

鴻禧美術館的危機管理與應變機制

張賽青

摘要

災害是每個博物館都會面臨的問題。因為災害發生的頻率與損害程度的不同，會對博物館產生不同程度的影響。然而大部分博物館都把災害處理視為特殊狀況下少數人的工作權責，而忽略平時日常工作上的危機管理。本文以鴻禧美術館將危機管理視為館員日常工作一環的管理策略，探討如何建立組織成員的危機意識以及應變機制的系統分析。

前言

災害是每個博物館都會面臨的問題。大部分的博物館認為災害處理屬於公關部門或是行政庶務部門的權責；部分博物館站在文物保護的觀點，認為災害處理屬於保存維護部門的專業，更有多數博物館視危機處理等同於危機管理，認為擬定一份完善的危機的緊急應變計畫，便可因應各種災害發生。然而，不管災害是來自於天然因素或是人為因素，都必須仰賴人們應用策略、人力、設備、時間等來解除。陳雪妮（2000）對高雄市立美術館開館六年間影響博物館文物保存的因素分析，人為因素造成文物損害的比率高達六成，因此博物館有必要建立一套平時日常工作上的危機管理機制，有效達成災害的預防管理。

危機管理科學概述

一、何謂危機管理（Crisis Management）

「危機管理」的觀念緣起於一九二〇年代德國的危險政策，而危機管理成為管理科學的一支，則是一九七〇年代末期由美國公共行政機關所發展出的觀念，美國聯邦危機管理局（Federal Emergency Management Agency，簡稱 FEMA）（註1）成立後，「危機管理」遂成為公共事務及學術研究之主流（余康寧，1994；高孟定，2000）。

危機管理是一般管理領域內的一種專業管理，其目的在於組織為降低危機情境所帶來的威脅，以最少的資源支出達到防止組織一切資源減損或消失，進而提高經營效率的一種歷程（徐漢章譯，1999）。

「危機管理」（註2）與「危機處理」

(註3)不同，二者對「危機」造成影響的敏銳度、處理危機在時間上的急迫性、操作程序及策略應用上有所差異(圖1)。漠視危機或誤認危機管理等同於危機處理的心態，往往會喪失許多危機控制、移除的良機。

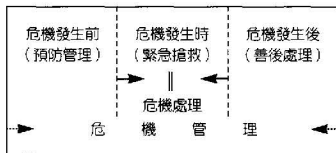


圖1. 危機管理與危機處理差異圖（作者整理）

二、危機的變數分析

一般而言，造成危機的變數包括：類型、階段、系統、利益關係人等四項，要做好危機管理，除了要掌握技術層面的問題，對於組織結構、組織文化及組織成員的情緒因素等人為因素所引起的問題也不能忽視。

（一）危機的類型分析

危機的種類很多，聯邦危機管理局「緊急危機管理手冊」將危機類型分為五類：

1. 天然災害：颱風、地震、洪水、火山爆發等；
2. 交通意外事件；
3. 科技意外事件：化學、核能等意外釀成之災害；
4. 人為誘發之災難：政治示威事件、綁架犯罪事件、暴動等；
5. 戰爭對民眾所形成之兵災等。

瀧澤正雄則從企業管理的角度分析，認為危機可分為保險管理型危機、經營管理型危機、經營策略型危機三種類型（徐漢章譯，1996）：

1. 保險管理型危機：主要以純粹危險為管理對象，藉由納保的途徑做為防災管理的策略，達到風險避免、風險移轉、風險自留的管理效能。
2. 經營管理型危機：主要來自於組織內

各部門管理上的危機，這類型的危機管理，需要加強危機管理部門管理幕僚的機能，達到危機管理的效能。

3. 經營策略型危機：組織全盤管理或部門管理的策略機能，錯誤的經營決策是組織最大的危機根源。

雖然危機有類型上的分野，但各種危機因子間會產生連鎖效應。不管是哪一類型的危機管理，都不應以單一的反應為導向。通常危機是多源的，危機管理應著重平時的意識與技術養成，如果能在平時就完成危機管理計畫，針對各種可能狀況建立預警設計並做好模擬演練，建立「學習型組織機制」，藉由他組織的危機經驗學習增進本組織未來危機管理的能力，這種「無過失學習」的歷程，就是一種預防性危機管理的典範。

