

## 第五章 公共圖書館危機管理模式之探討

危機管理首重「預防」，面對複雜多變的社會環境，危機管理已成為任何機構組織不可忽視的重要課題。作為全民資訊資源中心、知識殿堂的公共圖書館，亦必須作好充分準備，才能應付各種可能發生的危機情況。目前國內大部份公共圖書館的危機管理計劃及教育訓練，大多著重於危機處理層面，對危機預防及準備等工作或讀者危機意識的宣導上皆較為缺乏。因此，本節茲根據國內外文獻分析與本研究發現為基礎，針對國內實務需求，提出適用於國內公共圖書館的危機管理模式之芻議，期望能作為相關單位及後續研究者的參考及指引。

一套有效的危機管理機制，應能按照危機各階段發展的需求，統籌並安排危機管理各階段的任務與工作。例如在危機發生的前、中、後三個階段，進行危機的「偵測、預防、準備、回應、復原及學習」等各項工作。透過將危機管理工作制度化，將有助促進並發揮危機管理的整體效能，並提高的執行效率，協助組織遇到危機時亦能迅速、有效地進行處理，以減低危機造成的傷害。以下茲就圖書館危機管理機制的規劃程序、所需涵蓋的要件等進行討論。

### 第一節 公共圖書館危機管理機制之規劃程序

圖書館危機管理的計劃層面，主要可分為「預防階段」、「準備階段」、「回應階段」及「復原階段」等部份，而危機管理中的各項工作，亦是按照此四階段進行規劃。以下茲就相關計劃進行概介：

#### 一、 預防

由於各公共圖書館的營運環境不儘相同，因此各館須透過評估與分析，確認出可能面臨的潛在危機，例如館舍的建築設計與結構，各項設備與器材、可能面臨的自然災害威脅、人員安全、或與利益關係人的互動等。在預防階段，館方可依下列的工作程序與內容進行之：

##### (一) 建立風險評估與安全檢查制度

為避免在小問題上的疏失而釀成更大的危機，圖書館必須進行風

險評估，並建立定期的內部安全檢查及維護制度，就可能構成潛危機的因素進行修正、或加設適當的預防設施。可透過撰寫書面程序，確保相關工作能切實執行。

## **(二) 進行危機管理責任歸屬**

就危機管理工作、任務進行責任歸屬，適當分配館內人力資源，以利危機發生時的人力調度與安排。

## **(三) 提高人員的安全及危機意識**

安全檢查制度確立後，必須建立並提高員工對圖書館周邊環境、其他同仁及使用者、建築設備等各方面的危機與安全意識及警覺性，以便及時發現問題，並進行適當的通報與處理。

## **二、 準備**

此階段屬於準備應付各類危機情況的階段，充足的準備工作可令圖書館面臨危機情況時亦能快速、有效地回應，減低危機帶來的傷害，此階段的工作包括：

### **(一) 撰寫全面性的圖書館危機管理計劃**

建立危機管理計劃，並將之書面化是危機準備階段中首要且最重要的工作，並為人員提供一份行動綱領，以確保危機發生後的回應與復原工作，能迅速、有效地執行。簡單的指引有助人員在面對危機初時，亦能鎮定面對，並果斷地處理相關狀況。故計劃必須以「簡明扼要」為原則，並需按情況作出調整。此外，亦需注意每年定期就計劃內容作回顧及更新，透過廣泛的教育訓練，來加深所有人員對計劃內容的認識。

### **(二) 建立危機處理小組**

計劃制定後，為促進人員在緊急情況下之調配，必須透過成立危機處理小組妥善安排各項工作。為使各成員熟悉其在圖書館發生危機時的責任與角色，必須透過完善的訓練、危機模擬演練來達成。相關訓練除了讓人員對緊急程序更熟悉外，更可作為檢視並測試危機管理計劃的適用性，以及早進行修正。

