

現代船舶危機與船舶管理之關係

◎ 李 蓬

回想以往二、三十年前的海上生涯，當時所需面對的海上風險已大不同於現今船舶所遇到的。以前的船舶危機大都來自於海況，交通狀況，船舶裝卸操作以及資訊不足的問題等等，然而當此二十一世紀之初，我們發現由於科技文明之進步，以上的危機全都有效的被減少了。但是海運的從業人員卻接受到另外兩撥的威脅，第一撥就是由於IMO；MOU；USA大幅提昇品質的要求，在本位主義的驅使下，使得在各種檢查後，被扣船或被市場拒絕；淘汰等等的案例愈來愈多，而處罰也愈發嚴重。比如說，被PSC扣船幾次後，就會註銷船級證書；被SIRE評等不過後，就被逐出市場至少半年等；二是來自於新興國家崛起，船東為了節流使用正在開發中國家之船員，且船舶運輸市場增加使得船員(尤指高級船員)質與量發生嚴重失調的問題。起因由於船舶航行速度，港口作業速度在增加，船岸通訊量也在增加，ISM，ISPS，PSC，SIRE等之要求不斷更新，增加了許多文件的閱讀及處理時間，但是在市場擴充，船員昇遷過速，工作量過大，常常被要求要有高標準的氛圍下，船員疲勞或不適任深化了前一撥

的威脅。以上的論述還不包括船員態度，這個肇成船舶危機的基本元素。然而船東吝惜加薪，使用程度更低一級的船員情況嚴重。因此對船員而言，盡速地增加自己現代的航海知識與概念，來面對越來越趨向於人禍的船舶危機，使自己不被船員市場淘汰是另一個有效解決困境的方法。

從船舶危機的角度去看船舶管理(ISM)，筆者以為可以分成五大項：

第一，結構指標

不論是管理也好，實務也好，ISM首先應該指出的就是預備達成之效果，一般稱之為政策(Policy)或者說是標語(Slogan)。這是確立工作先後的依據。其次就是要定義：意外(accident)，事故(casualty)及準事故(near accident)的區段。再者就是進行程序之原則，比如說，船長因地制宜的條件等等。最後，也是最重要的就是路線指定，此項規定上下屬之關係以及應付事件之窗口，比如有關船舶安全事宜由船上安全官負責，船舶機件保養修護工作由輪機長鑑定，保安工作有SSO/CSO，船員派遣核

評則由船務部，海事事故找DPA或主辦工程師等等。最主要的是要在解決事件時，能夠快速而有效。因此船員每個人都需了解聯絡諸元。

第二，主體程序

ISM的目的就是要提供一套程序，使一切船舶操作沒有風險，因此程序之標準很重要，標準有靜態與動態兩種，例如UKC；酒精濃度；含氧量規定或人員休息時間，機件保養間隔就是靜態標準，機件操作，貨物裝卸，掃洗艙作業或補充油料等之程序則是動態標準，離此標準就是風險之開始。程序內容亦包含爲了保持所有標準程序之記錄，用意是爲了方便記憶及考評，更重要的是在事件發生後有充足的證據力。

主體程序之執行很重要，尤其是記錄以外動態程序之實體操作，不可輕易的偏離標準，因爲這往往會造成無法彌補的錯誤。靜態標準容或偏離，但千萬記得，提高警覺，採取相關因應措施，因爲危機已然開始。

第三，偵錯行動

根據冰山理論，一個災變是由許多個小意外的累積，一個小意外又是由許多個小錯誤，小疏忽累積而成。因此防止錯誤或疏忽的行爲是

維護程序標準的重要步驟。缺失報告(NAR, Near Accident Report或NC, Non conformity), 安全會議，訪船，內稽，外稽，來自第三者之檢查，或是利用它山之石等等都是偵錯的一環，然而偵錯行動如果滲入了個人情緒或是偏見，或是以卸責爲首要目標，那就是另一種的時間浪費。而且即便是錯誤很多，也不適宜一次有太多的登錄或與安全保安無關之項目。最重要的是，所偵之錯，要能改，方是管理之開始。因此態度至爲重要。應付來自於第三者之無理挑剔檢查，只能盡己之力，說是表現也好，表演亦可，把它當作是危機來處理，也許就能釋懷了。

第四，教育訓練

爲了要讓正確的概念能夠傳達至航業人員的思緒中；爲了讓危機管理的行動能夠達到熟練的地步；爲了要讓資訊能夠正確的解讀，教育訓練就是必要的動作。教育訓練有兩個面向：一個就是防止危機發生之能力訓練；另一個就是危機時之處理程序訓練。由於當前世界各個的MOU, Coast guard, Flag state或SIRE, 除了對硬體之正常性及軟體之執行程度有相當之著墨外，防止危機擴大之演習演練程序是重點的重點，是以多數船東或管理者，將演習

