



被綁架之危機處理

白金銘

關心差傳，從事管理諮詢工作，
曾任香港威克理夫聖經翻譯會董事及署理總幹事

感謝主，香港威克理夫聖經翻譯會在過去二十年來，沒有發生過宣教士在工場被人綁架這種重大事故，雖然我們的會員超過半數以上都身處在創啟國家和一些政治不太穩定的地區，過去十年來有三次需要啟動應變機制，考慮撤出宣教同工，而僅有一次需要撤離到鄰近比較安全的地區。但當我們的華人宣教士人數不斷增加，而所到的工場大多是危機四伏，我們實在要積極面對和作好準備。

為了要寫這篇文章，我翻查內部的檔案，發現一套由Crisis Management International（「危機管理國際」¹）提供給我們工場同工有關危機處理及應變準備的影音系列，²內容超過二十小時，由專家和親身經歷的當事人分享和訓練。我盡量把這套資料的內容大綱與大家分享，這雖然有點紙上談兵的感覺，但因這套資料的實用性很高，我已經開始建議威克理夫（香港）把這套資料納入我們所有宣教同工必讀的資料內，尤其是準備上工場的同工們。

一般危機可分為五大類：自然災害、刑事罪行、政治、人事

1. Crisis Management International 是一個國際性的組織，詳情請參考網址<http://www.cmi.org>。

2. Contingency Preparation Seminar and Crisis Management.



及經濟財政。宣教士在工場被人綁架的成因可以是其中一項，而綁架危機是最複雜的，也要消耗很多資源和精力，但一般危機處理的步驟和原則，都可適用於綁架事故。危機應變訓練和準備要分為三部份：差會和教會的訓練、宣教同工的訓練和危機處理小組的訓練，本文會集中講述第一部份——差會和教會的訓練。

就著宣教士被綁架，差會和教會（特別指宣教士的差派教會）要按三方面作準備：

差會的政策

差會和教會應該就危機處理訂定政策和機制，在宣教士選工場時要作風險評估和深入的溝通。一般差會在宣教士出工場時都會就這方面協議，尤其是會表明立場：差會一定不會為宣教士付贖金。這是要給綁匪知道綁架宣教士是拿不到錢的，但當然這並不代表差會對問題不負責任，反是差會仍要積極回應和作出任何可以使宣教士獲釋的談判。以下是一些建議：

一．差會須了解宣教士和教會對於風險的看法和承受的能力，在選擇工場時做好配搭。

二．差會、宣教士和差派教會要有書面的協議釐訂各方的責任和角色。

三．差會要為各方面提供演習式訓練。



差會（包括宣教士）危機處理的訓練

一·對危機的認識

危機可分四個階段：

（一）醞釀期

大部份的危機都有一個比較長的醞釀期，若能夠及早處理和避免是最好不過。策略可以是把宣教士撤走或選擇差派不是那麼容易被選中為目標的宣教士。

（二）突發期

當事情發生時，集中點會放在受害者身上，其實被綁的宣教士能夠做的很少，反之，差會及教會要立即建立危機處理的系統，這包括危機處理小組的成立以及危機化解和處理的程序。

（三）化解期

化解期的主要目的是要盡最大努力使宣教士獲釋，但處理宣教士家庭的需要也同樣重要，而且要平衡差會和教會的資源分配。

（四）復原期

宣教士獲釋或榮耀殉道，事後都要作適當的輔導。危機處理小組和差會要作檢討，並為將來可能發生的危機作好準備。



二· 建立危機處理的系統

建立危機處理系統，是為了減低危機帶給機構的整體壓力，提供最有效的化解方法，並集中權責，提供化解危機的架構和守則。危機處理系統有兩方面：危機處理小組及危機處理和化解的程序。

（一）危機處理小組的特性（Crisis Management Team—CMT）

1. 危機處理小組人數應該越少越好。
2. 這是一個臨時的特別行動小組。
3. 組員應具備多種專長以便增加解決問題的能力。
4. 小組要有劃一的決定，公布和對外溝通的渠道。
5. 是處理危機唯一的全權代表。

（二）危機小組的功能包括：

1. 確保機構所有跟危機有關的人員的安全和保障。
2. 對事故作全面的了解分析和評估。
3. 發展和執行回應危機的計劃和方案。
4. 發放所有對外的消息。
5. 保持和建立全面的文字和資料檔案，以便日後作訴訟或跟進檢討之用。

（三）顧問

聘請顧問是合適的，但不要讓顧問成為決策者，危機處理小



組一定是最高和唯一的決策中心。上文提及的機構 Crisis Management International 是一家提供支援而不牟利的機構。

（四）危機處理和化解的程序

1. 確定出現危機 (Recognition of the Crisis)

越遲發覺危機進入突發期往往使危機更難處理，宣教士要養成定時把行事曆和行程表告知差會和工場主管，以便發生綁架事故時，工場主管和差會同工能夠作出最快的回應和啟動應變機制。危機處理的系統要在這時盡快成立。