### **(三) 準備各項緊急救援設備、文件**

圖書館應備有救援所需之緊急設備及指引文件，並放置於館內合適的地方，以應付危機狀況，例如：

1. 館舍建築平面圖
2. 圖書館館藏財產清單
3. 圖書館所有成員的連絡清單（含危機處理小組）
4. 可提供支援與協助的外部相關單位或人員的連絡清單
5. 各項緊急程序之指引文件、小冊子等

相關設備、器材及物資的數量，可端視圖書館本身的需求、性質及館藏價值而定。此外，除了內部專業諮詢外，圖書館並需優先考量如何取得外部專業諮詢、專門技術及服務的管道，以應付各類緊急狀況。

### **(四) 制定良好的通報機制**

圖書館平日必須建立暢順的內、外部溝通管道，並隨時進行更新，以掌握最新且有效的連絡方式，確保在危機發生時亦能迅速與相關人員聯繫。

## **三、 回應**

此階段已涉及危機處理層次，例如人員緊急撤離、緩和緊張局面等。當危機爆發時，館方可採取下列程序及措施：

### **(一) 執行緊急處理作業程序**

讀者與員工的安全是整體危機回應中最重要的部份。即使是輕微的危機亦需確保安全，相關人員可按照緊急應變程序執行適當措施，如啟動警報系統、撤離人員，以策安全。

### **(二) 即時通報，並啟動危機處理小組**

危機發生後，應儘速通報危機處理小組及指揮中心，以迅速、直接地指揮相關人員進行救援及協助工作。

### **(三) 指派單一新聞發言人，避免訊息混亂**

危機爆發後，對大部份圖書館來說往往造成更大的壓力，因此館方除了需儘量控制並穩定情況外，為避免訊息的混亂，必須指派單一媒體發言人（如政風單位），以避免員工各自接受媒體採訪而造成訊息上的混亂。公共圖書館平日更應加強人員與媒體的互動與反應能力，並建立良好的關係。

### **(四) 進行初步的危機評估，並作紀錄與保存**

危機情況穩定後，公共圖書館應就其帶來的損失及傷害。進行初步評估。而不論圖書館的規模大小，或危機處理作法上是錯或對，均必須進行紀錄及事後報告，以便作為未來的參考依據。

## **四、復原**

復原亦即圖書館準備恢復正常運作時所需採取的相關程序及活動：

### **(一) 恢復並繼續提供圖書館的服務**

公共圖書館為公共服務單位，因此在危機發生後，亦須採取適當措施，以降低對後續服務造成的影響，確保讀者迅速地重新取得各項服務。例如，緊急安排暫時性的服務，或是與其他圖書館達成協議，提供互惠借閱等方式來維持服務的供應。

### **(二) 視情況向相關單位尋求專業諮詢及協助**

危機發生後，圖書館必要時應向相關專業單位尋求適當的諮詢及協助，以儘快恢復正常服務，並進行適當的調整與改善。

### **(三) 與受危機影響的相關人員進行商議，提供適當協助**

危機發生後可能對人員造成一定的精神壓力及影響，因此館方必須與相關人員進行適當商議及輔導，協助緩和其不安感及壓力。

### **(四) 就危機處理成效進行評估，並按照結果進行適當修正**

在每次危機發生後，圖書館應視其影響程度，就是次危機事件的處理方式進行評估及分析，就事件進行紀錄及報告，並將相關經驗作為修正危機管理計劃的依據。

#### **(五) 危機經驗的學習**

圖書館應就危機事件的處理方式進行檢討與學習，以提高人員在日後面對同類危機時的處理成效，並透過檢討、相互分享與學習，加強同仁的危機意識及應變能力，達到危機學習的功能。