（二）危機的階段分析

由於危機具有多源性、複雜性、不可預期性等特質，受這些特性的影響，危機管理必須隨組織的人、時、地以及組織特性，以整合型的策略因應。Augustine將危機分為避免危機、預防危機、確認危機、控制危機、化解危機、危機學習等六個階段。這六階段依其工作內涵、特性、時效性又可分為危機發生前、危機發生時、危機發生後三個進程。

危機發生前的管理機制著重在組織內部的預防管理。組織領導階層必須要有認定危機、重視危機的心態，從觀念上、計畫上預作危機規劃系統的準備，將可避免大多數的危機發生或降低危機的災情。領導者營造良好的組織文化與組織參與的機制，培養組織成員的危機意識，使每個成員具備危機管理的基本職能，配合危機管理的策略行動。隨組織分工及個人權限的差異，可處理不同程度、不同規模的危機問題。因此組織徒有完善的危機管理計畫，若在執行上缺乏各層次危機感應系統的連結，危機

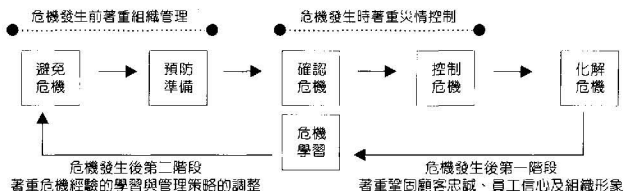


圖2. 危機進程圖 (作者整理)

管理計畫將形同粉飾，難以發揮實質作用。

在危機發生前期，組織必須藉由最糟劇本的推理想像，擴大危機預防準備的層面，此外，藉由組織共同學習獲得知識與技能，以使組織保持活力與運作的靈活度，是培養危機處理應變能力、避免內部危機的行動策略。

當危機發生時，山決策者發動危機管理小組掌握重要的處理時效，進行搶救及處理的任務。

當危機被控制或被解決，組織必須儘速進行善後重建工作。組織重建除了有形的設備、資源的回復，更重要的是受危機傷害的人員的信心重建、顧客的忠誠度重建與企業形象或品牌的重建。藉由災害資料的建立，以理性的態度檢討、評估危機處理的經驗，可從中獲得更多適應組織特性的危機管理知識，增長組織因應危機的能力。對組織而言，危機發生後的危機學習，是組織從危機獲利的有效管道，也是順應組織成長、活化危機管理的積極性行動策略 (圖2)：

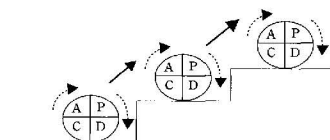


圖3. 危機管理的動態循環系統 (作者整理)

危機管理要發揮實質的效益，不只是將它視為管理階層擬訂一份危機管理計畫的紙上文書，或是成立危機管理小組成為小組成員的一份工作而已，積極的危機管理是一項動態循環的管理歷程，必須進行長期、反覆的PDCA (註4) 歷程 (圖3)，才能使危機因子在發生前的潛伏期即被控制、移除 (吳宜蓁、徐詠絮譯，1999；徐漢章譯，1999)。

(三) 危機的系統分析

危機的發生並非純粹來自於技術層面的因素，還包括組織結構、組織文化、情感層面等人為因素，危機管理除了成立危機管理小組統籌進行危機管理計畫的擬定與緊急狀況的處理外，平時建立組織內每一個成員強烈的組織認同與道德觀，可以激發組織生命共同體的危機意識，有助於危機情境的感應與控制，危機解除的投入程度對危機管理效能的影響，有層次上的差異 (圖4)。

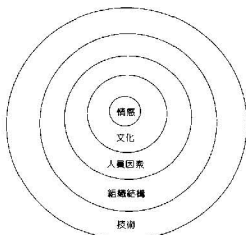


圖4. 危機管理系統層次圖 (引自 Ian I Mitroff、Cristine M. Pearson著 "Crisis Management")

