

國立交通大學

傳播研究所

碩士論文

組織形象修護之效果：

檢視危機歷史及危機回應策略之影響



**Examining the Effect of Crisis History and Crisis
Communication Strategies on Organization's Reputation :**
**A perspective from Coombs' Situational Crisis
Communication Theory**

研究生：黃怡芳

指導教授：李秀珠 教授

中華民國一百年四月

組織形象修復之效果：檢視危機歷史及危機回應策略之影響

學生：黃怡芳

指導教授：李秀珠博士

國立交通大學傳播研究所碩士班

摘要

現今科技日新月異，造就高科技產業蓬勃發展，人們也因科技發展而使生活受惠，但是快速發展也形成種種的環境變遷，使得組織更容易受到危機威脅，高科技產業一方面立基於科技發展而為自己獲利；另一方面若危機發生時，新傳播科技也加快傳播速度，擴大高科技產業的危機衝擊面向，讓組織遭受的壓力也越大。

本研究援引 Coombs 的情境式危機傳播理論 (SCCT)，探討高科技產業公司如何因應危機，採用實驗法檢驗危機情境要素中的危機歷史特性，以及危機情境與危機回應策略搭配之關聯性，尋找組織在何種危機情境特性下，該如何選擇危機回應策略，才得以消滅危機帶來的傷害、儘速修護組織的形象。

本研究發現組織過去擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，會使關係人對組織有較正面的聲譽評價；組織發生可預防型危機情境時，採用重建性回應策略（如道歉、承擔責任及提出改善行動）會比使用否認策略，讓關係人對組織有較正面聲譽評價及潛在支持性行為。

最後，根據研究結果，本研究建議危機管理者在危機發生時要掌握媒體發言權，主動提供當前危機與過去危機為非同類型事件說明，以減低危機責任增強之機會；若發生可預防型危機情境，回應策略則要同時併用多種重建性策略，才有機會減弱危機所帶來的損傷。

關鍵字：情境式危機傳播理論、SCCT、危機管理、危機歷史、危機情境、危機溝通

Examining the Effect of Crisis History and Crisis Communication Strategies on Organization's Reputation : A perspective from Coombs' Situational Crisis Communication Theory

Student: Yi-Fang Huang

Advisor : Shu-Chu Li,Ph.D

Institute of Communication Studies
National Chiao Tung University

Abstract

This study adopted Coombs' Situational Crisis Communication Theory (SCCT) to investigate the effect of crisis history and crisis communication strategies on the reputation of the crisis organization. An experiment with a 2 (same type/different types crisis history) X 2 (paired/unpaired communication strategies) was conducted to collect data for this study. 160 undergraduated students were recruited for this study and they were randomly assigned to one of the four experimental conditions.

The results of this study show that a similar type of crisis history resulted in a lower score in the crisis organization's reputation than did different types of crisis history. Moreover, the use of paired crisis communication strategies had a significant effect on the organization's reputation.

Keywords : Situational Crisis Communication Theory, SCCT, crisis management, crisis history, crisis situation, crisis communication

誌 謝

大學畢業後就投入公職工作，但心目中一直想要找機會唸研究所，不過現實生活中一陣陣的忙碌工作，能重返校園，除了一開始要有下定決心的勇氣準備外，進入研究所後，才發現一路上要兼顧工作及學業確實不容易，這才是更需要一番毅力，才可汲取知識，完成夢想。這三年多的研究生生涯，親歷了人生的悲歡離合、結婚、成家、父親病逝等多種生活壓力，多虧我的身旁有良師益友以及親愛的家人給我力量，才能完成這本碩士論文，可以嚐到苦盡甘來的甜蜜果實。

李秀珠老師，是我最感謝的老師，她對自我的學識要求以及對於學生的提攜，總是讓人敬佩。敬邀老師擔任我的指導老師時，我知道這不會是一條輕鬆的學習路程，但是我也知道老師的豐富學養以及她的專業和要求，一定是會讓我獲益良多的老師。因此，一路上我也希望能鞭策自我以達到老師的標準，希望沒有讓老師失望才好。

感謝黃鈴媚老師以及李美華老師擔任我的口試委員，肯定我對論文的努力，口試過程中提供許多寶貴建議，讓我可再思考我的論文價值，提供的修正意見，讓我避免一些錯誤，也讓我的論文有更進步的空間。

感謝和我一起合作實驗的廷君學妹，你的貼心總在我工作繁忙時，為我想到實驗的細節，有時我的進度擔擱可能造成你的進度延後，也謝謝你的包涵，更感謝最後口試時，還順道幫我聯繫口試委員，讓我專心衝刺論文撰寫，你真是一位體貼的人。


最後，要感謝我的家人—媽媽、妹妹、弟弟，以及我公婆、大姑們，我知道你們都在關心我工作、念書蠟燭兩頭燒的狀況，體貼我的心情，儘量不讓我感受到其他的壓力。最重要的是要特別感謝我的先生林楷庭，若是沒有他的鼓勵、支持及陪伴，每次在我心力交瘁之際，我不知道會已經放棄過多少次了，感謝你為我做的一切，感謝你可以當我的先生。

黃怡芳 謹誌

民國 100 年春

目 錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
誌謝.....	III
目錄.....	IV
表目錄.....	VI
圖目錄.....	VI
第一章 緒論.....	1
第二章 文獻探討.....	7
第一節 危機管理研究發展.....	7
一、依危機階段為基礎取向.....	7
二、綜合式危機管理模式.....	8
三、系統性危機管理模式.....	9
四、傳播導向的危機管理模式.....	10
第二節 情境式危機傳播理論.....	12
一、歸因理論.....	12
二、SCCT 理論內容.....	15
(一) 危機情境.....	16
1. 危機類型及危機責任.....	17
2. 危機歷史.....	20
3. 先前聲譽.....	21
(二) 危機回應策略.....	21
第三節 危機歷史，情境與回應策略之對應及相關實證研究.....	27
一、危機歷史與危機情境之對應.....	27
二、危機情境與危機回應策略之對應.....	30
三、相關的實證研究.....	32
第四節 研究假設及架構.....	40
第三章 研究方法.....	42
第一節 研究方法之選擇.....	42
第二節 前測及實驗設計.....	42
一、前測一.....	43
二、前測二.....	49
三、前測三.....	51
第三節 變項測量.....	54
一、自變項操作檢驗.....	54

