研究及實務經驗提到，一套清晰明確的安全政策及違規處理措施對維護圖書館安全、保障大眾權益是十分重要的。目前國內一般公共圖書館之違規處理措施多著重於維護圖書館藏安全、或一些較情節較輕微的違規事件上。對於一些較嚴重的違規行為，普遍未製定出明確的條文進行規範，或以較隱含的方式涵蓋其中。然而，為避免爭議或模稜兩可的情況，圖書館必須明確訂定清晰的違規處理辦法，清楚界定違規行為之定義（或館方不能接納的行為標準），並表達出圖書館的安全政策。此將有效保障並加強館方在處理各類違規行為時的立場，更可作為與讀者溝通的工具之一。因此，建議各公共圖書館配合實務及管理上的需求，重新檢討現時所應用的相關規章之適用性，例如相關規範及政策是否清晰、顯淺易懂，是否已透過適當的管道向讀者進行宣傳。

5. 促進各圖書館建立危機管理資訊公開分享的機制

有關製定危機管理計劃的部份，除了可透過政府或上級主管機關提供的協助與支援外，其他圖書館目前正在執行的危機管理計劃亦是公共圖書館製定或修正相關計劃時的重要參考來源。事實上，危機管理計劃設置之目的是在於提昇人員的危機警覺性，及早進行各項預防措施工作，減低危機風險。而製定各項政策或處理程序，則在於為人員提供能迅速且有效處理危機的方法。因此，危機管理相關處理程序並非機密文件。根據研究者

發現，目前在國外已有不少公共、或大學圖書館皆已將該館部份或完整的危機、災害管理計劃、緊急應變程序或違規處理措施等，上傳到其專屬網頁上，供大眾瀏覽或參考利用。相關文件除了可作為他館的參考資料外，更可作為圖書館與讀者溝通的方式之一。

國內圖書館界宜仿倣國外作法，適當公開危機管理的計劃措施及要則，供業界相互觀摩，使各館能分享彼此在危機處理及相關政策上的成果，促進業界之間在危機管理實務上的交流，強化圖書館整體的危機管理之效能，並可作為與讀者及外界溝通的重要文件。

6. 充實各類安全防護設備，並配合走動管理，加強巡視

國內不少公共圖書館受訪者認為，館舍的內部空間設計上的缺失，以及安全設備上的不足，都容易成為違規者或歹徒有機可乘的目標。因此，建議政府或圖書館相關主管機關能增列預算，協助有需要的圖書館增設適當的安全防護設置，避免因空間及設施限制所造成的漏洞或死角所構成的潛在危機，而造成圖書館、人員在生命安全或財產上的損失。

除了充實圖書館的安全防護設備外，館方平日亦應注重館舍的巡視工作，安排適當的人員走動管理，定期進行巡視，以檢查各項設備的運作是否正常、館內有沒有發生各類特殊狀況。透過適當的設備與走動管理雙管齊下，達成提昇預防危機的效能。

7. 與圖書館內、外部相關單位建立良好的危機通報與合作機制

危機事件的影響層面往往非常廣泛，除了圖書館本身須建立完善且順暢的危機溝通管道與通報機制外，有時單憑圖書館本身的力量，並不足以解決危機狀況，可能需要向不同的外部機構或單位尋找適當支援與協助。

危機具有突發性，因此公共圖書館平日必須建立一套快捷、有效的通報機制，掌握內部各單位及外部相關支援單位的有效連絡方式，並定期進行更新。溝通對象方面，除了母機構及館（局）內各單位內，更需考量到館外可提供支援的重要單位（如鄰近的社區里長、警察局、消防局及醫院等電話）、危機處理專家及相關機構的連絡方式。此外，圖書館在平日更應與相關單位維持適當連繫，強化公共關係，建立互動及合作機制，保持溝通管道的暢順，以確保各類危機或緊急事故發生時，亦可即時通報相關