本身也視為危機處理之一部份。

至於防止危機發生之能力，一般均將其視為職務當然之一部份。然而大家都知道危機之防止，靠的卻是危機管理；態度之建立與事故前之概念傳輸包括時間與空間之運用；處理之常識；週遭環境之認知等等，因此危機之前與危機之中的兩個面向都很重要。

在執行第一個面向之訓練時，往往因為下船休假時，才能聚集同一位階之人員，集體傳達適格之概念與訓練，上船後遠距資訊的傳達往往會被忽視，而且大都欠缺結果之驗收，船員需常常自我鞭策。第二個面向的訓練演習，其實是可以分成三段來執行驗收的，第一段就是概念之傳達，第二段則是劇本之演譯，第三段才是動作之熟練。一般的演習都是將二、三段結合共同演出，但是分開執行也是一種選擇。因為到了真正意外事故發生時，絕對不會有相同劇本，第一段第三段都可以有很清楚的效果，但第二段所需要傳達的只是一個邏輯，因此座談討論，沙盤推演可能會有較佳之結果。

第五,危機處理

真正狀況發生，時間就很急迫了，緊張情緒也會被提高，許多思緒

都不會轉彎。因此緊急應變要用的許多文件，物件必須要在定位，而且要求取用無礙；順手。狀況的全盤知會也很重要，因此事前安排兩組或三組的聯絡方式，以為因應。程序文件上最好都是勾畫型，最多填個時間。由於現今船舶多有VDR之協助，因此只要跟著程序；狀況走，船員或相關人員每個人盡其本分，狀況就能得到緩解。

最後，值得在此加強的另外兩點，其一就是為了節省船上與公司的時間，公司與船上的溝通必須要有效率。因為不論是危機管理或船舶管理，能夠執行至為重要，是以“通報”就成了最好的橋樑。

通報可分為四種；警告(Alert)；建議(Recommendation)；指示(Instruction)；轉知(Information relate)。“警告”專指任何公司船隊內或國際上之船舶意外事件，用以警示災難之後果。“建議”是指在目前去解決或防制危機，公司所認為最佳之技術運用，給予船上人員選擇性使用。“指示”則是公司之命令。“轉知”則是指任何來自官方的，包括IMO；船籍國；各種聯盟；船級協會；保險及機件之廠家等的資訊轉達。要做如此分類之原因是確認危機處理之邏輯來源，以免除因行為疏忽或過失可能之刑事訴訟與滯留。督促船員閱讀確實

也是重要之環節。

其二，如今風行的風險管理，但是船舶管理公司的行為往往不是過嚴就是太鬆。筆者以為風險評估應該針對的是不能預期的結果所應進行的程序。例如本航次會經過索馬利亞沿岸；或是有燃油或滑油不足之情形；或是有船員大量更換，對於船舶操作有不熟悉的疑慮；或是PSC及SIRE即將到期所會產生的檢查等等，公司與船上均能會商以對之問題。對於在前述第二項主體程序已規劃好之標準為何需要？以熱作(Hot work)而言，有的公司就需要完成繁複的風險評估，然後同公司申請熱作許可。這原本並無不可從嚴處理，但筆者所質疑的就是其邏輯，為何冷作可以不要？為何灌惰氣可以不要？為何洗艙作業可以不要？為何換壓艙水作業可以不要？如果全部都以風險評估作為程序之開端，是否會耽擱作業時間是其次的問題，是否會有正面的效果？項目的選擇又是另一個冗長的辯論題目。而且想當然的，如果主體程序不能執行確實，風險評估可以補救嗎？筆者以為簡單的向公司申報是必須的(非必要得到許可)，公司可以視個別情形任其按照程序進行，或以他種取代方式終止之。例如公司或租方已安排岸方之惰氣灌充，洗艙，清艙或已安排岸上工人到港修理等等。至於需要風險評估之項目可以航次為主，臨時性者

為輔，更或者是將風險評估分成簡繁二式，視項目而定歸屬。

以上當然有許多的作為需要管理公司去改變，但在能減少危機發生的期望上，船員自己也要扮演積極的角色。Mark Q. Smith 在Outlook 2003年之期刊中提及“公司員工應該創造一種文化，讓每位員工都負起風險管理的責任，也具備風險管理的能力”。因此當組織中功能不彰顯的時候(譬如公務員系統的ISM)。自行尋找危機管理在ISM中合適之位置；實際能執行的方法，以期減少處理之時間，使危機或準危機安然解決。不僅人身或船舶的安全得以保障，同時創造自己的形象，因為危機等於危險加機會，危機處理得當就是價值肯定的開始。

