

### 摘要

2008年，在紐西蘭一家備受推崇的戶外中心，參加戶外探險項目的七名參與者在峽谷徒步旅行時淹沒在洪水中。這家戶外中心已經營運了30多年，並且擁有許多安全系統，這怎麼可能發生呢？調查顯示，此事件係由風險領域中的多種直接和潛在因素所造成。



### 戶外中心

埃德蒙·希拉里（Edmund Hillary）爵士戶外追求中心（現為希拉里戶外活動-Hillary Outdoors）坐落於紐西蘭北島湯加里羅國家公園旁的荒野地區。該中心成立於1972年，專為學校團體和其他地區人們提供各種領導能力發展、技能培訓和體驗式教育項目。當該事件發生時，擁有風險管理博士學位的執行主任已在該中心工作了20多年。

儘管政府當局並未針對戶外探險計劃制定安全要求，但該中心已建立了許多安全系統，包括安全與危機應對計劃、活動政策、風險評估與管理系統（Risk Assessment and Management System, RAMS）、教師核心能力簽字計劃以及數十年來的事故和事件報告，同時它還提供了與風險分析無密切關係的個別《講師手冊》。該中心的管理層確信其安全系統係屬適當的。

該組織當時正面臨運營挑戰。意即，在無合適員工情況下無法勝任客戶的預約。儘管已努力培訓和支持現場領導者，但活動負責人的流動率很高。該組織曾有對員工追究事故責任的歷史，但卻未著重於根本問題的解決。活動負責人經常反應過度勞累並對組織失去了信心。由於人員配置問題，該中心迫切需要儘快使新教員進入富有成效的工作模式。有人認為，教師的培訓和定向（歸納）系統過於簡短和不足。結果，該中心的講師普遍呈現經驗不足的現象。

該中心在招生簡章中寫明了具有「廣泛資格」的「訓練有素講師」，但實際上卻不是每次都是如此。

## 事件描述

在紐西蘭一個下著雨的下午，這 10 名少年和他們的老師爬上了狹窄的陡峭峽谷。峽谷中，溪流從高聳的懸崖壁之間濺出。這些 16 歲的學生與他們 29 歲的老師從埃利姆基督教大學 (Elim Christian College) 一起來到中心，進行了為期一週的團隊建設和戶外探險。攀爬或溪降曼加特珀峽谷是個令人興奮的機會，它可透過冒險學習來克服恐懼並體驗個人成長。

他們的計劃是沿著峽谷行走、涉水並爬上約 200 公尺高，再穿越溪流，然後折返回到起點。(每個人都採取步行方式；中心並未採用「選擇挑戰」的哲學；意即，參與者可以選擇是否參加峽谷旅行。)

工作人員知道在參加當天活動之前應該要查看天氣。國家氣象局 MetService 提供了天氣預報、天氣地圖 (全天更新) 以及「惡劣天氣警告」的電子郵件通知服務。上午 8 點，工作人員檢查了預報，並得知下雨的預告。工作人員認為只要檢查早晨的預報就足夠，因此沒有查看天氣地圖 (這會提醒工作人員有關下大雨的機會)。這些資訊並未被更新，而該中心也未訂閱「惡劣天氣警告」服務。

該中心工作人員並不知道當天早晨的天氣報告錯誤地省略了「雷暴」一詞，而「雷暴」一詞可能會使工作人員警覺到有下大雨的機率，但 MetService 並未採取後續行動來糾正預報中的錯誤。

## 進入峽谷

中心的期望是，小組將「風雨無阻」地進行活動。所以儘管下雨，他們還是進入峽谷。峽谷裡的水很冷，且深度及胸。有些學生奮鬥前進，其中一名學生受到驚嚇，開始哭泣，並想折返。另一位學生則需要幫助，因為他罹患有腦癱的生理障礙，儘管他的醫療表格中並未註明清楚。當他們行進時，水流變得更強，水位也變得更深。在轉折點附近，一名學生幾乎被沖走。(該醫療表格並未詢問游泳能力，中心政策也未要求檢查參與者的游泳能力，且亦無任何常規系統能夠進行檢查。) 在越過溪流深處時，學生們不得不跳入水中來抓住已經越過溪流深處者的手。