### **第二節 圖書館危機管理計畫之相關內容要件**

綜合本研究受訪單位提供之圖書館危機管理計劃之內容架構，大致可分為下列各項：

#### **一、 緣起與目的**

公共圖書館在危機管理計劃中，應訂有目的、任務說明之項目，並敘述計劃訂定依據，讓同仁或相關單位瞭解其設立之目的；

#### **二、 人員組織編制及架構**

主要說明危機管理各項工作的人員安排與任務分配，以及編組方式等。建議公共圖書館可在計劃中詳盡載明小組成員的「職稱」、「組別」、「負責人（或臨時代理人）」、「任務及職掌」等項目，以清晰地顯示出各成員在危機管理過程中的功能與責任。編制方面，除需設有「危機處理或應變小組」外，更應設立「危機指揮中心」，以在危機發生時綜理並統籌整體的工作。

#### **三、 各類危機的處理要領及標準作業程序**

在危機管理計劃中，應列出各類公共圖書館可能發生的緊急情況及危機事件之處理方式及要領，以作為值勤人員的參考依據。內容應涵蓋相關事件之處理原則、流程、通報程序等。此外，更應考量到「上班時段」、「下班時段及例假日」人員配置上的不同，制定各時段發生危機事件時的處理

及通報方式，供人員參考利用。

#### **四、 通報流程與通訊連絡方式**

各館除了需訂有館內各部門人員最新的連絡清單外，更應備有可為提供各類緊急支援的其他外部單位之連絡方式，如警察局、消防局、醫療衛生單位、電力及自來水公司等。並應制作訂出簡明扼要的緊急事件通報程序流程，作為人員進行危機通報時的參考依據。

#### **五、 危機相關教育訓練機制**

在危機管理相關計劃中，應就危機教育訓練舉辦的時程、舉辦方式及內容等項目進行規劃，以確保教育訓練能定期執行，維持人員的緊急應變能力。

#### **六、 獎懲相關規定**

為增加人員對圖書館危機管理工作的重視程度與責任感。館方可在計劃中亦設立「獎懲」一項。若執行該計劃有功，且能及時消弭危機避免重大傷害者，則從優議獎。反之，若因延誤通報或處理不當導致危機惡化者，失職人員將簽請議處。

### **第三節 公共圖書館危機管理模式芻議**

置身於複雜的大環境中，公共圖書館除了須不斷提昇服務品質外，維護大眾安全亦是不容忽視的課題。綜合上述提到的規劃過程及內容要件，主要涉及危機發生前、中、後三階段的工作。以下茲就危機三階段，配合相關要件及國內公共圖書館實務上之需求，發展出「公共圖書館危機管理模式之芻議」，如圖 5-1 所示。

#### **一、 危機發生前**

##### **(一) 制定危機管理計劃**

為了使圖書館的危機管理工作進一步落實，必須透過制定書面化的危機管理計畫，統籌並規劃館內整體的危機管理工

作，計畫應包含制定目的、人員編制與架構、責任歸屬、各類危機狀況的標準作業程序或處理原則、教育訓練、通報機制、檢討與評估、危機知識管理等項目。

## **(二) 落實危機偵測與安全檢查機制**

預防勝於治療，公共圖書館應加強館內同仁的危機意識，並切實執行危機偵測的工作，以及時發現各項潛在危機因子，作出適當的處理措施。危機偵測與預警範圍，應涵蓋圖書館人員的安全、環境及館舍建築安全、公共關係與新聞議題的管理都應涵蓋其中。

## **(三) 制定危機管理相關政策措施及適當的行為規範**

根據國內外多位專家學者及不少圖書館實務經驗均可證明，館方若能透過訂定清晰、明確的安全管理政策、違規處理及行為規範等，除了可加強館員處理危機時依據，避免因各人判斷標準不同或拿捏不準而產生不當的處理方式，同時亦能表達館方的立場及管理效能，更能作為與外界溝通的工具，進一步保障圖書館與讀者權益的公平、公正性。

## **(四) 危機管理人力與資源配置**

為避免在危機發展的各階段中，人員相關職責混淆不清，圖書館必須就其人力、資源進行適當配置。人員方面，可透過編制任務小組方式，適當地進行危機管理工作的人力編排，讓人員充分瞭解其在危機狀況下的職掌與責任，發揮團隊精神。此外，緊急狀況下需備有的設備器材，如停電時的照明設備、防火裝置、急救用品等，平日亦應加以維護及使用訓練，以確保在危機中能發揮應有的功能。

