

# 軍工廠危機管理機制之研究

陳德明、高立箴；徐東海

E-mail: 9500990@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

以往軍工廠所面對危機所採行的方式，通常是「危機計畫、危機發生、危機處理、危機結束」的直線思維邏輯概念。然而，以當前的環境而言，危機管理的思考面向將是非常多元、跨層面的。本研究採用學者那納美克等人（Nunamaker, Jr. et. al.）的危機發展動態模式圖，分為三個階段：1. 危機爆發前，2. 危機發生其間，及3. 危機解決後，為探討指標。並以南部203兵工廠炸藥室廢彈脫除場爆炸案個案實例，採用深度訪談方式，對曾經參與處理本案的當事人逐一進行訪談。以實際瞭解軍工廠危機的處理機制，諸如是否在爆發前有週延的預防計畫，處理危機的機制是否因應環境的變動，調整策略以有效化解危機，並從危機當中，獲取經驗教訓等。研究發現，軍工廠危機管理的重點放於危機損害的控制，對於危機情資警訊的掌握，以及危機案例歸納的經驗知識，仍需要改進。其中，若將那納美克等人所擬定的危機動態模式圖的各個環節，結合軍工廠的管理模式，加以修訂，則更符合軍工廠的動態管理模式。期使軍工廠面對危機發生能有一套機制做參考，有效防範於未然。

關鍵詞：危機；危機發展動態模式圖；危機管理；機制

## 目錄

封面內頁 簽名頁 授權書 iii 中文摘要 iv 英文摘要 v 誌謝 vii 目錄 viii 圖目錄 x 表目錄 xi 第一章 緒論 1.1 研究動機 1.2 研究目的 2 1.3 研究架構 3 第二章 文獻探討 2.1 危機的意涵 5 2.2 危機管理的意涵 8 2.3 國軍危機處理相關規範 15 2.4 國軍危機成因及影響因素分析 21 第三章 研究方法 3.1 研究設計 36 3.2 研究對象 37 3.3 研究限制 39 3.4 重要名詞界定 41 第四章 案例探討 4.1 203兵工廠「炸藥室廢彈脫除場爆炸案」敘述 45 4.2 軍工廠危機爆發前的徵候 47 4.3 軍工廠危機爆發時應急與制變 54 4.4 軍工廠危機爆發後復原與學習 60 4.5 研究發現 66 第五章 結論與建議 5.1 結論 86 5.2 建議事項 89 5.3 後續研究方向 93 參考文獻 95 附錄 101 圖目錄 圖 1. 研究架構流程圖 4 圖 2. 危機管理動態模式圖 10 圖 3. 國軍安全狀況反映程序圖 20 圖 4. 危機溝通策略途徑圖 25 圖 5. 危機因素層級圖 28 圖 6. 國軍軍工廠組織體系圖 43 圖 7. 軍工廠危機應變流程圖 57 圖 8. 軍工廠危機管理動態模式 71 表目錄 表 1. 權責區分表 16 表 2. 反映重大安全狀況分類表（保防安全類） 17 表 3. 反映重大安全狀況分類表（軍紀安全類） 18 表 4. 受訪對象及人數統計表 38 表 5. 軍工廠型態劃分表 42 表 6. 爆炸案參與救災及處理人員訪問歸納資料表 67 表 7. 重大災害處理小組編組人員名冊 78

## 參考文獻

一、中文部份（依筆畫順序排列）（書籍）1. Otto Lerbinger著，2002，于鳳娟譯，危機管理，台北市，五南。2. Christine M. Pearson著85、吳宜蓁、許永黎合譯，危機管理診斷手冊，台北市，五南出版。3. 朱延智著，2000，企業危機管理，台北市，五南。4. 李承訓著，民82年7月，憲政體制下國防組織與軍隊角色之研究，台北市，永然文化出版社。5. 邱強口述，（2001），張慧英採訪撰述，2002年4月，危機處理聖經，台北市，天下文化。6. 林基源著，1999，決策與人生，台北市，源流初版。7. 林吉郎著，民國87年，軍隊的危機管理-理論、實務與個案分析，桃園縣，三軍大學講義。8. 吳宜蓁著，2002，危機關係，台北市，五南，頁83。9. 姚惠忠著，2004，WHATS PR，公關基本教練，台北市，威肯公關初版。10. 袁世珮、邱天欣譯，公關要靠新方法，2001，台北市，美商麥格羅·希爾。11. 傑佛瑞、卡波尼葛洛著，2002，陳儀、邱天欣合譯，危機管理-擬定應變計畫化危機為轉機的企業致勝之道，台北市，美商麥格羅。12. 張召中著，2000年3月，誰能打贏下一場戰爭，台北市，中國青年出版社。13. 奧古斯丁等著，2001，吳佩玲譯，危機管理，台北市，天下遠見。14. 楊仁壽、俞慧芸、許碧芬等合譯，91年5月，組織理論與管理，台北市，雙葉書廊出版。15. 詹中原著，2004年（民93年），危機管理-理論架構，台北市，聯經出版社初版。（期刊論文）16. 中國大陸綜覽，民國87年6月30日，台北市，調查局共黨問題研究中心修訂第三版。17. 朱美珍著，89年5月，國軍救災官兵官兵團體輔導成效之研究，台北市，軍事科學學刊，第六期。18. 李宜萍著，2005年一月號，台北市，管理雜誌，（367期）。19. 李炳友著，民國90年11月，媒體在軍隊危機管理之角色，台北市，國防雜誌，第十七卷第五期。20. 李炳友著，2001，危機管理之研究-近三年國軍遭監察院糾正、彈劾案內容為例（1998-2000），台北市，政治作戰學校，政治研究所碩士論文。21. 林吉郎著，91年3月，我國國家安全與危機管理-整合性緊急管理政策與機制，台北市，國防雜誌第十七卷第九期，頁91。22. 林立才撰，94年6月，危機溝通成效與影響因素之探討-以軍方處理意外事件為例，彰化縣，大葉大學碩士論文。23. 唐隸著，民國85年，「公共事務的發展與作法」，台北市，政治作戰學校，復興崗學報58期。24. 徐秀禎著，86年7月，國軍軍工廠民營化問題研究-兼論美國軍工廠國有民營制度，台北縣，國防管理學院，碩士論文。25. 陳東波著，87年11月，軍事倫理之確保，台北市，軍事社會科學半月刊，第三期。26. 陳東波著，88年7月，當代軍事倫理的規範與困境，台北市，政治作戰學校政治研究所博士論