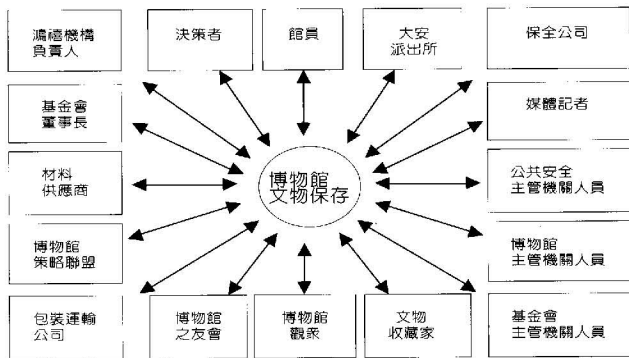


圖5. 鴻禧美術館文物保存的利益關係人分析圖（作者整理）

（四）利益關係人變數分析

危機的利益關係人主要包括在資金提供方面、經營管理方面、原料供應方面、生產製造方面、市場銷售方面、行銷傳播方面等有關組織生存發展的一切關係人。所有的危機管理機制設計都必須將人在感情上的限制納入考量，建立一個開放的溝通管道，有助於利益關係人對組織危機警訊的回應。對於組織內利益關係人建立公平的獎懲制度、訊息通報系統、組織參與機制，並給予工作上成長發展的願景，有利於危機策略的推動管理。如以鴻禧美術館文物保存之危機管理分析其利益關係人，可以圖5表示。

三、危機管理策略分析

危機管理一如其他社會科學，有其因應通則與針對個別危機狀況、特色的應變細則。危機警訊發生時，應由召集人組成緊急管理小組準備應變；危機發生通常在混亂、緊急的情境下，組織每一分子均會面臨不同程度的利益衝突，此時危機管理策略的應用會影響到危機移除的效能。由於危機具有早期警訊的

特徵，進行危機來源之定性分析（如潛在危機因子的議題分類）及定量分析（如管理機制之效能）有助於對危機警訊作判斷。博物館危機管理策略須針對危機來源分析結果、發生的頻率、損失大小等採取風險避免、文物納保風險移轉、風險自留等不同的管理策略（圖6），及早建立正確有效的災害通報系統，可使決策者在危機警訊發出的最短时间内作出有效因應的對策。

四、危機管理的理論應用

除了上述有關危機管理的程序、機制或策略外，本研究所應用之危機管理理論，包括：

（一）無過失學習理論（No-Fault Learning Theory）

所謂無過失學習是指藉由他組織的危機處理經驗加以反省借鏡、學習，增進本組織未來危機管理的能力以及處理好現在的問題的一種學習歷程。

（二）最糟劇本理論（The Bad Circumstance Theory）

最糟劇本強調危機意識養成的重要性。最糟劇本以最壞的想像評估危機的

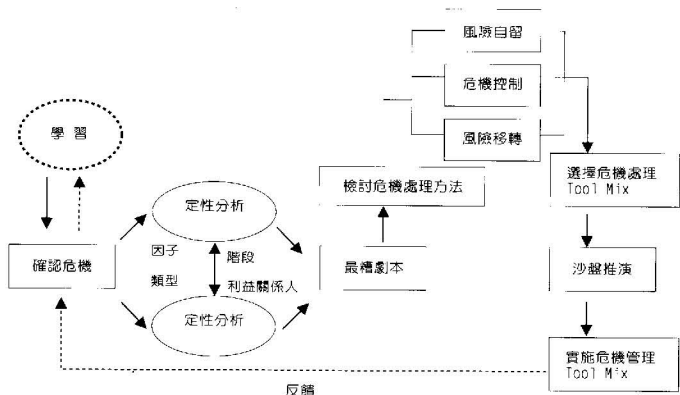


圖6. 危機管理策略形成圖 (作者整理)

危害程度，擴大危機／準備的範圍，以便刺激、誘發、協助危機處理相關人員作萬全的準備或因應策略。

(三) 議題管理理論 (Issue Management Theory)

議題管理觀念是指有系統有組織的界定危機因子，標定出可能威脅組織的議題，使抽象的情境具體化，以使組織能夠經由管理的過程，發展出最快、最佳的反映策略，進行預防性處理。

(四) 組織理論 (The Organization Theory)

強調決策行動是組織的產出，組織機制影響決策者的決策情境。由於組織同時扮演行動者的角色，良好的溝通管道、民主且公開的決策過程、明確具體的計畫內容與程序、具彈性變動的運作模式等因素，將影響組織效能的發揮。

鴻禧美術館的危機管理與應變機制

一、鴻禧美術館的危機因子分析

綜合前述危機管理科學的危機變數

分析、策略分析及理論運用，筆者將鴻禧美術館的危機因子予以系統歸納為下列四類：

第一類危機：組織內人為因素所造成的危機，危機議題包括「組織變動」、「組織文化」、「管理制度」、「管理技術」等四項。

第二類危機：組織內非人為因素所造成的危機，危機議題包括「建築及空間機能管理」、「設備機能管理」等二項。

第三類危機：組織外非人為因素所造成的危機，危機議題包括大自然的「物理環境變化」及「化學環境變化」二項。

第四類危機：組織外人為因素所造成的危機，危機議題包括「社會變遷」、「行政阻礙」、「事件防禦」、「外來的支援協助」等四項。

雖然從危機因子的來源概分為這四類，然而由於危機因子具多源複雜性，各類型危機因子之間也會互相影響，廖桂英副館長認為建立整合型的管理策略，從平時的標準作業規範訓練中培養