二、依變項之量表信度.....	55
三、依變項之因素分析.....	56
第四節 正式實驗架構及流程.....	58
一、正式實驗架構.....	58
二、正式實驗流程.....	59
第四章 研究發現與討論.....	61
第一節 研究發現.....	61
一、基本統計分析.....	61
二、假設驗證.....	62
第二節 研究發現之討論.....	67
一、危機歷史之影響.....	67
二、危機情境與回應策略搭配之影響.....	75
三、危機歷史與危機回應策略無交互效果.....	80
四、整體討論.....	80
第五章 結論與建議.....	82
第一節 主要研究發現.....	82
一、危機歷史、危機情境與回應策略搭配之影響.....	82
二、危機責任歸因之調節作用.....	83
第二節 研究限制及未來研究建議.....	84
一、研究限制.....	84
二、研究建議.....	85
附錄.....	87
附錄一：各組實驗物內容.....	87
第一部份 愛迪兒(IDEA )電腦公司簡介.....	87
第二部分 危機簡介及危機事件報導.....	88
附錄二：實驗問卷.....	95
一、問卷填答.....	95
二、基本資料填答.....	96
參考書目.....	98
一、中文書目.....	98
二、英文書目.....	100

表目錄

表 1：Coombs 的危機分類	17
表 2：Coombs 危機族群及相關類型	20
表 3：Coombs 危機回應策略與 Benoit 的形象修護策略之比較	27
表 4：Schwarz 的資訊模式與歸因對象	29
表 5：Coombs 的危機集群（情境）及回應策略搭配	32
表 6：前測一之自變項組合	44
表 7：前測二之自變項操控確認 ANOVA 分析表	51
表 8：前測三之自變項操控確認 ANOVA 分析表	53
表 9：自變項操作檢驗之獨立樣本 t 檢定結果	55
表 10：組織聲譽量表因素分析（N=160）	57
表 11：潛在支持性行為量表因素分析（N=160）	57
表 12：正式實驗之自變項實驗組合	59
表 13：樣本分析	62
表 14：危機歷史與組織聲譽之獨立樣本 t 檢定	63
表 15：危機歷史與潛在支持性行為之獨立樣本 t 檢定	63
表 16：危機情境-回應策略搭配與組織聲譽之獨立樣本 t 檢定	64
表 17：危機情境-回應策略搭配與潛在支持性行為之獨立樣本 t 檢定	64
表 18：危機歷史、危機情境-回應策略搭配與組織聲譽之 ANOVA 分析	65
表 19：危機歷史、危機情境-回應策略搭配與潛在支持性行為之 ANOVA 分析	65
表 20：自變項與依變項之相關性分析	66
表 21：研究假設檢驗結果	67

圖目錄

圖 1：Weiner 動機和情緒的歸因理論	14
圖 2：Coombs SCCT 理論模式圖	15
圖 3：危機分類連續譜	18
圖 4：Coombs 危機回應策略連續譜	25
圖 5：本研究初步研究架構圖	41
圖 6：正式實驗研究架構圖	58

第一章 緒論

沒有任何組織可以有危機豁免權，即使是良好的組織團體也會遇到壞事情，因此所有組織應盡可能學習如何處理危機（Coombs，1999）。

回顧國內外 2009 至 2010 年間企業發生不良事件的新聞報導，在全球擁有良好聲譽的知名企業組織先後遭受重大危機威脅，不僅造成形象損害、營收損失，更有甚者引起政府裁罰、檢察機關介入調查及消費者訴訟的法律層面危機。

如戴爾（Dell）台灣網站 2009 年 6 月 25 日夜間出現線上價格標示錯誤，網友在 ptt 討論版上奔相走告，錯誤的五小時內結果湧入 10 萬筆訂單，戴爾緊急關閉下單系統，若戴爾要承擔這 10 萬筆訂單，恐將損失逾上億元，關閉下單系統也引起網友譁伐；但無獨有偶，戴爾顯然未立即記取教訓、無積極改善網站資訊系統，其台灣網站在 2009 年 7 月 5 日再度出現標價錯誤，出錯時間前後約 8 小時，又再度湧入近 10 萬台訂單，戴爾緊急關閉台灣下單系統，引發網友線上開罵，認為戴爾再次欺騙消費者、發動全面抵制戴爾。台北市政府並對戴爾兩度標錯價格事件首次以消保法處理個案，以 100 萬元開罰。另有消費者提告要求戴爾履約出貨，令此危機事件更進入司法程序。

深受小朋友喜愛的黃金 M 型速食商標—麥當勞，其食品安全 2009 年在台灣市場受到嚴重打擊，台北縣政府消保官 2009 年 6 月 21 日抽驗麥當勞、達美樂等速食店多個門市，發現麥當勞、肯德基等炸油酸價超標；第二波化驗更顯示麥當勞的兩家土城門市與達美樂永和門市共 3 家的炸油，檢出含有俗稱「砒霜」的重金屬砷，超過標準值的 9 到 11 倍，因此各裁罰 15 萬元。板橋地檢署也主動分案調查。此砷油事件引起媒體大量報導包含麥當勞在內的眾多速食業者、使用炸油的攤販店家都有超限使用炸油的情形。

一向讓消費者將「品質」兩字與其對應的豐田汽車，近來也因為處理產品安全疑慮的速度太慢、回應模糊其詞，讓危機愈演愈烈，2010 年 1 月，豐田因油

門踏板及煞車失靈問題，已召回超過 900 萬輛汽車，停產八個車系，估計損失超過千億日圓。除營收、股價、品牌重挫、消費者訴訟，以及引起美國國會介入調查，顯見其企業形象、消費者信賴及市場地位正面臨崩盤的危機。

現今的種種環境變遷，使得組織更容易受到危機威脅 (Barton, 1993)。更多新的環境壓力主要來自於關係人的行動主義及新聞媒體快速傳播 (Coombs, 1999; 吳宜蓁, 2005)。所謂「關係人的行動主義」指的是現今大眾權利意識高漲，顧客對於消費相關議題越來越注目，勇於爭取自己的權益，對組織有意見時，特別是憤怒的關係人極可能引發危機，或利用網路散布不利的組織的訊息，如 2009 年 7 月的「中壢 KiKi 屋事件」就是一網友在部落格上批評中壢一家以 HELLO KITTY 為主題的特色餐廳其餐點難吃，店家反駁提告，其他網友覺得店家禁不住批評轉而提出聯合抵制消費 (NOWnews 今日新聞網, 2009.07.21)。

新傳播科技也加快傳播速度，因此當新聞成為全球性時，危機也成為全世界的危機，擴大危機的衝擊面向、組織遭受的壓力也越大，如 Nike 運動鞋在遠東地區不公平對待工人事件成為國際新聞，也損害到品牌形象 (葉匡時, 2007.05.20)；而豐田汽車在全美召回修理的危機，台灣雖無大規模召回，但也使豐田的台灣代理商坐如針氈 (聯合晚報, 2010.03.04)。

