**沿著危機的鋼索走：發揮韌性創造機會**

1. 選書動機：天有不測風雲，人有旦夕禍福

台灣每逢五月就經常面臨午後雷陣雨。某個千篇一律的午後，我開著車子趕到幼兒園接送剛放學的女兒，幼兒園中班的女兒看到了一灘積水，本來想要靈巧的閃躲積水，沒想到試圖要閃避積水的女兒，卻忽略人行道旁雨後濕滑的緣石，伴隨一聲低呼聲「哎呀！」，差點滑倒，幸好被我一手抓住；接著我牽著她步行到鄰近接送另一個還在就讀幼幼班的兒子，他也發現腳邊的積水，卻調皮搗蛋的抬起小短腿「啪嗤！」用力的故意踩進積水中，然後揚起頭來，得意洋洋的看著一臉發黑的媽媽，再若無其事的將濕淋淋的鞋子踩進我的車子內，將車內的椅墊踩的髒兮兮。

我當下火冒三丈，完全無法理解，「趨吉避凶」不是所有人類的本能嗎？眼前的那一灘汙水分明就顯而易見，我們也叮嚀過孩子們行走時應該避開那些髒污的積水以及泥濘。顯然幼幼班的兒子並無法理解母親的耳提面命，亦無法預測危險舉動帶來後續一連串的「負面效應」，車子內可能造成的汙損並非他能理解的破壞，但他預期搗蛋帶來的快感，所以讓他直接迎頭闖進了「災害」之中；中班的女兒雖然預測了後果，試圖「抄捷徑」閃避危險，但是卻無法評估適當的退路或方案，倉促的閃躲，沒辦法真正解決問題，卻造成棘手的處境，差點將自己陷入更糟糕的困境。

這樣的生活經驗，在你我的生活或職場，層出不窮。

然而，因為家醜不得外揚、經驗不流通的中華文化慣性，讓我們不習慣將錯誤和失敗的經驗彼此分享，於是過去的教科書和教育體系當中，並不常有「風險課程」和「災後復原」的概念。

隨著現在社會型態的轉變，生活圈多元化，災害和影響已經演變為複合型的層次，過去通常是單一型態的災害，例如停電、水災、火災等，現在的災害通常都是複合型，例如2019年宜蘭南方澳跨港大橋造成橋墩斷裂、車輛翻覆、海洋汙染、船隻翻覆、火災、人員溺水、及交通阻斷等；2009年莫拉克颱風災害導致土石流、社區緊急疏散、電力中斷、道路中斷、淹水及農害等；2014高雄氣爆管線爆裂、路面毀損、民房毀損、火災、道路中斷、公共運輸路線影響、鄰近商業及民眾生活受影響…等等。

再以最近全球民眾切身感受到的COVID-19嚴重特殊傳染性肺炎為例，這是近來我們共同感受到最大的一個危機挑戰，全球政府都像走在鋼索上一般戰戰兢兢，唯恐下錯指令就會像高空彈跳，沒有人知道自己身上綁著那條安全繩究竟是不是真的牢靠，每個人都只能「相信政府」，這引起我省思，該如何以新思維分配風險管理的資源？我們是否應該居安思危？

天有不測風雲，人有旦夕禍福，不僅是要防範天災，我們也要提防人禍，大至國際組織和國家政府，小至民間企業或家庭，我們每一個微小的螺絲釘若都能提前佈署、充分思考、發揮專長，定能為國家、社會、家庭織出一張溫暖又綿密堅強的網，守護我們的家園，儘管有傷痕或災損，也能以樸質厚實的力量復育。

1. 韌性的啟發：你準備好了嗎？
2. 韌性能緩衝我們的挫折

國泰產險總機構法律遵循主管林秉耀先生提到「韌性」的時候，是這麼說的：『「韌性」是種策略，是長期持續的能力，必須持續的養成，塑造成文化，企業才能以永續』*。*充分肯定韌性管理可以厚植一個團體的實力。

那麼，何謂韌性管理（Resilience Management）？作者利用非常多定義和實際案例輔以說明，化作一句簡單的生活體驗，就是「阻止骨牌繼續倒下去的安全機制」。這個機制必須包括啟動前的規劃和考量骨牌效應發生之後的遞延效應和復原計畫。良好的韌性管理就像是包圍在肌肉和關節周遭的韌帶軟骨組織，擔任稠密又關鍵的必要地位，一旦功能喪失，將導致我們舉步維艱！反之，良好的韌性管理能夠緩衝我們的挫折，降低我們的災損。我們必須體認到一件殘酷的事實－災害是無可避免的，唯一可以避免的事情，就是降低災害的負面影響或是影響的範圍。

