

日本地震、海嘯、核事故引發的聯想 之五

透明管理解千愁

郭 位

1979年3月28日清晨，由於機件故障加上人為失誤，美國賓州三哩島核電廠第二反應器的爐心熔化。此為歷史上第一次嚴重的核電事故。與日本福島第一核電廠的危機相比，美國的處理更透明及快速。福島事故發生後的頭兩週，東電保持神秘，婉拒外國的支援。如今看來，較合理的解釋是日本的做事方式：信心十足、埋頭苦幹。直到4月20日，東電才姍姍來遲地接受法國的建議，考慮過濾爐心的污染水。法國人的方法見效，將爐心的污染水稀釋至萬分之一濃度再傾倒入海，減少對海水造成的污染。

三哩島事故發生初期較福島事故嚴重得多。由於抉擇快及透明度高的處理方式，三哩島核事故對環境造成的衝擊微乎其微。地震之後，東電處理事故，拖三拉四，在4月中旬還發表聲明，希望保住第五及第六機組，盡速商業運轉。甚至於5月初擬議於福島原地再起爐灶，新建第七、第八號機組。此類想法都是商業貪婪心理作祟，不解社會感受，令人反感。

從5月18日的華爾街新聞來看，東電的工程師在震後低估了事故的嚴重性，高估了對備用發電機的修復能力，導致事故不斷升級，最後被迫調整到核事故最嚴重的第七級，至今未能獲得大眾的信任。連串事件不幸印證了發生福島核電廠事故次日我所做的預估。

從制度層面上看，日本人比較僵化，慣於照章辦事。雖然執行任務徹底，盡心盡職，並有「核電勇士」置個人安危於不顧，全力救災。然而凡事須層層申報，若遇到不曾告知或者制度上沒有著墨的意外事故，反應滯慢，裹足不前。美國制度彈性較大，法規較少，主事者遇到份內事有較大的決策能力。相對而言，美國人較日本人更尊重各級經理的職權。誇張點說，日本人較重「法治」，美國人反而偏向「人治」。從三哩島事故的處理上看，若用人得當，人治在危機處理上，不僅效率較高，產生的衝擊也少了許多。

協助救援的美國軍艦 3 月 14 日撤退至離日本海岸 80 哩以外，一度造成震撼，以為福島核電廠危機已經惡化到不堪聞問的地步。因有輿論認為，電廠周邊 80 公里內的居民也應同時撤離。我當時覺得事有蹊蹺，可能和核反應堆的冷卻水有關。果不其然，東電於 4 月 5 日宣佈，向大海裏傾倒 1.15 萬噸含低濃度放射物質的污染水，故必然先向美國海軍發出警告，促使其迅速撤離海岸線，以策安全。

至今為止，福島核電事故尚未有人員因核輻射死亡，卻能造成偌大震撼。分析福島核電事故所引起的不成比例的不安全感，關鍵問題並不全在科技，而更在處理危機的方法與態度。看來東電處理核電事故的方式應該做為 EMBA 的反面案例來探究。