由上述事件可知，在這個全球化年代，已經再也沒有任何企業組織能將所發生的事件只侷限在某一區域內，因為經由媒體及利益關係人的影響下，即使在世界偏遠角落發生的危機，也可能讓其他區域知曉狀況，也讓危機成為組織所面臨棘手又重要的挑戰。

危機 (crisis) 是指高度可威脅組織的事件 (Jaques, 2007)，Pearson 及 Mitroff (1993) 也認為危機是一個威脅組織名譽和生存的事件，Coombs (2004a) 同樣指危機是將組織及關係人置於重大損失風險之中，其他許多學者也將危機定義為具有潛在負面結果、對組織造成傷害的事件 (Barton, 1993; Pearson & Clair,

1998)。Coombs (2007) 特別指出危機的負面影響為何，他認為因為危機是對無法預測事件之感知，此事件將危及重要關係人的期望，也會嚴重影響組織表現、產生負面的後果，此指危機是一種感知，是無法預測，但非不能預期者，而危機影響的是關係人對於組織應有行為之期望、以及產生極負面又令人不樂見的後果。

因為危機充滿負面影響，更要儘速妥善面對，Crandall、Parnell 和 Spillan (2010) 提出雖然危機是一個低發生率的事件，但是若發生的話，將對組織有極大負面影響，也許危機發生的原因以及能解決的方案未能立即顯見，然而其解決方案卻仍要儘速可得。

不過，危機一詞中其實有「危」也有「機」，危機的混亂、威脅及不確定性也帶給組織成長、重建的契機 (Ulmer, Seeger, & Sellnow, 2007)，若能辨識危機、並選擇在適當的時機下做出最適合的回應的話，也許可以為自己創造出轉機，避免事件惡化外，還有讓組織向上發展的機會。因此如何面對危機、處理危機已是當前劇變的環境下，是所有組織管理者及學者們所欲積極重視的領域。

其實危機管理 (Crisis management) 開始受到重視是起源於 1982 年泰勒諾 (Tylenol) 膠囊遭下毒事件的經典案例，才開啟美國研究危機管理之起點，這領域距今不過 30 年，危機管理學者也來自不同學術領域，所切入角度相異，若以管理學為主的領域切入，大多試圖建立並歸納一些如何處理危機並減少危機傷害的原則，避免並減少危機的負面後果、以及保護組織、相關人士、及/或產業免於傷害，主要以過程管理來檢視危機，其管理的基本過程為：預防、準備、實施及學習。

但對於現今媒體傳播迅速的時代，一旦危機發生，就逃離不了媒體強烈且密集性的報導，因此對危機傳播管理者而言，危機發生當下所釋放的任何訊息都會被媒體以放大鏡檢視，所以如何回應是危機處理成敗的關鍵點，此時決定要如何

有效地使用危機回應策略形成每位危機傳播管理者的必備功課。

過去文獻對於如何選擇危機回應策略，主要以檢視「危機情境」與「危機回應策略」之間具有何種關係以作為選擇時的參考依據。而研究此應用關係者，以學者 Coombs 和 Holladay 為主要代表人物，他們除了以個案研究法找出危機情境及危機回應策略的關係之外，還利用實驗法試圖外推至其他危機情境之有效性，來了解危機回應策略實際可應用之範圍。

如 Coombs 和 Holladay (2001) 研究關係人歷史 (relationship history) 對組織危機所產生的效果，是否會影響危機情境以及成為選擇危機回應策略時的因素；兩人於 2002 年的研究，將個人控制併入危機責任項目中，並將危機類型歸納為三大集群，如可預防型、意外型及受害者型；Coombs (2004a) 擴大檢視組織的危機歷史在危機傳播中所扮演的角色；Coombs (2004b) 進行西方製藥公司爆炸事件的個案研究，分析其不同危機階段所使用的回應策略為何？Coombs (2006) 以責任接受度以及幫助受害者的兩個角度，檢視關係人對於危機溝通策略之回應及感知等。

Coombs 多年來幾乎以實驗法尋求一套危機情境及回應策略之因果關係模式，至 2007 年終於集結其多年來的實驗研究成果，進一步提出完整的「情境式危機傳播理論」(SCCT)，此理論主要檢視危機發生時的情境因素，包含組織過去危機發生的表現歷史、以往和關係人的先前聲譽、當下危機的類型為何，以及關係人如何感知組織對於危機該負何種程度的責任感知，據此給危機傳播管理者評估此一感知程度，以型塑危機回應策略之選擇，他提出哪些危機情境應選擇何種危機回應策略，並針對所選擇的危機回應策略，檢視關係人對於組織名譽、潛在支持性行為有何效果。

至今，以傳播導向為主的危機管理研究來看，SCCT 屬於少數能有系統、有理論為基礎發展出來的危機傳播理論，可以檢驗危機情境與策略之間的因果模

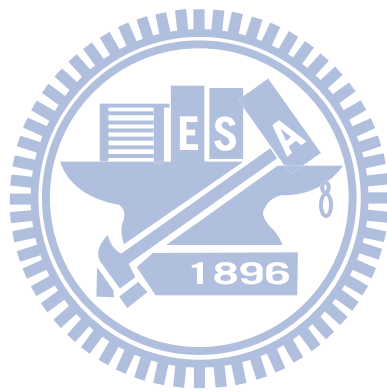
型，也將以往學者泛稱的危機種類，轉化為危機情境，並加入危機類型外的環境變項，讓傳統以組織為主來界定危機的策略管理模式，得以回到危機關係人的感知立場來評估其對於組織應負之責任歸因。

反觀國內的危機管理研究未以系統性地發展出危機傳播模式，仍多以個案探討或是內容分析法方式進行某事件或人物的危機處理分析，少有以實驗法進行研究，目前僅有張硯迪（2006）以實驗法探討組織表現歷史、回應策略及回應一致性對組織形象修復之效果研究。國內多篇研究也建議危機管理者應採用全方位研究法以促進理論建構，過去公關學者常引用的個案研究法，雖可根據組織或產業特性，歸納出可能發生的危機類型、檢討其對危機回應的能力，但此方法無法推論到其他情境，因此某一個案的成功要素，不見得可用於另一個案上，致使此類研究大多著重描述如何做，而不能解釋為什麼是這樣做，或是哪些情境下何種策略較有效等（黎敏如，2004；吳宜蓁，2005；彭曉珍，2007）。