本書利用「周哈里窗模型」，分析風險管理領域的隱晦性，存在我不知的未知與盲點。在我們的慣性文化中，我們沒遇到的事情常常假裝它沒發生過，然而成功的風險管理應該是要「不願發生別人已經犯過的錯」，我們應該分享盲點（我不知、你知）與學習未知（我不知、你不知），藉由學習他人的失敗經驗，累積各種災害應變的經驗法則，這個自我挑戰才能讓自己走出舒適圈，將自己的未知與盲點降到最低。作者說：「分享未知、改變文化慣性，才能照亮災後行動的光芒」。

是故，韌性管理對我的首要啟發就是，過去我們談論「風險管理」，現在其實可以擴充談論「韌性管理」，因為前者著重在事故發生之前的規劃，而後者卻包含了整個歷程的規劃。「韌性管理」的課堂中，絕對沒有僥倖的心理，只會問你，準備好了沒？

1. 現在就開始思考營運持續規劃！

營運持續規劃（Business Continuous Plan, BCP）為一套方法論，用來創造與驗證一個在災害或中斷事件前期、中期、後期持續營運的計畫；災後復原為營運持續的一部分，並立即處理一個事件的衝擊。韌性是能力的落實，而營運持續管理則是將流程付諸實現。

舉例而言，我們經常進行消防演習，但是重點通常放在滅火或是人員疏散演練，但是如何協助關鍵性的設備資產進行維護計畫，或是減損搶修，這就是災後復原計畫的重點。災後復原必須要彌補緊急應變到設備修復完善之間的空窗期，提升救援的績效，降低損害的幅度。而這整體的概念，就是一個韌性管理的落實。

然而，要特別注意，規劃通常指特定的災害類型，規劃也只是一種過程，而非結果，所以規劃應為教育活動的一部分。我們要著重的地方，應該是看重撰寫計畫時，當我們缺乏特定經驗，這些撰寫過程，讓我們在特定領域獲得適當的經驗累積並且能沙盤推演並執行，甚至培養韌性能力。

一般人面對災後復原的直覺想法就是：簡單的先做，例如：洗手時不小心讓手機掉進水槽裡了，我們慌亂之中撈起來以後，大部分的人選擇的第一步是趕緊擦乾以後，就會立刻測試開機功能。因為擦拭以及測試開機功能就是我們覺得最簡單的災後應變措施。來不及規劃的管理者可能面臨頭痛醫頭、腳痛醫腳的直覺式反應。

另一個常見的災害中錯誤直覺式反應，可以在火災逃生現場中發現。猶記參加防災演練講座時講師曾經說過，根據統計指出，火災現場的死亡主因，因濃煙嗆死的比例比被高溫火焰燒死的還高。推測他們的逃生路徑，通常都是因為當時生前他們以「直覺式反應」來決定逃生方式，例如開啟眼前的那一扇門窗、奔向逃生梯想逃往一樓戶外、開啟戶外的窗戶想對外求救…等。這些都是當下最簡單又最直覺的應變措施，但是通常都是錯誤的決策。

反觀另一個火場逃生的經典案例。美國1949年發生在曼恩峽谷的森林火災，一場失去控制的森林大火可能在半小時內就要吞噬全隊的消防隊員，一名資深的消防隊員卻反其道而行，放手一搏，拋棄所有裝備，全力奔跑到適當的地點後，點燃周圍的草地，將自己圈在一個黑土的安全範圍之中，創造出意外的以火攻火成功之舉。而其他隊員不願停下「直覺式」的逃生腳步，卻一路奔向了無法回頭的告別之路。

為了避免大家面臨災害發生時的慌亂，我們必須體會到一個議題：災害並非一個「假設性」的議題，而是「何時發生」的問題，所以預先規劃可以將低事件的衝擊，以時間軸的概念，建立「預測」-「預防」-「偵測」-「回溯」四個架構。雖然真正的災害樣貌和型態千變萬化，但是透過規劃、模擬、演習的過程，我們至少可以做到減少慌亂的機率，進而降低和克制自己選擇「直覺式反應」的機會，所以，唯有不斷練習和實踐營運持續計畫，才能建立正向且進步的循環！