各個館員的危機意識開始，到各種災害的模擬演練，才能確實做好危機管理。

由於每一類危機均具有某種程度的特質，因應模式的型態與所採取的策略便有所不同。一般而言，不論外來的危機是由人為或非人為因素所造成，均無法單單透過科技設備的管理歷程達到危機避免，這類的危機只能試圖藉組織管理強化科技設備的效能達到危機控制、降低損耗。而由組織內人為的或非人為的因素所造成的危機，可以經由組織管理、組織情感、組織機制、危機意識的強化訓練，達到危機避免或危機移轉的模式而防患危機於未然。

第一類組織內人為因素的危機是整個博物館危機管理的核心，博物館文物是否可以獲得妥善保護，端賴每個成員的服務心態。從營造組織學習、組織參與的組織文化培養館員的專業認知與危機意識，可以關注到因為各個專業分工作業上的立場不同所造成的安全疏失，而私立博物館資金提供者的授權程度會影響組織架構與組織文化的營造。在這類危機中，優質的博物館品牌是獲得博物館非經濟資產的重要資產，形塑好的品牌不僅可以建立館員的向心力，掌握觀眾忠誠度，在博物館經營上可以彌補經濟性資產的不足，對於文物保存安全的、專業的口碑，會加乘文物利用關係人以謹慎態度對待文物，也是對外獲得展覽、學術研究專業合作上的籌碼。

第二類組織內非人為因素的危機來自於建築、空間及設備上的失誤，如果在建築規劃時能依據文物的屬性、數量、未來營運宗旨的發展期望等，給予硬體在先期作業上納入安全防護整體規劃，可以事先進行危機因子的控制，減少開館後因為空間機能不良，造成使用上、管理上的死角，間接造成外來人為因素對於文物的破壞。但是對於機具設備引發的文物安全上的危機、人員健康危機的控制，其控制程度及控制的效能

有賴組織內人為的管理制度加以輔助。

第三類組織外非人為因素的危機以自然環境的變化為主因，這類危機的發生頻率不高，但往往發生後對於文物造成的影響卻是嚴重的，由於這類危機無法事先掌握其影響的程度與範圍，因此從建築硬體設備上進行整體性的基礎防範是必要的。而館員在建築體內部文物管理及技術上的互相搭配，可以降低損害的程度。

在第四類組織外非人為因素的危機中，社會大環境的變遷不僅使博物館所在的鴻禧大樓住戶達官顯要的光環面臨社會運動波及博物館間接遭受示威群眾攻擊的危機，經濟結構改變、公務行政體系的僵化、文化發展核心轉變等都是影響博物館經營存續的潛在因素，所謂「皮之不存，毛將焉附」的連帶效應，使私立博物館所收藏典藏的文物也將隨館務經營不繼而終結。這類危機除了回歸社會政治體系的運作轉變，博物館自我因應之道是從財源自主回應。文物的保存依賴博物館經營，而博物館經營是一門活的應用藝術，因此透過組織學習，營造良好的組織機制與開放館員組織參與的機會，將因為館員對於博物館的認同感，發揮高度的「愛屋及烏」的工作觀，觀念的轉變可以彌補設備經費的不足。

二、鴻禧美術館的應變機制

（一）危機如何認定？又由誰認定？

鴻禧美術館對於危機之認定，有其比較基準作為危機門檻，這個比較基準係來自於專業訓練中所累積的文物安全管理知識概念，經過組織學習討論形成知識管理系統，而知識管理系統經由技能訓練強化其實務上的能力，因此專業訓練不僅是提昇館員的知識水平，對於危機之形成亦有其潛移默化之效。

廖桂英對於組織管理，堅持以人性管理取代科層體制的重要性，她認為從

危機來源的多源性、多樣性、連續性等特質推論，在分工日益精細專業的博物館工作中，要做好文物保存的危機管理，應從各工作分工上著手才能達到根本性的全危機管理。危機管理絕不只是管理階層或是危機管理小組等少數人的權利或義務，對於所有可能與文物產生關係的人、設備、決策或行為都必須嚴加留意防範。如果決策者沒有這種體認，就會產生錯誤的決策，影響危機管理的效能，因此決策者具備危機意識、不心存僥倖，便是解除危機最基本也是最重要的關鍵。