若有全方位分析途徑，並能依此建構出具有理論發展價值的命題假設，則較能提高推論能力，而國外著重理論建構的學者，也大多採用「實驗法」的方式來建構危機管理的因果模型（吳宜蓁，2005），如 Coombs 和 Holladay（2008）指出很多危機傳播的研究都以個案探討的方法，但只提供描述性資料，很少提供利益相關人實際上該如何選擇危機傳播策略，國內近期雖有以 Coombs 的情境式危機傳播理論為理論基礎為出發研究者，仍以內容分析法為主（劉廷君，吳品儀，黃偉軒，2010；吳聖彥，寸得杏，2010）。利用實驗法則可有系統地設計人們如何感知危機傳播策略，將以證據為基礎的管理提供有利的結果來檢視危機傳播策略，由此回溯 Coombs 研究，發現其有多篇危機傳播相關研究就是以實驗法驗證危機情境與危機回應策略之關聯性，因此，可見實驗法可做為發掘危機傳播因果關係的另一項重要途徑。

本研究擬以 Coombs 的情境式危機傳播理論出發，企圖以實驗法檢驗 SCCT

危機情境要素特性，與危機回應策略之關聯性，尋找組織在何種危機情境特性下，該如何選擇危機回應策略，才得以消滅危機帶來的傷害、儘速修護組織的形象。



第二章 文獻探討

本章首節先介紹過去危機管理研究發展過程；第二節則以本研究擬依據 Coombs 提出的理論架構—情境式危機傳播理論 (SCCT) 進一步介紹，首先說明 SCCT 其理論基礎—Weiner (1985, 1986) 歸因理論、再者，介紹 SCCT 主要內容，例如評估危機情境時需考量哪些變項？評估情境後應如何選擇危機回應策略？第三節整理危機歷史、情境及回應策略之間的關係，以及呈現相關實證研究之結果。最後依據文獻檢閱內容，發展出本文之研究假設。

第一節 危機管理研究發展

危機管理模式有不同研究取向，可依不同研究焦點分為四大類 (Kim, Cha, & Kim, 2008)：(1) 依危機階段為基礎之危機管理模式：以學者 Fink (1986), Gonzales-herrero 和 Pratt (1995)、Coombs (1999)、Y. Kim (2002) 等人代表。(2) 綜合式危機管理模式：結合心理學、社會政治學、科技結構等研究觀點，主要討論危機類型、危機機制、系統、關係人等。以 Mitroff 和 Pearson (1993) 為代表。(3) 系統性危機管理模式：包含科技、組織結構、人為因素、組織文化、高層管理者心理層面。(4) 傳播導向的危機管理模式：著重危機傳播策略探討，主要以 Sturges (1994)、Benoit (1995)、Coombs (1999)、Marra (1992) 為代表。其下分別介紹四大研究取向內容：

一、依危機階段為基礎取向

此研究取向瞭解危機是具有清楚可辨的生命週期，而各階段需要有不同的行動 (Conzalez-Herrero & Pratt, 1995; Sturges, 1994), Coombs (1991) 亦把危機的生命週期研究取向稱為「危機管理的階段途徑」；最早將危機視為持續性事件而提出模式者是 Fink (1986) 的危機四階段，他認為危機不是突然發生，而是漸漸演變而來的，面對不同階段，必須採取不同措施、而非單一措施可以因應

的。其引用病理概念比喻四階段分別為：(1) 徵兆：危機出現的線索、(2) 危機爆發或顯現：指危機已發生且帶來傷害；(3) 後遺症：危機已消除，但後果仍持續影響、(4) 解決：關係人不再關切此危機時，才代表危機結束。

其後 Mitroff (1994) 亦修正提出五階段模式分別為：(1) 訊息發現：發現危機的警訊，並採取行動來避免危機真正發生、(2) 探索與避免：組織成員尋找已知的危機風險的要素，並想辦法降低可能帶來的傷害、(3) 阻絕傷害：盡量不使危機擴大，避免危機傷害更深、(4) 復原：盡快使組織恢復正常運作、(5) 學習：反省危機處理過程，並增加組織的記憶。

Coombs (1999) 指出許多危機處理學者一再提出三階段模式，階段可劃分為：前危機階段、危機、後危機階段，此模式並沒有明確顯示是由誰提出，因此他也採用三階段途徑作為陳述架構，下段簡述三階段內容：

(一) 前危機階段：組織成員應積極採取所有可預防危機發生的行動，包含訊息發現、預防以及危機準備

(二) 危機事件：開始於某一事件導火線事件，展現危機的爆發，當危機獲得解決時，才代表危機結束；次階段包含危機認知、減少危機傷害，以及恢復運作。危機認知指組織成員都了解危機存在並要積極因應。減低傷害聚焦在組織對於危機的回應。

(三) 後危機階段：當危機結束時，組織要反省為下次危機做更好準備、確認相關人員對於組織處理危機的能力留下正面印象、再確認危機確實已解決。因此，次階段有：對危機處理的評估、從危機中學習並記憶，以及後續行動。

Coombs 認為三階段論可含括 Fink 和 Mitroff 所提出的模式，因為每階段都還可以再包含次階段，可形成較廣義的危機階段研究取向。

二、綜合式危機管理模式

Mitroff 和 Pearson (1993) 發展出的危機管理模式是以危機類型、機制、系

統及關係人等面向來區分組織為易受危機威脅型 (Crisis-prone) 或是危機預備良好型 (Crisis-prepared)，之後 Mitroff 與 Anagnos (2001) 又將情境劇本納為第五個面向。危機類型主要包括集群為經濟、資訊、生理、人力資源、聲譽、精神行為及自然災害所引發的危機事件；危機機制指的是有步驟及計畫來回應危機情境，主要包括訊息偵測、預防／準備，污染或損害的限制、復原及學習記憶；危機系統指組織是否有能力統管組織危機準備的整體情形，這個面向包含發展出系統性的危機管理模式；關係人是指涉及需與組織內外合作、危機計畫以及參與組織能力發展及訓練的各方人員。情境劇本是整合上述面向發展出最佳、最壞情況的個案參考劇本供組織做為準備、演練。

三、系統性危機管理模式

此模式聚焦於以組織為中心的變項及制定執行計畫，最早由學者 Littlejohn (1983) 發展出團隊管理的途徑，他將危機管理視為一項長期任務，主張一矩陣式的組織系統可讓危機管理團隊在組織結構中有關鍵地位，而且在危機情境下可和其他團隊合作，他提出在危機管理系統中需要以下六項部份來強化管理系統：組織結構再造、危機管理團隊的組成、團隊成員的教育及訓練、計畫危機稽核及執行、緊急計畫，以及危機管理執行。