## **(五) 建立危機管理教育訓練機制**

圖書館制定危機管理計畫後並非將其束之高閣，必須透過教育訓練並配合模擬演練，來加強人員對計畫內容、功能的認知及熟練程度，藉以建立其處理危機時的信心。並作為檢視

計劃內容適用性之機會，以便針對不當之處，作出適當的修訂或調整。教育訓練應至少每年舉行一次，並應考量危機的多樣性，提供廣泛的主題，提昇人員對危機的警覺性、反應與知能。

#### **(六) 與利益關係人建立良好的通報與連絡機制**

在危機處理過程中，圖書館除了需建立內部的通報機制及連絡方式外，亦常需向不同單位取得支援及協助。因此，圖書館平日應重視與各利益關係人的溝通，如與營運相關的單位如社區、警察局等建立良好的互動關係，以取得有效的連絡方式，增進雙方的瞭解，並取得適當的援助。

#### **(七) 建立危機知識管理庫**

不少公共圖書館均面臨危機管理經驗不足或缺乏危機相關專業知識的情況。本研究亦發現，不論是圖書館過往的危機處理經驗，或是管理者以往的危機處理經驗或他館經驗，皆是國內公共圖書館汲取危機管理知識技能的重要管道。由於各館的環境、資源因素各異，因此，公共圖書館在制定危機管理計劃時，必須規劃危機知識管理的系統，協助收集並傳承館內的危機處理經驗，以作為未來教育訓練之素材。另一方面，亦可蒐集其他圖書館的危機經驗或藉由交流研習，來強化內部的危機管理效能。

## **二、 危機發生中**

### **(一) 設置危機指揮小組**

危機發生時，往往容易造成混亂情況，亦可能使人員因驚慌而不知所措。因此，透過成立危機處理的指揮單位，將能更有效協調各人員、相關資源的調度，傳達命令及資訊，並適當作出因應策略，以儘快消弭緊急局面。

### **(二) 危機情境監控**

危機的發生往往不能確定，且具有多變性。因此事件爆發後圖書館應進行情境監測，以掌握事件之後續發展情況，並隨時向危機處理指揮中心匯報。此外，危機發生時，圖書館與各單位或利益關係人之間的連絡與溝通，對於危機處理成效影響甚大。因此，圖書館平日應建立暢通之內、外部通報與連絡系統，如備有各館內人員及外部支援單位的連絡清單，並隨時更新，確保危機資訊的傳達及連繫。

### 三、 危機發生後

#### (一) 危機復原

危機發生後，可能對於硬體設備、財物設施、人員構成傷害，對服務亦可能構成影響。然而，公共圖書館係以服務為導向的機構單位，為滿足讀者需求，必須儘快恢復正常服務。因此，可透過建立危機復原系統，安排適當人員進行災後復原工作，並規劃各項因應措施或暫時性服務，讓圖書館服務能持續為讀者提供。

#### (二) 評估與檢討

從危機經驗中學習是非常重要的階段。因此，在此階段圖書館應就危機事件帶來的影響進行評估，例如對服務、館藏財物、公共形象及人員心理等不同層面進行評估。並就館方在該次事件的處理方式進行效果評估，可邀集館內同仁於教育訓練時進行檢討並提出建議，以作為修正計劃內容的依據。相關內容並應存放於圖書館的危機知識管理系統中，以作為經驗傳承。

#### (三) 危機學習與交流機制

危機發生後，圖書館可將相關案例製作成教育訓練之教材，作為全體成員在危機管理教育訓練中的課程之一。或透過適當的交流管道，讓其他同仁亦能對事件有一瞭解。此外，國內公共圖書館目前在危機管理議題上亦缺乏相互交流管道。