1. 災害演變的階段

從供應鏈的角度，薛菲分析巨災後可能造成的衝擊，災變的演化涵蓋以下八個階段：醞釀、災變發生、第一時間的反應、延後產生的衝擊、衝擊力道完全展現、準備復原、復原及長期衝擊。很多人都低估了衝擊的效應，僅把焦點放在災變發生時本身的衝擊，然而就像供應鏈本身的遞延效應，巨災衝擊也有這樣的效應，尤其是現在複合式的社會經濟環境，當衝擊力道完全展現後，巨災衝擊的影響將可能在多年後完全展現出來。當我們在面臨高風險、低機率的新常態災害時，無法仰賴過去的經驗判斷災害的衝擊。

以前曾經觀賞過一部電影「唐山大地震」，原本以為它會像一般的災難片一樣，著重在災害發生的當下，如何的山崩地裂，或是描述搶救的過程，如何的驚心動魄，然而卻沒想到，導演和編劇居然是將重點放在描述一個巨災復原及長期衝擊的歷程。片中的女主角與弟弟當時同時被壓在碎石瓦礫當中，救難隊認為解救十分困難，請母親決定取捨的優先順序，母親百般痛苦的決定「先救弟弟」。這個決定在大陸一胎化政策剛解禁，或是「重男輕女」的中華文化裡面並不會太意外，卻對女主角造成長達十多年的心靈折磨。

臺灣也曾經發生過921大地震，災害已經過去二十多年，當年殘破不堪、滿目瘡痍的南投集集鎮，現在已經又被重建成觀光勝地。然而我曾在一個回憶錄的訪談上看到，一個受災戶受訪時沉痛地說，對一般人而言，921已經過去了十年、二十年，但是他們還經常在午夜夢迴之際驚醒。對他而言，時間永遠還停在那一天。

心靈的災後復原是最難重建的，是最漫長工作要項指標，也是最難衡量的災損。然而健全的人民心靈是國家富裕的根本。所以心理輔導應該納入每一個韌性管理的計畫當中，並且應當在第一時間就妥當的介入，越早關懷和安排，可能更有效的縮短心理輔導的歷程。

1. 勿做盲目的駕駛長！災後復原的目標是移動的

一個團隊的領導人需要有正確的前瞻性，擔任一個駕駛長，帶領團隊行駛在正確的軌道上，循序漸進的朝向目標前進，切勿讓大家像多頭馬車一樣四處亂竄，也不能像盲目的火車頭一路向前衝，唯恐誤闖平交道，反而增添其他新的危機。

「災後復原的專家學者是背景多元的，一開始面對混亂的環境，專家學者們必須放下成見，跟隨領導人的指揮加入團隊，隨著災後救援的進度，領導人必須願意替團隊劃定界線，主動送走隊團隊不再有用的人」。前數周災後復原的重點在於緊急行動，前數個月的重點在於社區服務重建，之後的數年，災後復原的重點在於修復與重建，以及處理財務、政治與環境議題。由此可見，災後復原的目標是動態的，甚至經歷過的災害，無法免疫，還有可能再一次的發生，所以千萬不可掉以輕心。

災後復原的目標是變動性的，因為災後復原的歷程，就像前述的產業鏈一樣，隨著階段不同，而應該有不同的指標和對象，正確的領導可以更有效的運用資源，尤其是政府部門在危機應變時，快速又正確的領導，會建立民眾的信賴和安全感，讓社會產生安定感，這可以大幅降低未來心理重建的難度。

1. 公部門的思考及應用

不論任何組織的規模如何，類型種類為何，我們都應該在營運時，先預先設想可能面臨的災害類型，並且降低他們發生的機率、並且事先規劃應該如何因應。因為災害不會選擇對象，不會選擇時間，不會選擇規模大小，一切就看你準備好了沒有。

充分準備好了，我們翻開的就是機會，反之，就只能交給命運。

如果是機會，我們就要緊握雙手，把握機會；如果是命運，那就要聽天由命了嗎？不！根據災害復原專家的說法，不懂得運用專家協助，才是災害復原最大的障礙！

「一年不犯錯，三年才上手」，作者在災後復原的領域裡，也並非一帆風順，許多人將意外事故的發生當成「地鼠」，緊急應變就像「打地鼠」，作者比喻，當你無法預料地鼠從哪裡冒出來時，只能見一個打一個，毫無章法、驚慌失措。這就是應變組織的失效及失能。緊急應變小組當然應該事先就先成立，旗下的分工及權責也應該事先釐清。