其後 Pauchant 與 Mitroff (1992) 結合 Mitroff 與 Pearson 等的五面向發展出如洋蔥層次般一層層所組成的危機管理模式，這些層次包含科技、組織結構、人力因素、組織文化及管理高層的心理。科技是最外一層的表現，通常以複雜的技術及電腦系統組成。由表層再往內一層是組織結構，如規範、法規、以及為危機管理所短暫組成的工作系統。第三層是人力因素，而組織文化是更內一層，這包括了組織的信念及價值系統，最內一層是管理高層的心理，這裡是管理的核心處。

四、傳播導向的危機管理模式

此模式著重在危機傳播用以說明傳播人員如何可依不同的危機階段、公眾及危機類型來採用傳播策略。

Sturges (1994) 進一步闡揚 Fink 的階段模式，說明如何在不同階段採用不同措施，他強調各階段採用不同的傳播型態，如危機顯現時，一般都不知道該怎麼辦，也急於自我保護；當解決危機時，這時關係人才能夠接受組織用以回復聲譽的訊息。因此，危機管理者在危機開始時，應給予指示性資訊告知關係人當下應如何因應；直至危機至解決階段，這時才適合採用建立名譽的訊息。因此，針對不同危機階段，他指出組織可提供不同型態的資訊以便有效進行危機處理，主要有下述三項資訊型態：

(一) 說明性資訊 (Instructing information)：藉由告訴民眾危機會對他們產生什麼影響、應該如何反應以保護自身安全、利益，也可以此來暗示危機情境是在組織掌控之中。

(二) 同情性資訊 (Adjusting information)：幫助民眾心理上如何處理危機所帶來的不確定性及壓力，對於受害者表達同情及關懷。

(三) 內化性資訊 (Internalizing information)：協助組織管理其名譽，形象修復則為此階段重點。

Benoit (1995、1997、1999) 則發展一套可提供面臨責難的組織或個人所採用的回應策略，希望將形象修復成當初未遭責難前的正面形象，重建受損的名譽，因此提出了「形象修復理論」，其中五大修復策略為：(1) 否認 (Denial)、(2) 推諉責任 (Evasion of Responsibility)、(3) 減少外來攻擊 (Reducing Offensiveness of Event)、(4) 改善行動 (Corrective Action)、(5) 誠意致歉 (Mortification)；這五大策略之下還有次項策略，共計有 14 項策略，組成一套形象修復策略。

但是，後來因為他認為形象是變動的概念，一旦遭受打擊，已無法回復如初，只能儘量修補、修護，因此，他將該理論修正為「形象修護理論」（Image Restoration Theory），以符合實際形象的修補過程。Benoit 此一理論讓許多學者據以分析危機個案，研究危機處理中的傳播策略，以了解哪些策略在何種危機類型是具有可用性的。

其後Coombs（1999）也依危機責任程度發展出五種危機類型及次項目：謠言、自然災害、惡意行為、意外事件、不當行為，他指出不同的類型需要不同危機回應策略（Crisis response strategies，CSS），從防衛性傳播策略至順從性策略中調整因應。2004年他又將不同危機類型歸納為三大主要集群，也把危機回應策略依三大集群歸類，進一步發展出情境式傳播理論（Situational Crisis Communication Theory），此理論將危機回應策略整合組織辯護策略、形象管理、形象修護策略，並以歸因理論為基礎，納入危機類型而形成之，用以研究如何減輕危機責任對於組織聲譽的損害。

由上述四大取向可知前三大焦點還是著重於傳統的危機管理範圍，主要以管理角度切入觀察危機處理過程，借由策略管理規劃層面去預防、診斷、處理危機，以及評估管理績效，但這樣角度卻忽略了傳播層面，許多危機成敗關鍵是在第一時間錯失溝通的黃金機會，而非管理方案的調整，尤其當危機發生時，因具有新聞價值，通常吸引媒體大幅報導，對危機衝擊更是雪上加霜，因此，媒體報導可能會增加危機處理的困難度、影響關係人對組織的認知與評價、報導過程中形成各方利益的角力場等複雜性增加（吳宜蓁，2005）。由此可推傳播研究導向將可能是現今危機處理時直接影響是否成功之因素。

因此，本研究將採取傳播導向觀點出發，因 Coombs 從一系列的危機傳播研究中（Coombs，1999，2004a，2004b，2006，2007； Coombs，& Holladay，1996，

2001, 2002) 將歸因理論與危機管理連結，以情境途徑研究危機傳播領域，遂發展出情境式危機傳播理論 (Situational Crisis Communication Theory; 簡稱 SCCT)，其中 Coombs 指出 SCCT 理論之所以會由歸因理論發展出來，乃因危機有兩項明顯特質，即無法預期性及負面性之特質，此是處理危機時最先要具備的概念，而這個概念正好與 Weiner (1985, 1986) 所提出的歸因理論中，與促使人們尋找事件發生原因的主要特徵相符。

SCCT 主要檢視危機發生時的情境因素，如何型塑危機回應策略之選擇、並檢視所選擇的危機回應策略對組織名譽有何效果，已形成較有鉅觀角度的傳播導向觀點，因此本研究乃側重 Coombs 的研究方向，期望以情境因素了解危機傳播策略受之影響而擬訂的變化為何。

第二節 情境式危機傳播理論

本節在介紹情境式危機傳播理論內容之前，首先說明 SCCT 所使用的理論基礎，乃由 Weiner (1985, 1986) 歸因理論出發，SCCT 如何將歸因理論中的負面事件結果的因果歸因解釋機轉進一步轉化為危機情境之用，進而介紹 SCCT 主要內容，即評估情境及選擇回應策略，例如評估危機情境時需考量的變項、評估危機後回應策略該如何抉擇。

一、歸因理論

Weiner (1986) 指出當事件結果是負面，無可預期又具重要性時，人們會傾向涉入因果歸因的處理過程，界定這個結果的發生原因。人們推演因果關係是起因一件事的結果，Weiner 以小男孩參加棒球比賽為例，比賽結果出爐後，男孩會對結果產生正面或負面的情感反應，特別是產生負面且無預期性的結果時，如打輸比賽時，會責問自己為什麼會發生這件事？首先，第一階段是將以過去曾發生過的因果前例 (Causal antecedent) 來解釋之，因此，會找尋特定的資訊，例

