

# 試論圖書館危機管理 理論與實際

國立陽明大學醫務管理研究所教授 廖入生

【摘要】：俗語：上醫醫未病。圖書館事業處於變動世紀裡，如何化解危機以求生存及發展，係業界同道所關心的問題，本文從概念詮釋、問題緣起、管理策略、經營實際及阻卻違法三大面向解析圖書館組織危機管理問題，並喚醒圖書館事業能以「危機意識」、「危機處理」及「危機管理」等層升概念處理其所面臨的例外事件，一言以蔽之，危機管理乃圖書館變革管理之表徵，館員應以正面的態度接納它，進而帶動館務良性轉變。

關鍵詞：危機管理（Management By Crises）；例外管理（Management By Exception, M.B.E.）；  
風險管理（Management By Risks）

## 一、引言

圖書館是一個開放的有機體（open organism），所謂開放即須不斷的與外在環境互動、議價以求自我調整；而所謂的有機體則指性質相異並相互依賴以能發揮綜合效的實體，其互非賴整合難以為功，是以圖書館事業對外適應對內整合的過程，必會遭遇層層的障礙與干擾，因之，有所謂「危機管理（Management By Crises）」事件產生，倘圖書館能克服突發、例外的異常事件即能獲致生存與發展的機會，反之，則萎縮、解組而一蹶不振，危機管理於圖書館經營之重要性，不言而喻，職是本文擬探討危機管理理論在

圖書館經營上之應用，俾使專業館員得以有效管理其圖書館，以恢復多元化社教功能（註1）。

## 二、危機管理概念詮釋：轉折是重生的開始

阮甘那柔（A. V. Ranganathan）曾言：圖書館是一個不斷成長的機體。如同前言，成長的歷程須對內整合、對外適應，所以圖書館面臨危機亦同嘗不是另一轉機，唯有突破危機，組織方有升機。然何謂危機管理自應先行釐清基本界說。茲分析如次（註2）：

### （一）東方的觀點

1. 危——即危險，意謂危害且切。



2. 機——是機率，指稱機不可失。
3. 管——為手段，古人以「鑰匙」形容之，有據一止亂之意。
4. 理——為目的，說文解字有「爬梳」意涵，指理出頭緒。

故「危機管理」係指危險之際，掌握機會，並以據一止亂(管)之手段，期求達成理出頭緒(理)的目的。

## (二) 西洋的觀點

1. 「危機 (Crises)」——有明顯即刻危險 (Clear-present Danger) 之情境，企圖有效面臨轉折 (Transformation)，以求破涕 (Cry) 為笑，遠離脫序 (Anomie)、異化 (Alienation)。
2. 「管理 (Management)」——即「經由別人的手裡把事情辦好的一套程序 (the art getting things done through other People)。」

合而觀之，東西方對危機管理的看法實有異曲同工之妙，值得吾人留意。

## 三、圖書館危機問題緣起：動盪不斷而理還亂的管理問題

業師沈寶環先生以「四面楚歌」困境形容圖書館變局；作者則以「四不危機」描繪圖書館事業發展的瓶頸，這些變化都為圖書館帶來風險 (Risk)，館員只能事前評估 (Pre-Evaluation)，然卻無法避免 (Avoid)，茲扼要說明如下：

### (一) 圖書館經營困境 (註 3)

1. 資訊爆炸 (Information Explosion)：由於圖書、期刊、報紙、視聽資料、電子媒體等出版品及

網路資源爭相問世，圖書館面臨出版品污染 (Publication Pollutions) 之壓力。

2. 系統不靈 (Existing System)：圖書資訊建檔、檢索、資訊尋求、文獻傳遞，自動化技術似為船堅砲利，但系統傳輸、軟體更新、智產保護亦相對為業界帶來莫大衝擊。
3. 經濟萎縮 (Inflation)：圖書館財政息寡而非息不均，於各級主管機關無法竟列預算支應館務，各館皆已進入節約管理 (Cutback Management) 窘境。
4. 空間短少 (Space Planning)：館舍環境有限，實體設備及讀者需求不停增長，圖書館閱覽空間及其他可利用的空間相對縮減不少。

### (二) 圖書館發展瓶頸 (註 4)

1. 新舊不調：電子出版品、善本圖書並陳；研究員、編纂職稱共存等。
2. 主客不明：以往重視館藏、館舍等客體之研究而忽略館員、讀者等主體之關懷。
3. 裡外不和：內部館務運作和外在社區讀者群間存有借人之資訊鴻溝。
4. 好壞不分：我國圖書館一味移植外國器物，忽視國情，無古地知識為根基，圖書館學淪為美國學術殖民地。