因此，建議各館可將本館之危機個案或教材進行相互分享交流的機制，就相關處理方式進行討論，以提昇圖書館危機處理上的效能。

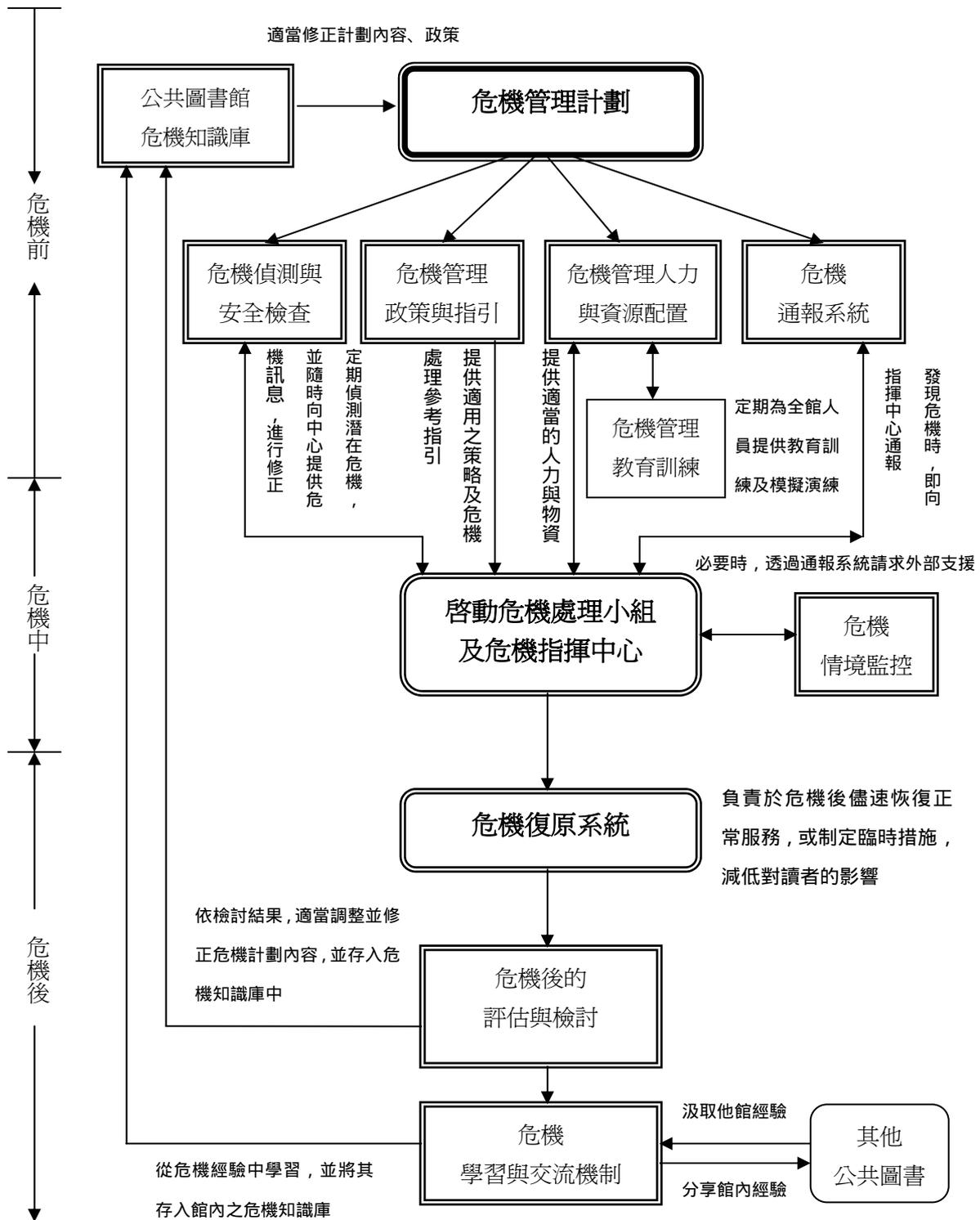


圖 5-1 公共圖書館危機管理模式之芻議