如是否有因果規則、是不是其他選手的問題嗎？但此階段只是利用先前經驗做為負面結果的初步解釋。

再來，進入第二階段的因果歸因（Causal ascription），Weiner 認為人們會探討是否是自己的成就能力或外在從屬關係所造成的，此時開始有評估因果的面向（Causal dimension），這些面向主要以三項屬性來思考：發生的性質（locus）、穩定性（stability）、可掌握性（controllability），另外，同時將全面性（globality）及意圖性（intentionality）兩項屬性視為可能的因果屬性，依據不同因果屬性所形成的歸因會造成不同的情感結果，以下分別就不同因果屬性解釋之：

（一）發生的性質：指發生的原因所在是屬於組織內部或外部，會影響個人自尊心，如對於成功的結果，以內部歸因解釋，將形成更高的自尊心；反之，若對失敗以內部歸因解釋時，會比外部歸因造成更低的自尊心。

（二）穩定性：指發生的原因是否長時間，持續不斷存在，會影響個人的期望感，也會助長無助感。若失敗的原因是有長期歷史可證時，會讓個人對於現存的失敗結果認為是個人能力低所致。

（三）可掌握性：指發生的原因是否個人所能控制，此歸因結果會影響社交性情感，若因為個人疏失、缺乏掌控而失敗，則會對外界產生愧疚及罪惡感、以及個人的自責。

（四）全面性：與穩定性所表現出的「縱時性」時間面向不同，所謂全面性主要指發生的原因是否為跨情境存在的。

（五）意圖性：發生原因是否為有意圖、可掌控之情境下發生？若失敗原因是因此而產生，可能形成憤怒等情緒。

由評估因果屬性進行因果歸因及產生情感反應後，人們會進一步決定後續行動，此時進入歸因理論的第三階段，行為結果（behavioral consequences）：所採取之行為有如增加本身能力，或增強特質（增加密集性、持續性、或發揮潛在

因素)。Weiner 將上述三階段之歸因理論提出如圖 1 之模式：

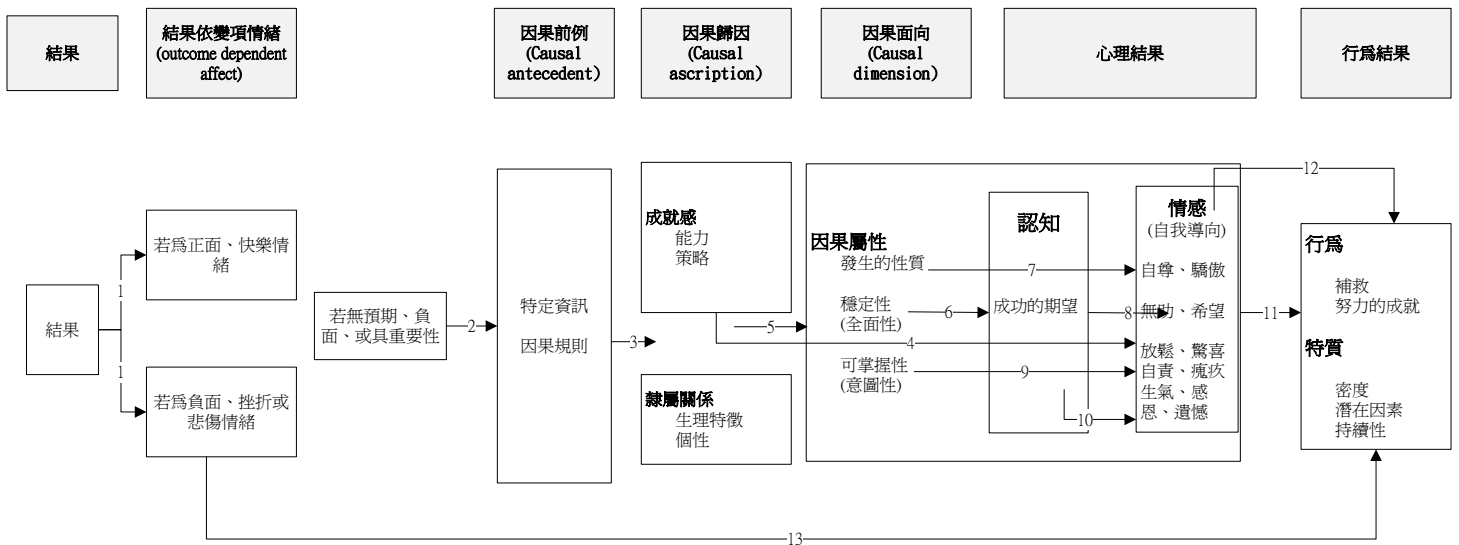


圖 1：Weiner 動機和情緒的歸因理論

(資料來源：Weiner, 1985)

若以危機事件來看，Coombs (1999) 指出 Weiner 所言的「發生的性質」及「可掌握性」兩項特徵特別能應用到危機情境中。發生的性質指危機發生的原因所在是組織內部或外部；「可掌握性」則為危機是否可為組織掌握及預防的，因此，當危機的因果歸因來自於：(1) 危機來源是可確定的，(2) 感知到此一確定來源可預見之後的結果時，則「內部歸因」將會產生，此一因果歸因確定後，便需進一步確認責任歸因。

所謂責任歸因有一部份是基於因果歸因而來的，Knobloch-Westerwick (2008) 針對兩者之間區別認為有些差異，他指出其中一種可能情況是某甲對一事件結果需負有責任，但某甲確未曾因能有意圖或在可控制性下而造成這樣的結果，例如喝醉酒開車的駕駛所造成的死亡車禍，雖然某甲並不是有意造成他人死亡，但某甲還是要負起肇事之責任；反之，另一情況是一名孩童即使有意傷人且也在自己可控制的能力下去傷害別人，這名孩童因可能其年齡問題不會被附予責任歸因，因此，因果歸因是評估責任及責難歸因如此複雜考量的其中一項。由歸

因理論推論到 SCCT 的關鍵，除了因果歸因，釐清因果關係外，真正關鍵點乃在責任歸因。

二、SCCT 理論內容

當將歸因理論應用於危機情境時，此危機事件對於發生危機的當事人或組織所產生的主要威脅則來自於危機責任或責難的作用。危機關係人會歸究危機發生的原因外，重要的是會評價危機的責任，一般人會認為因果歸因對象就是應負責者，但未必造成因果關係者就是責任歸因對象，一旦危機關係人能確立「誰該為這件危機負責」？那他們也會將此危機責任轉嫁到需負責組織的情感面及行為面的結果，因此 Coombs 從歸因理論推導出來，進一步將因果歸因轉化為危機情境之用的「危機責任」，經由他與 Holladay 一系列相關研究中 (Coombs, 1999, 2004, 2006, 2007; Coombs & Holladay, 1996, 2001, 2002) 逐漸發展出的 SCCT 理論，於 2007 年 Coombs 終於提出 SCCT 理論的完整模式如圖 2：