書中介紹許多權責分工的架構，其中我覺得英國警察組織發展出的三層架構，值得分享，當然也是被許多企業所採納的制度。這三層分別為：策略/經營決策、戰略/主要協調、營運/商業復原，以及事件調查小組，策略/經營決策團隊負責協調爭端、對外發言，簡單說可以當成是指揮官或總發言人，戰略/主要協調團隊負責資源分配，也可以簡單稱之為各部門的首長，由其決定各部門的工作進度，也能直接決定各部門的工作協調，營運/商業復原團隊負責執行運作，也就是承辦人或是執行者的腳色。

這樣的分工，簡單俐落，開會的時候可以充分授權，不需要太多部會或團隊浪費時間，在緊急應變的時候，能最快速的加快每一個環節的救災行動。

選擇適合各種組織的科層分工和專家協助，可以幫助一個受災單位達到減損、減災的效果。適時的調整和工作分配，並且應該考量災害應變時期的業務量，以及常態業務量的照常運行，才是一個合理的應變計畫。畢竟，災害應變小組並非天降奇兵，通常都是從常態編組的人員中抽出來的人手，大家都還是有常態性的工作需要完成，所以如何調配原本的業務和災害應變的比重分配，就是考驗災害應變計畫的撰寫能力，也是考驗平時災害演練和韌性管理的能力了。

1. 結論：站在鋼索上的創意思考

這是一場艱辛的閱讀，也是一場不斷與自己的反思與對談。

誠如作者所言，這個議題並非像創業、文創或其他商業話題那麼熱門，韌性管理學對我而言也是一個比較陌生的名詞，從名詞的認識，到案例的介紹，我經常中斷閱讀，試圖與自己討論：如果這一場災害發生之前，他們做了「營運持續規劃」會如何？如果他們的「災後復原」第一時間做了另外的安排又會如何？

2011年12月，莫拉克風災過後2年，我因為工作的關係跟長官一起到高雄納瑪夏鄉會勘。當我們徒步行經一大片砂礫時，有人說，這片河床底下就是當時的小林村。當時，我不懂什麼是韌性管理，也不懂災後復原計畫，只聽出鄉長口中濃濃的感嘆卻又飽含溫柔敦厚的堅強。

身為一個公務員，外人看著我們每天似乎都在承辦一成不變的業務，但是從那一刻開始，我就決定每一天都要做不一樣的事情。家人常常都笑我為什麼要沒事找事做，但是，在看到這本書以後，我覺得好像找到一個理由了。作者說，現在這是一個災變、多變動的時代，所以不管是企業或是任何單位，都應該應用韌性管理學去面對可能潛伏的危機。既然每天都可能潛伏危機，那我們就發揮創意的思考，讓危機變成轉機吧！那瑪夏鄉民沒有被困境擊垮，用堅定的步伐把最甜美的水蜜桃產品獻給大家，既然他們經歷巨災可以踏出來，為什麼我們要侷限在自己的窠臼之中一成不變？

今年適逢COVID-19嚴重特殊傳染性肺炎，延燒了近半年的疫情，全世界都籠罩在愁雲慘霧之中，台灣在抗疫之戰成效斐然，全球舉目稱讚，呼應本書中的幾項重點，我認為最重要的事情是我們從上一次SARS的挫折和錯誤經驗中，記取教訓、並且改進。包括一開始通報、隔離、處置的政府層級、管制、資訊傳達、授權…等等，這次都有更妥適的處理和修正，所以再次因應了災害可能重複發生，但是充分準備好了，我們就不必擔心，穩妥的應戰即可！

此外，創意的行政措施也是這次抗疫成效良好的主因之一，善用資訊系統應用、推動實名制管理、結合商業物流、利用社群媒體Line傳佈正確資訊等等，這些都是過去政府災害管理和緊急應變沒有應用過的創意作為，我相信一個良好的團隊和成功的應變絕對不是一成不變，而是需要所有成員共同努力，跨領域的整合已經是未來政府團隊需要努力的趨勢。韌性管理飽滿我們的實力，踏足鋼索亦不足為懼，只怕我們因自滿而忽視潛伏的危機或蟄伏不前！就讓我們一起站在鋼索上創意思考，一同兢兢業業共同跨越困難峽谷吧！