單位及專家，取得支援與協助，儘速解決危機情況，早日恢復正常服務及運作。

(二) 教育面

1. 定期舉辦危機管理教育訓練及模擬演練

根據國內、外文獻以及一些具有危機經驗的圖書館指出，教育訓練是危機管理中非常關鍵的工作。適當的教育訓練及危機模擬演練，除了能提昇全體人員的危機意識及緊急應變及危機處理的能力外，更有助彌補館員缺乏或危機管理經驗不足的弱點，建立並加強館員在應付危機狀況及執行處理程序時的信心。危機管理制度建立後，並非將其束之高閣，必須靠組織各人切實執行及運作才能發揮應有的功能。因此，國內公共圖書館應定期（至少每年一次）為館員提供適當的危機相關教育訓練及模擬演練，加深人員對圖書館危機管理計劃內容的認識，並強化全體人員的危機意識及緊急應變能力，以隨時應付各種突發狀況。

2. 為新進館員提供適當的危機管理教育訓練

針對國內公共圖書館從業人員的流動性，各館除了定期為全體人員安全的教育訓練外，亦應注意為新進員工提供適當的教育訓練，加強其危機意識受警覺性，並確保其對館內的危機管理計劃及相關政策有基本的認知。

3. 加強讀者的危機管理教育與宣傳，提高危機意識及警覺性

國內圖書館員與讀者兩者的危機意識普遍不足，警覺性及防範性亦不夠。然而，國內公共圖書館普遍存在人力不足的問題，造成館員難以同時兼顧業務及定期巡視的工作。因此，透過適當的教育訓練，提醒讀者注意公共場所的自身安全，提高讀者的危機意識，並使其對有關圖書館各類資源、服務、以及各項規則，建立起基本的認知及正確的使用觀念，都是能有助降低讀者違規行為，並可作為圖書館與讀者溝通管道的方式之一。

三、 對圖書館專業學會及圖書資訊相關系所之建議

1. 將危機管理議題納入圖書館行政及管理課程，或鼓勵學生修習相關課程

在多變的社會環境中，危機管理已成為個人、各機構組織不可缺乏的基本能力。目前，圖書資訊學教育普遍較偏重資訊技術層面的發展，對危機管理相關議題，如圖書館安全、各類圖書資料的維護與搶救、溝通策略等相關課題的著墨卻不多。但無論是何種類型的圖書館，其服務性質並不會改變，故仍有可能發生各類潛在的危機及問題。因此，透過適當的課程規劃，及早為人員建立的正確的危機管理觀念及態度，都有助加強人員的危機應變能力。

建議國內圖書資訊相關系所，應加強對危機管理議題的重視，將其納入適當的課程（如圖書館行政與管理、讀者服務等課程），或鼓勵學生修習外系開設的危機管理課程，以協助相關人員建立正確的危機意識及素養，充實圖書館專業人員的危機管理能力。

2. 將危機管理議題納入各類在職研習課程中，提昇圖書館從業人員的危機管理知能與素養

長期以來，國內圖書館相關學會皆是規劃全國性圖書館在職教育訓練及促進圖書館之間各類交流合作及研究的重鎮。因此，建議相關學會在規劃年度的圖書館員專業課程或各類研習班時，亦能將危機管理相關議題納入其中，並邀集危機管理相關專家學者、或是業界具有相當經驗者為在職館員進行授課，都是提昇圖書館在職人員的危機管理知能與素養的有效途徑。

第三節 後續研究之建議

處理危機，任何組織及管理階層必須抱持最好的期望，最壞的打算，並隨時作好的預防與準備才能在面臨危機事件時臨危不亂，快速、有效地解決緊急情況。進行適當的危機管理，遠較在危機發生後進行事後補救及復原工作來得簡單。本研究旨在瞭解目前國內公共圖書館危機管理的發展概況，期望能提昇國內圖書館專業人員對危機管理議題的重視，以儘早規