文。27.黃坤保著，92年11月，國軍危機處理機制之研究，台北縣，國防管理學院決策科學研究所，碩士論文，頁6。28.鈕先鍾著，1986年，危機與危機管理—理論與實踐，台北市，中華戰略學刊，春季版。29.詹中原著，民國79年，「美國政府之危機管理：組織發展與政府架構」，台北市，美國月刊，第五卷第五期。30.張文賢著，民國92年6月20日，空軍部隊危機管理機制探討，台北縣，國防管理學院，軍事專題研究學術論文。（報章媒體）31.203兵工廠又爆炸，94年9月10日，蘋果日報，第四版。32.皮帶斷一條害死三士官，2005.09.10.02，聯合新聞網，<http://x225-1/7320/battery/reference/doc/剪報/940909.ht-m>。33.李堂安、王炯華，1999年3月3日，中央日報網路版，高縣—臺北訊。<http://www.cdn.com.tw/daily/1999/03/03/text/880303d6.htm>34.空軍公佈機密資料四十年來摔軍機622架，民90年2月16日，中國時報，第四版。35.來台打工伺機窺視機場，民國88年5月5日，中國時報，第八版。36.軍中事務已無法遮掩，應勇於面對民眾與媒體，民國88年9月5日，青年日報，第五版。37.國軍自我傷害年約一個連，民國88年6月14日，中央日報，第四版。38.對203兵工廠爆炸糾正案，88年5月1日，監察院公報，第二二一〇期。（法令）39.「工業安全及火炸藥安全手冊」係69年9月聯合勤務總司令部出版，自美軍「工業安全法規」翻譯。40.國防部頒，92年6月18日，「國軍安全狀況掌握、反映、與處理實施規定」，勳勞字第06857令修訂。41.國防法，（民國92年1月8日修正）、國防部組織法，（民國91年2月6日修正）兩法簡稱「國防二法」，國防部入口網站-國防法規資料庫。<http://law.mnd.gov.tw/scripts/Query4B.asp?FullDoc=所有條文>。42.國防部辦事細則（民國93年11月16日修訂），國防部入口網站-國防法規資料庫。<http://law.mnd.gov.tw/scripts/Query4B.asp?FullDoc=所有條文>。43.國防部頒，93年1月1日，國軍安全偵測實施規定。44.國防部頒，國軍軍紀維護實施規定，91年11月15日。二、英文部份 1.Billings R.S., Milburn,Tomas W.and Schaalman, Mary L. " A model of Crisis Perception: A Theoretical and Emperical An-alysis. " Administrative Science Quarterly,vol.25.june. 1980-,p300-316. 2.Brecher,Michael.Studies in Crisis Behavior.N.J:Transaction Books,(1978-).p.6 3.Coombs,Timothy w.(1998).An Analytic Framework for Crisis Situation:Better Response From a better Understanding of the situation. Journal of Public Relations Research,8:279-295. 4.Fink,Steven, Crisis Management:Planning for Inevitable(Ame-rican Management Assocation,1986).p19. 5.Fink,Steven.(1986),Crisis Management: Planning for Inev-itable. New York: American Management Association.p134 6.Hermann,Charles F. " Some Consequences of Crisis Which I-limit the Viability of Oraanizations. " Administrative Science Quarterly, vol.8, 1969,pp61-64. 7.Jay.Nunamaker,JR.,E.Sue Weber,and Miner Chen, " Organizational Crisis Management Systems : Planni-ng for Intelligent Action, " Journal of Management Informat-ion Systems. 8.Marieke Kleiboer(1997). " Simulation Merhodology for Cri-sis Management Support " ,journal of Contingencies and Cr-isis management,vol,No.4,December:p200. 9.Mitroff,Ian I.and Pearson,C.Mcrisis Management: A Diagno-stic Guide for Improving Your Organization ' s Crisis Prepare-dness (San Franciso:Josseybass publisher,p. 10.Pauchant,T.C.,& Mitroff,I.I.(1992),Transforming the Crisispr-one organization:preventing individual , organizational,and en-vironmental tragedies. San Francisco: Jossey – Bass. 11.Reilly,Anne hare Organizations Ready For Crisis ? A man-agerial Scorecard. " Columbia Journal of World Business,(Spring,1987) 12.Robinson,James A.. " Crisis:An Appraisal of Concepts And T-heories. " In Charles F. Hermann.ed.,Internation crisis:Insight from Behavioral Research.(Free Press,1972).p.21 13.Shrivastava.et al , " Understanding Industrial Crisis , " Jiu-rnal of Management Studies , (July , Vol.1.25 No4 , 1998) , p294 14.Williams,D.E.,& Olaniran,B.A(1994). " Exxon ' s decision-m-aking flaws: the hypervigi ; lantresponse to the Valdez grou-nding " .Public Relation review.20(1)5-18