揆諸上揭四面楚歌或四不危機之環境變化，彼此之間具有連動性，牽一髮而動全身，對各類圖書館經營目標的影響至鉅，老子有云：飄風不終日，驟雨不終朝。只要圖書館營運當局能以事前預防的觀點 (Perspective of Care) 妥善處理這些危機源，相信必能將圖書館的損害減到最少。



## 四、圖書館危機管理策略：館員危機意識的培養

圖書館館員針對潛在（Potential）或實際的（Actual）危機，心領本於動用資源最少、使用時間最短、波及範圍最小、損害程度最低的態度；有組織（Organizing）、有計劃（Planning）的採取最有效、最可行、最切實的對策與行動（註5），透過層升式的危機意識（Sense of Crises）、危機處理（Processing of Crises）及危機管理（Management By Crises）等機制，以防止危機發生或危機發生之後儘速解除危機源，以回復圖書館正常運作狀態。茲就圖書館館員可運用的管理手段說明於后：

### （一）例外管理（Management By Exception，MBE）

此即管理科學例外原則（Principle of Exception）之適用，基於分層負責、逐級授權、上命下從，層層相維之組織原理，圖書館基層認定問題、中層選定方案、高層決定方向，有條不紊的運轉，日常「例內事件（Routine Events）」授權處理，只有例外事件行政介入或干預較深，始符合波及範圍最小之要求。

### （二）走動式管理（Management By Walking in Around，MBWA）

本於參與管理（Participation Management）之躬親實踐，全館員工本於職掌適時進行勘驗，依狀況變化做行動配合，執行適切的管理活動，並傳遞警告訊息予安全部門，同時擬具行動方案，藉收前事不忘，後事之師之效果，此種內部員工感官四肢的參與，最能掌握第一現場，使之符合

使用時間最短的要求（註6）。

### （三）成果式管理（Management By Results，MBR）

此與彼德·杜拉克（Peter F. Drucker）的「目標管理（Management By Objectives，MBO）」配合運用，圖書館建立管理情報系統（MIS），以成果最低、效益最佳的方案判斷是否採取緊急行動？採用何種方式緊急行動？避免節外生枝、尾大不掉，導致善後的困擾，是以MBR運用乃在追求動用資源最少的目的。

### （四）急就章管理（Management By Improvisation，MBI）

另稱即席管理，指危機管理處理小組（Task Force）的領導者心領果決明快，針對員工持續傳遞之訊息，於貴金時間內做無缺點裁量，使其符合剛好即時（JIT）理念，申言之，MBI考驗危機處理小組負責人是否善於進行權變管理（Contingency Management），即能否將危機損害降至最低水準，即席管理對危機處理之重要可見一斑（註7）。

## 五、圖書館危機經營之實際：認清真實的問題

孟子有云：天作孽猶可違，自作孽，不可活。危機潛伏隱藏期若能預知，幸而不會爆發傷害，以圖書館經營實務而言，館舍配備、館藏資料、館員、讀者四項主要變數，苟能時時刻刻檢討改正、調整因應，養成人員危機意識觀、訓練員工危機處理技巧，並建構圖書館危機管理機制，自然得將危機化為轉機，且進而重塑為締造新猷之契機；茲就圖書



館經營易造成危機之情形析述如下：

- (一) 館舍配備：圖書館門扇、窗戶、電源開關、電梯、廁所、樓梯間等皆須維護保養、定期修繕、檢討現行管理辦法，以求預防勝於治療之效果。
- (二) 館藏資料：圖書、視聽資料、電子化媒體皆為易燃物應防範電線走火、煙蒂引發火災外，開架式經營，書庫、書車擺設皆需兼顧安全問題。
- (三) 館員勤務：訓練圖書館員口敏銳的應變能力，使其對館內之人、地、時、物可確實掌握動態，讀者服務部門人員更以主動式管理，輔以監視系統錄影帶以杜弭意外事件。
- (四) 讀者利用：閱讀生命、身體、自由、名譽及財產在開放的閱讀環境裡，都容易產生閱讀權益受侵害之情形，除向館方反應外，培養危機意識，彼此互助協力亦是減少危機源可行的途徑。

天災、地變皆緣自人禍，人謀不臧甚易引起例外狀況，認定真實的問題乃解決問題的一半，以上所揭，館舍、館藏、館員及讀者均為圖書館經營必備的要素，一旦此四者互動牽連時，若能時時刻刻有效認定危機 (Identity of Crises)，則無形中全館即有危機意識感，相信實際危機 (Reality of Crises) 的發生機會將大幅減低，縱令發生復建能力亦可相對提高 (註 8)。