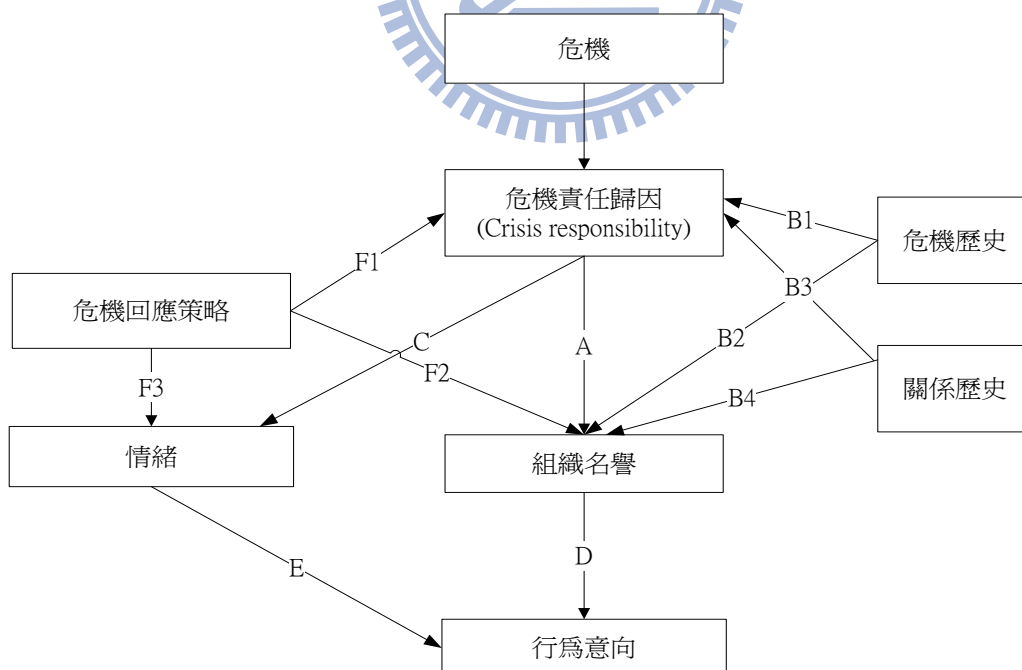


圖 2：Coombs SCCT 理論模式圖

(資料來源：Coombs, 2007)

經由圖 2 模式可知危機發生後，SCCT 主要以階段性、動態性、情境式地評估模式中的危機責任（Crisis responsibility），以下分四階段說明：

第一階段：由 SCCT 模式圖最上方開始評估，發生一件危機時，要決定其最原始的責任歸屬，最初的評估依據為「危機的類型」，首先關係人會將危機界定為某一類型，一旦能分類就容易產生框架，也是提供關係人詮釋危機的線索及責任歸因，這個危機責任歸因會影響組織名譽（如影響指向 A）。

第二階段：從理論模式圖中的右側有二項可增強危機責任的因素分別為：(1) 指危機的歷史，表示組織過去是否有相似的危機。(2) 關係的歷史或先前的名譽：指組織過去對待關係人有較不良的歷史。兩項屬調節因素，可能影響危機責任歸因（如影響指向 B1、B3）或組織名譽（如影響指向 B2、B4）。

第三階段：一旦關係人形成危機責任感知，組織會針對關係人所感知的危機責任來處理危機，組織也會提出危機回應策略，所做出的策略可能會反向影響關係人對於危機責任之認定（如影響指向 F1），另一方面也會可能直接影響組織名譽（如影響指向 F2），或改變關係人對於危機所形成的情緒反應（如影響指向 F3）。

第四階段：連結危機傳播效果與關係人的行為意向，關係人對於組織名譽的感知（不論是否經由危機回應策略修飾過的名譽）或對組織此危機產生的情緒反應，都可能再進一步影響到關係人對於組織的行為意向（如支持性、或購買行為等）（如影響指向 D、E）。危機責任歸因除了影響組織名譽外，也會觸發關係人對於組織的情感（如生氣、同情等）。越負面的名譽，關係人越不會有行為意向（如購買行為），也較不會支持該組織。負面的情感越強烈，關係人越不會有行為意向（如購買行為），也較不會支持該組織，也有可能涉入負面口耳相傳的情境中。因此，危機責任歸因可經由情感，或是名譽威脅，以影響行為意向。

（一）危機情境

SCCT 評估危機管理乃主要以情境途徑研究危機傳播領域，在危機情境中，

造成組織名譽威脅的因素有三項：(1) 最初的危機類型及危機責任，(2) 危機歷史，(3) 先前聲譽。上述三因素也是主要形成危機事件中的危機責任歸因來源，以下分別介紹之。

1. 危機類型及危機責任

危機責任指關係人有多相信組織是造成此件危機之元兇，主要評估基於「危機類型」，危機類型塑造一種「危機框架」的形式，促使關係人如何看待此件危機 (Coombs, 2007)。

針對歸納及發展危機類型，最初 Coombs (1995, 1996) 使用歸因理論的「發生的性質」和「可掌握性」這二項因果屬性，形成內部/外部原因、蓄意/無蓄意的 2X2 矩陣模式 (如表 1)，用以分類成四種危機類型為：違法行為

(Transgression)、恐怖主義 (Terrorism)、過失 (Faux Pas)、意外 (Accident)，以下分別說明並舉出國內組織危機之相關研究：

表 1：Coombs 的危機分類

因果屬性/危機類型	內部	外部
蓄意	違法行為	恐怖主義
無蓄意	意外	過失

(資料來源：Coombs, 1995)

(1) 違法行為：指企業違反社會規範或法令秩序，如售有瑕疵或危險的商品、明顯違反法令之作為等，這樣的危機令關係人認為屬於內部，組織可控制性之歸因，如遠通電收 ETC 風波，牽涉多起弊案受到檢調單位調查，讓民眾會認為該公司涉不法之危機 (李佳珊, 2007)。

(2) 恐怖主義：指外來團體以各種力量來攻擊或脅迫組織運作，此危機非組織所製造之，通常受到外來不明份子所攻擊，如產品遭竄改的千面人下毒事件，或是白冰瑩 (2007) 的中國信託卡神事件因卡友不當使用信用卡獲利，造成媒體渲染危機。