劃並加強落實相關機制，降低危機事件為公共圖書館及民眾帶來的傷害。然而，本研究受限於人力、時間等因素，僅從人為誘發型的危機進行探討，未能針對其他層面的危機進行深入研究。因此，建議未來的研究可就下列層面擴大研究，以為圖書館的危機管理發展，累積更多的研究成果：

一、 就各類型圖書館進行全國性的危機管理需求與發展之大型調查

研究者從文獻探討中發現，目前在國外或國際圖書館界中，已有不少全國性或全球性的圖書館危機管理相關調查研究。但長期以來，由於國內圖書館界對於危機相關議題的重視程度不足，以致各界對於目前相關發展概況，均缺乏全面性的瞭解，也造成各類型圖書館在危機管理上的各自發展，欠缺互動與交流的局面，相關情況對於提昇圖書館危機管理品質亦構成一定阻礙。

因此，建議後續研究者或相關單位，未來可進行全國性的通盤研究與調查，就各類圖書館的人力資源、經費與設備、主要面臨的危機類型、對危機管理的需求等不同層面進行深入探討，以掌握國內各類型圖書館目前的危機管理發展概況，及其面臨的困難與阻礙為何，並比較其中之優缺得失，協助圖書館界建構出更適當的危機管理模式，從而提昇圖書館界的危機管理效能，以及業界對相關議題的重視。

二、 比較其他類型圖書館的危機管理經驗及作法

由於本研究僅選擇公共圖書館作為研究對象，並未針對國內其他類型的圖書館進行研究，其研究發現是否具有一致性，或研究結果是否亦適用於其他類型圖書館，則有待進一步驗證。建議後續研究者，可針對其他類型的圖書館（如國家圖書館、大學圖書館等）進行相關研究，並就各類型圖書館在危機管理需求及發展概況上之特性，進行比較研究，以發現其中之異同，促進相互學習與交流，發展出適用於各類圖書館的危機管理模式。

三、 針對其他類型的圖書館危機議題進行研究

本研究礙於人力、時間因素的限制，僅能就「人為誘發型危機」進行研究。然而，危機類型非常廣泛，影響範圍及相關處理方式亦不盡相同。

例如，國內經常受到颱風、水災及地震等天災威脅，而在國內一些圖書館的館藏中，皆典藏了不少珍貴的善本古籍或重要文獻，這些資料皆具有唯一性。因此，如何進行適當的安全維護，妥善保存這些重要的文化遺產，發展出的合適的預防措施與搶救程序，對每所圖書館來說，皆是值得深入研究的課題。此外，踏入資訊時代，不少圖書館皆已全面實施自動化，並大量依靠電腦及網路來協助各項業務執行與服務的供應。因此，電腦設備及網路安全等資訊安全的問題，對於現代圖書館經營至為重要，相關議題亦屬危機管理的一環。

隨著環境因素日趨複雜，圖書館在經營上面臨的危機亦漸趨多元化，若能預先加以適當的防範與準備，則可大大降低其傷害性及影響。因此，建議後續研究者未來可針對圖書館可能面臨的其他潛在危機進行研究，以保障圖書館館藏、財產及人員的安全，提供更優質的服務。

四、就國內外圖書館的危機管理進行比較研究，探討兩者的異同

國外圖書館界從事危機管理相關研究已有多年經驗，相較之下國內則仍屬起步階段。雖然，國內外國情、文化不盡相同，然而圖書館基本的業務結構及服務性質上，仍有不少雷同之處。因此，建議後續研究者可針對國內外圖書館的危機管理方式，進行比較研究，藉此發現兩者在危機管理上的作法之異同及優缺，並按照國情需求進行適當調整，以探討出更完善圖書館危機管理模式。

【註釋】

註1 Colleen McLaughlin, "Salt Lake City: a model" Library Journal 119 (August 1994): 37.

註2 邱淑蘋，圖書館偷書、撕書相關因素與防制之研究（臺北市：文華，民國85年），頁161。

註3 杜京生，「公共圖書館安全政策之探討」，臺北市立圖書館館訊 15：2（民國86年12月）：43。