(二) 危機意識的形成與危機管理

危機意識既然是危機管理的動力，探究危機意識的形成架構可以了解危機的認定與危機管理的效能。

危機意識不必然是與生俱來的，它可以透過組織學習建構危機的知識管理系統，當危機的知識管理系統應用在工作實務上時，配合危機訓練系統的機制而形成危機門檻。

危機門檻是危機認定的標準尺度，由危機的知識管理系統架構而來，危機是否形成的認定，則由危機感應系統刺

激危機關係人啟動危機意識進行危機門檻的比對，決定是否進行危機管理。危機的認定並非僅是危機小組或是組織領導者、決策者的專屬職責，而是每個危機的利益關係人所應具備的能力，隨個人職責範圍有管理程度上的差別。而組織情境則提供危機意識持續的可能性，使之成為一種恆常的能力（圖7）。

危機意識的形成由「危機的知識管理系統」、「危機訓練系統」、「危機感應系統」、「危機情境維持系統」等四大系統組成，系統與系統之間的關係為：

1. 「危機的知識管理系統」及「危機訓練系統」

「危機的知識管理系統」是危機意識形成的第一個階段，主要從建立基本專業知識與經驗轉化為基本工作職能，工作職能再經過進一步的系統分析關卡強化成為作業上的標準作業程序。由於整個過程是藉由日常工作上不斷的學習、分析、自省而累積知識體系，當這個系統進展到細項工作的安全作業系統分析時，便要隨之配合危機訓練系統予以能力強化，使之隨知識管理系統轉化

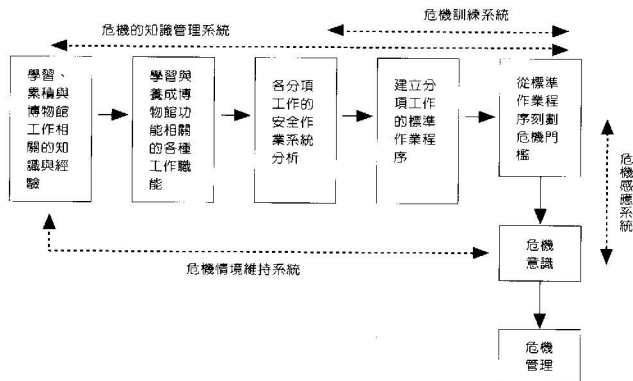


圖7. 鴻禧美術館危機意識形成架構圖（作者整理）

成為工作上的標準作業程序。在標準作業程序完成後接著應用最糟劇本的觀念刻劃危機門檻：一旦違反這項標準作業程序的行為則被認定為危機。因此標準作業程序並不是一紙文書報告，而是一份內化的工作職能，具有隨著個別文物的保存狀況、環境變化、設備差異等因素而可靈活調整的性格。

2. 「危機感應系統」及「危機情境維持系統」

雖然在前一階段透過理性分析刻劃出危機門檻的尺度，是否能夠形成危機意識，仍然仰賴館員／利益關係人對於危機感應的敏銳度。

危機敏銳度除了知識管理系統建構的知識體系之外，主要來自於工作熱忱、價值觀、組織認同等感性因素的刺激，因此組織必須不斷提供情境系統的刺激，才能維持感應系統的功能。而情境系統主要來自組織氣氛、組織機制、組織情感等交織而成的組織文化，以及各利益關係人間善意的壓力來維持。

由於鴻禧美術館籌備初期即以核心館員為基礎進行各種博物館職能的專業訓練，經過組織學習逐漸修正成為具有

鴻禧美術館化特質的服務專業，這些知識過程加上人性管理所營造出來的尊榮感與環境氛圍，形成一種自然期許壓力下的行為規範，隨時間累積轉化為內化的本能行為。以文物保存的安全管理而言，老館員危機意識的形成係經過博物館專業的考察、研習，形成知識管理系統、危機訓練系統、危機感應系統三個層次，而危機意識之維持，則仰賴組織情境的維持，才不會在危機解除之後隨機消失。

鴻禧美術館各成員之間雖有職位上的差異，由於以人性管理營造出「家」的氣氛，成員間的相處是建立在一種兄弟姊妹般的情感，因此並沒有階級上的劃分。但是當涉及與文物利用有關的運作時，為了文物的安全，卻嚴守文物使用「專業能力」的界限，給予不同層次與技術的分工。而新館員之危機意識，則是透過老館員的師承傳授，循序漸進的見習、成長，而獲得工作分工層次上的晉級，得以接觸文物成為新館員追求進步的驅力，這份驅力也是主要的危機意識維持動力。不斷的學習新知識與新技能，經過人員的組織討論、轉換、調