當天一整天都在下雨，有時還下著暴雨。水位繼續上升，且變成棕色且渾濁。旅行變得越來越困難。該小組通過了「高水位逃生點」。該中心具有提供緊急逃生通道的峽谷地圖，但從未將其提供給教練。與中心政策相反的事實是，該教練不熟悉也從未曾經驗過所有的緊急逃生通道。儘管她已經通過了勝任力的評估，但該教練對峽谷的了解仍是不完整。

在不知道如何緊急逃生的情況下，小組繼續向下游穿越。距離峽谷安全出口僅約 135 公尺處，該小組躲在岩架上躲避洪水。該中心的危機管理計劃中，有將洪水視為威脅，但卻未對正在發生洪水的情況提供解決的細節或策略。當專案經理們回到辦公室，他們注意到峽谷中的水位上升，但是他們當時還沒有啟動危機管理計劃。

## 困在岩架上

水位不斷上升，越過岩架、淹沒了學生的腳踝，並且拉扯了他們的膝蓋。岩架很滑，學生們必須抓住岩壁，以免被沖走。教練不確定該怎麼做，因為她只在中心待了三個月，而她從未見過洪水

氾濫的情況。中心政策也未曾向她正式指派可提供安全指導的導師（實際上，所描述的指導系統似乎不存在）。她被允許帶領峽谷旅行，但卻未依照要求閱讀並簽署說明峽谷風險和管理策略的風險分析和管理系統文件。儘管「風險分析」文件提供了一些信息，但內容並不完整。此時，她無法知道水位是否會繼續上升。

該教練試圖透過無線電尋求幫助，但收音機被關閉，而且被拆卸並加裝了雙袋裝，這讓教練與小組的往來通訊更加困難。當她終於能夠進行收音操作時，峽谷壁卻擋住了她的電訊。在峽谷口安裝無線電中繼器可以解決此問題，但峽谷口卻沒有安裝此類設備。學生們感到寒冷又難受。教練正面臨著非常困難的情況。

（該教練並不知道 1976 年有一位在峽谷中途旅行的女孩被水沖走並淹死的事實。多年來，也發生了其他有關學生被水流沖走或由於水位上升而被困在岩壁上的事件。但是，這些事件和其他事件並未有效地傳達給員工以做為學習經驗之用。）

### 逃生計劃

溪水現在已成咆哮、洶湧的洪流。教練說明了她的逃生計劃：她將跳入河中並往下游到安全處，之後小組成員將每隔五分鐘隨後跟上，她將從岸上以手提包扔出一條安全繩，然後將成員拉到岸上。水的喧鬧聲壓倒了她的說明聲音，於是她把計畫告訴了她周圍的學生，並試圖用唇讀方式讓岩壁上的其他同學明白。

一些學生對游泳沒有信心。教練知道有些學生無法完成此任務，所以她用織帶和登山扣將他們夾在更善於游泳學生身上，包括她自己在內。

教練勇敢地跳入水中，漂浮在洪流中，並在大壩上方上岸。一名學生很快就跟在後面，但卻從教練丟出手提袋無法手及的地方跌到了河的一邊。他被水流沖過大壩、撞上原木和岩石，他的頭盔、靴子和襪子全都丟失了，但幸好最後終於上了岸。

教練告訴那位學生拿起她的收音機，打電話給該中心來尋求幫助。但是對於救援人員來說，他們對於應該使用哪個頻道的無線電程序完全不清楚，導致通訊效率混亂和低下。由於該中心從未在峽谷進行營救小組的救援演習，因此，儘管專案經理已做出了真誠的努力，但他們始終未能有效的實施《危機管理計劃》。

### 悲劇展開

另一名學生在漂浮中呼求幫助，但是他漂流太遠，被沖到了水壩上。後來在下游發現了那位學生的屍體。

由於該小組只有一個無線電，因此一旦該小組分散便無法進行通訊，例如應該如何向下游去，使其更接近手提袋。再者，在充滿挑戰的地形中僅由一名教練帶領，也讓問題更加複雜。這也是先前事件中的一個老問題。

其他小組成員跟隨第一位學生，但是他們無法拿起手提袋。在五分鐘之內，六名學生和他們的老師都淹死了。在下游兩公里處以外的地方發現了兩名學生的屍體。

悲劇發生之日，該中心正在進行外部安全審核。值得注意的是，儘管已發生死亡和許多導致死亡的問題，但外部審查並未解決這些問題，而且該中心也通過了安全審核。