2. 穩定陣腳 (Containment of the Crisis)

當危機剛發生時，很容易會立刻花精力去尋求解決方案，這時應該作全面了解，集思廣益，並且分辨出還有可能誘發出的次要危機，不要讓事件擴大。

3. 專注了解 (Isolation of the Crisis)

危機小組要立刻啟動，有關機構例如政府、差會、教會及被綁者的親友，要建立好溝通，資源和增援的調動亦要安排妥當。危機小組更要在此時進一步的深入了解事故。

4. 評估危機 (Assessment of the Crisis)

危機小組要了解綁架者是誰？目的是甚麼？在甚麼地區發生？有沒有時限？有沒有其他受害者？他們有沒有危機處理和談判的



經驗？危機小組要全面的了解和評估危機。除了發現人質的生命有即時的危險，例如綁架者有精神問題，又或者已經有人質被殺害，武力營救永遠是最差的化解方案，因為無論怎樣，一定會造成傷亡。

5. 計劃行動 (Plan the response)

小組成員要訂出溝通和匯報的模式，重複評估主要和誘發的危機現況，特別要注意一些不理性的和獨立的行動，例如教會或家人成立了另外一個營救中心或私下談判。因此成員應按部就班地作出行動方案和計劃。

6. 執行計劃 (Implement the plan)

危機小組亦是行動指揮小組，所以分配工作和監察行動是最重要的，定時匯報使每個行動成員都清楚自己應有的行動和反應，小組特別要留心不可有獨斷的行動。

7. 評估和修正計劃 (Evaluate and Modify)

執行過程中會有很多變數產生，小組要不斷作評估，衡量綁匪對每個行動的反應而作出修正，並與成員溝通每個修正的方案，使成員能夠同步進行修正。

8. 完結危機 (Close the Crisis)

當事件完結時，小組要召集所有參與的伙伴和支援人士作事



後評估，並為將來預防這類事故作建議。小組亦要認定哪些是「後果」，建議訂出事後的輔導和跟進行動，使危機帶來的傷害減至最小。

危機處理和善後工作

一·處理危機常見的問題和錯誤

(一) 太多人參與決定和太多人半途退出或是加入，這會延誤了談判，也令小組的組員無所適從。

(二) 太多重要資訊不能夠傳達有關部門，以致未能即時處理。曾經有一個案例，記者發現有一條電話線可以聯絡上綁匪，但談判專員和危機小組卻不知道有這額外的溝通渠道，結果這名記者電話訪問綁匪變成了一個非預期的談判，導致節外生枝，結果迫使武力營救，傷亡慘重。

(三) 決定太急速或是基於不正確的資料。

(四) 對外發放的消息失控，使綁匪和家人產生懷疑。

(五) 低估了傳媒的影響。

(六) 談判專員沒有受過訓練或由不適當的人擔任。

(七) 小組虛耗過度，例如連續工作，缺乏睡眠以致耗盡。

二·綁架者的目的和身分

(一) 通常有計劃的綁架都是理性的行為，目的是透過綁架人質達到一些他們想達到的結果，所以人質的生命對綁匪同樣重



要，這點對談判專員和被綁者來說是最大的優勢，人質是最有價值的。

(二) 綁匪大致可分為三類：犯罪分子 (Criminals)、精神病患者 (Crazies) 及聖戰者或狂熱者 (Crusaders)。最後一類往往是最難應付的，所需時間亦最長，因為綁匪背後都有一個或多個組織支援，而且他們都受過訓練去對待談判和被綁者。危機小組一定要深入了解，以至能夠知己知彼。

三·善後的工作

無論結果如何，被綁架的宣教士的身、心、靈都會受傷害，首要是安排他們約見有經驗處理這些個案的輔導員，亦要按輔導員的建議，成立支持小組和系統，好使受害者能夠盡快康復。

總結

一位曾經被綁架的宣教士分享，當他被綁架時，以前訓練的重點就起了作用，他重複提醒自己保護自己的生命，但令他安心的是他知道他的差會和教會同樣跟他受過有關訓練，當事件發生時，他深信神會帶領他的同工們成立應變中心，以及危機處理的系統和小組。

讓我們一方面專心為我們的宣教士祈求平安，另一方面常作



準備，以信心和行動來避免危機。讓我們謹記主的教訓，求主叫宣教士們不要遇見試探，救他們脫離凶惡，因為國度、權柄全是天父的。

（本文原載於香港差傳事工聯會《宣教心》第七期，二〇〇六年。內容按華福中心出版格式及用字原則修改。）

參考書目：

1. The Martin & Gracia Burnham Foundation.
<<http://www.graciaburnham.org/>>
2. Gracia Burnham & Dean Merrill: *In the Presence of My Enemies*. Tindale, 2004.

世界華福中心
C C C O W E