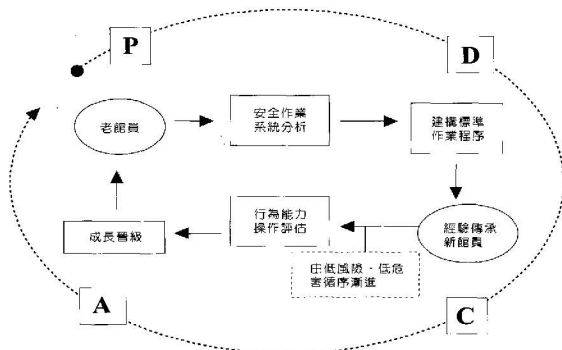


圖8. 鴻禧美術館館員文物安全管理作業PDCA循環管理圖（作者整理）

整，使文物的保護可以突破機械設備之保護不足之處，以最小的花費達到最好的安全保護（圖8）。

結論

以博物館典藏文物之文化資產價值，具有「不可重複性」的特質，防範災害發生必須以積極性觀念，以內部人員為核心，進行整合性的危機管理。博物館災害肇因不論來自人為因素或非人為因素，均需依賴人為的處理，因此建構良好的組織文化與組織情境，讓博物館所有成員對組織產生認同與歸屬感，將有助於災害應變效能的提昇與危機解除的速率。

鴻禧美術館危機管理是從日常生活中塑造人性化的管理機制與和樂的組織氛圍，讓館員對博物館產生家一樣的情感，對於工作領域外的事務願意付出關懷的心。博物館專業的學習，並不會盲從、複製別人的經驗，而是從組織學習的互動討論中，建立符合鴻禧美術館特質的專業。整個鴻禧美術館在積極的、靈活的模式下運作，開放性的訊息溝通管道，使管理階層能迅速掌握各種訊息，作成最佳的危機處理決策。

鴻禧美術館的危機管理與應變的效能，從甫解嚴初期的社會事件對鴻禧美術館的威脅、86年的鴻禧大樓火災、88年的921地震、89年的象神颱風、90年的桃芝颱風、91年的331地震等災害應變得到印證。雖然沒有具規模的組織編制也沒有書寫危機管理計畫，相對於強調擬定危機管理計畫作為災害應變的遵循思維，鴻禧館員內化的運作模式值得學習與省思。

附註

註1. 由當時的美國總統卡特發布12127號及12148號行政命令，整併行政

部門中十項危機工作成為危機管理專責機構。所整併的工作及原隸屬單位包括：

- (1)「房屋及都市發展部」的聯邦災難協助行政工作及聯邦保險行政計畫。
- (2)「白宮總統辦公室」的科技政策室所主管的緊急事件報告及廣播系統，及「危機準備室」所主管之水壩安全協調、地震災害防護及反恐佈事件管理等業務。
- (3)「國防部」下原本「民防準備局」所主管之業務。
- (4)「商業部」所負責全國氣候服務及預備計畫。
- (5)「總務局」之「聯邦準備室」的任務。

註2. 危機管理分為三個層次，包括危機發生前的預防、危機發生時的緊急處理以及危機發生後的善後，但管理核心著重在事前的預防與準備。

註3. 危機處理主要針對危機發生後的搶救與處理，是針對災害本身解決問題的一種緊急行動。

註4. P D C A 即管理學中的企劃（Planing）、執行（Doing）、檢討（Checking）、行動（Action）歷程。

參考文獻

- 余康寧 1994 危機管理研究——政策設計面之探討 中國行政 56。
- 吳宜華、徐詠築譯 1999 危機管理診斷手冊 臺北：五南。
- 高孟定 2000 雲林縣政府危機管理機制的初探——來自基層的聲音——文化資產九二一震災回顧與展望國際學術研討會論文集 南投縣：文建會中部辦公室。
- 徐漢章譯 1999 企業危機管理 臺北：國寶國際。

中華民國九十一年十月

陳雪妮 2000 藝術品急難預防措施與處理問題之研究——以高雄市立美術館為例 南華大學美學與藝術管理研究所論文。

作者簡介

本文作者為國立雲林科技大學文化資產維護研究所碩士。