## 六、緊急不知法律之啟示：危機管理阻卻違法

法諺有云：必要無法律 (Necessity has no

law)，乃指因情況緊急而違反法律者無須負責之意，英美實例中亦有為免除生命危險，不論任何行為，法律上均予免責的宣示，法律不能以強人之不能，在我國法制裡，國家之自力救濟有戒嚴、緊急處分、社會之自力救濟手段有即時強制、個人之自力救濟可採行正當防衛、緊急避難及自助行為的方式，這些以實力抑制實力的措施，均為危機管理寫下阻卻違法之註腳。簡言之，圖書館在進行危機管理時，館員勢需遵照「八十／二十定律 (80/20 Rule)」之邏輯，掌握關鍵少數，蓄意省略繁瑣的多數，此際則法規退居幕後，代之以適切的處置行動。譬如 (註 9)：

- (一) 閉館：圖書館驟逢水災、地震、土石流等天災、地變可採行類似戒嚴或緊急處分等防衛手段。
- (二) 代管：即預或介入 (Selbsteintrittrecht)，館內發生偷竊、搶劫、殺人、傷害等事件時可請求警察權支援，形成代為處理現象。
- (三) 休館：為準備內部館務，調整服務動線，填補所需資材，圖書館服務一定期間之後即暫停休止而不對外開放，此刻似可辦理員工危機應變演練事宜。
- (四) 移管：面對遊民、酗酒沉醉、煙毒犯等特殊讀者，館方請求警察機關管轄，將全案移轉 (Devolution) 警局，此即即時強制之實踐，亦是圖書館危機管理方法之一。

除上述四個方法之外，其館尚有正當防衛、緊急避難等都是法律賦與個人防衛權益的正當手段，圖書館遭遇急迫危險，為終止危機回復常態 (end to crises, and restore the normal times)，均可因地制宜，適權達變有效擇用之 (註 10)。



## 七、結語

圖書館組織之結構與過程失衡時 (Imbalance) 即會產生危機，而危機事件往往迫在眉睫、千鈞一髮，為有效處理危機，本館以危機意識、危機處理及危機管理等層層概念解析圖書館危機管理之理論與實際，俾各館館員可掌握成功關鍵因素 (Success-Key Factors, SKF)，以創新的手法讓圖書館轉危為安、轉弱為強；畢竟破壞是重生的開始，圖書館經營面對人、財、事、物的異化現象，首應克服部分無知 (Partial Ignorance) 的惶恐，用規劃、組織與管理的程序面對問題，進而有序步驟的把握黃金時間；如緊急救護訓練 (EMT) 之哈姆立克法三、五分鐘時差；一定能將惡劣傾向 (Bad Tendency) 扭轉成改變的良機 (Chance, Opportunity)；危機管理另稱風險管理 (Risk Management)，館員如何化不確定 (Uncertainty) 為明朗化 (Clarification) 之確定，以減少壓力 (Stress)、消除緊張 (Strain)，將是各類型圖書館所遭遇的難題。君不見二十一世紀之圖書館經營管理被討論的課題裡，衝突管理、情緒管理、危機管理等主題早已凌駕於溝通管理、激勵管理與決策管理之上，申言之，為求圖書館的生存與成長，組織如何有效順應潮流、體察環境變化以適時調整經營方針，此關係著圖書館運作之榮枯；為此，館員於當代經營思潮衝擊之下，泯除角的隱晦 (role ambiguity)、確立的澄清 (role clarification)，提昇危機管理能力，殆漸形重要 (註 11)。

### 【附註】

註 1：廖文生主講，〈危機管理理論與實務〉，《中國圖書館學會九十年讀者問題服務與管理研習班研習

手冊》，(台北：國軍臺中總醫院，民 91 年 7 月)，頁 85-94。

註 2：J. M. Juran, "Universals in Management Planning and Controlling", Management Review (Nov. 1954).

註 3：沈寶環，《圖書館學與圖書館事業》，(台北：學生，民 77 年)，頁 174。

註 4：廖文生，《圖書館管理定律之研究》，(台北：學生，民 81 年)，頁 1-11。

註 5：王國柱，〈捷運工程危機處理與管理〉，《捷運技術》，23 期 (民 89 年)，頁 207-222。

註 6：康之政，〈危機處理的教戰守則〉，《中衛簡訊》，145 期 (民 89 年)，頁 8-13。

註 7：陳碧玲，陳信昭，〈校園危機處理〉，《諮商與輔導》，175 期 (民 89 年)，頁 15-18。

註 8：Robert D. Stuart and John Taylor Eastlick, "Management Development: An Historical Overview," in their Library Management (Littleton, Colo.: Libraries Unlimited, 1977), pp. 23-24.

註 9：吳庚，《行政法之理論與實用》，(台北：自刊本，民 87 年)，頁 181-182。

註 10：R. Alec Mackenzie, The Time Trap (New York: AMACOM, 1972), p. 51.

註 11：高錦雲，《角色定位與圖書館之發展》，(台北：書棚，民 78 年)，頁 120。