(3) 過失：指外在因素導致組織陷入危機，但此過失發生源於組織原認為是正當合理之作為，但外界卻視之不適宜之行為，進而影響到組織行為之正當性，通常組織會認為自然災害是此類危機之一，如侯明（2002）的新浪網受到東方科學園區火災波及之危機乃屬此型。

(4) 意外：組織內部發生的非蓄意危機，即使在正常的組織操作下，也可能會產生的危機，如劉美玲（2005）分析 2004 年 Nike 喬丹快閃事件，該場公關活動原本是屬於精心策劃的運動行銷，卻因為未完全掌握球迷的心態、以及錯用危機溝通策略，而演變成公關的意外危機；寶路狗飼料中毒事件因飼料原料發霉，而造成狗隻腎衰竭死亡（鄭淑瑛，2005）。

與 Coombs 此種歸類方式相同者，還有「依發生原因分類」的學者 Mitroff 和 Shrivastava（1987），兩人以「內部/外部造成」、「人為/天然」四個構面來分類危機為：(1) 外部環境造成的人為危機，(2) 外在環境引發的天然危機，(3) 內在環境引發的人為危機，(4) 內在的天然危機（轉引自吳宜蓁，2005）。

因此，依 Coombs（1998）提出依個人所能控制強弱程度（Personal control）的危機分類連續譜，本研究可以將上述依「發生原因」的危機分類，分布在該連續譜中，如圖 3 所示：

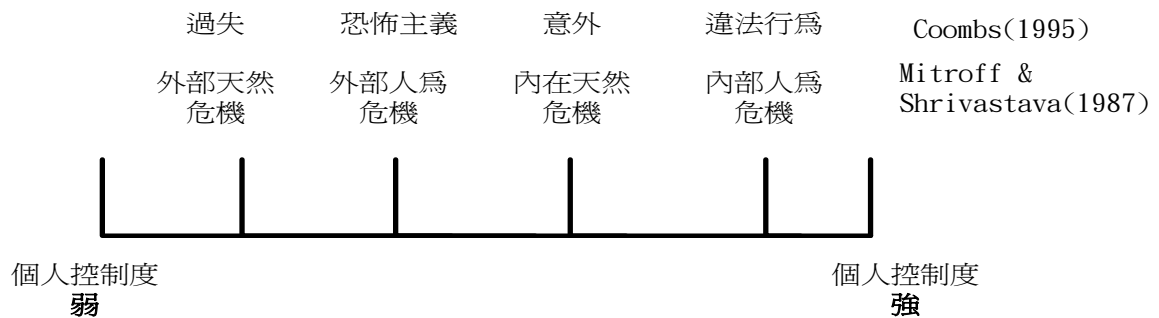


圖 3：危機分類連續譜

（資料來源：Coombs，1998）

但 Coombs 與 Holladay（2002）後來研究發現個人控制度和危機責任所測量

的因素特質相同，因此，Coombs 直接將個人控制度併入危機責任中，無需另外以個人控制度來分類危機。

為了涵蓋更多危機類型，Coombs (1999) 曾演繹出危機類型細項，即發展出 13 類危機類型，如謠言、自然災害、產品遭竄改、職場暴力、挑戰、技術故障意外、技術故障的產品召回、重大意外（對環境的損害）、人為故障意外、人為故障的產品召回、組織的失誤（未造成人員傷害）、組織的管理失誤（如違法）、組織的失誤（有造成人員傷害）。

針對這 13 類危機類型，基於危機應可根據其基本的結構相似性，而可能形成危機類型的集群傾向，當以危機責任歸因做為集群分類的因素時，Coombs 和 Holladay (2002) 將 13 類危機類型歸納為三種不同的危機族群 (Crisis clusters)：

(1) 受害者族群 (Victim cluster)，視組織和關係人同樣為危機的受害人，因此，關係人認為組織負有較弱的責任歸因，(2) 意外族群 (accident cluster)，認為危機非組織有意圖的行為所產生的，需負較少的責任歸因，(3) 可預防族群

(preventable cluster)，指危機是可以預防的，但組織有意圖置關係人於危機之中，或是知道此行為是不當的，因此，需負有高度的責任歸因。Coombs (2004a)

結合 13 項類型及三大危機族群，整理出下頁表 2 的危機族群表：

表 2：Coombs 危機族群及相關類型

危機族群	危機類型
(一)受害者族群(Victim cluster)	(1)自然災害
	(2)謠言
	(3)職場暴力
	(4)產品遭竄改(如千面人污染)
(二)意外族群(accident cluster)	(5)挑戰
	(6)重大意外(對環境的損傷)
	(7)技術故障意外
	(8)技術故障的產品召回
(三)可預防族群(preventable cluster)	(9)人為故障意外
	(10)人為故障的產品召回
	(11)組織的管理失誤(如違法)
	(12)組織的失誤(未造成人員傷害)
	(13)組織的失誤(有造成人員傷害)

(資料來源：Coombs，2004a)

Coombs 和 Holladay 認為把相似的危機類型歸納在同一集群中，是因為這些危機大致產生相同的危機責任歸因，可採用相似危機處理的方法，即可便於危機管理者針對同一集群內的危機類型發展類似的回應策略。

2. 危機歷史

SCCT 中提到可增加危機責任的二因素為「危機歷史」及「先前聲譽」，危機歷史主要檢視此因素中的一致性 (consistency) 特質，若一致性越高、則表示組織過去有相似的危機，若大多數人都認為組織發生這樣的危機是穩定的 (stable)，會認為是持續不斷發生，而感知組織應負更多責任，此因素亦回應到 Weiner (1986) 歸因理論中所提出「穩定性」屬性，指發生的原因是否長時間、持續不斷存在的。

Coombs (2004a) 指出當組織擁有相似的危機歷史時，對於受害者或意外型的危機類型的名譽威脅影響皆會增加，顯示危機歷史會增強危機責任歸因、降低

對於組織名譽的感知。

3. 先前聲譽

先前聲譽則以危機前和利益關係人之關係，以檢視此因素的獨特性（distinctiveness）為主，若獨特性越低，表示此一危機非獨特存在，以前已經有發生過危機事件，因此，代表組織過去對待關係人存有不良的歷史。良好關係則可反應出組織的正面名譽，當有良好的先前聲譽做為基礎時，關係人將視當前的危機為組織的異常現象。

Kim 與 Lee（2005）也發現若擁有良好關係，關係人對於形象修復策略會傾向有信任及接受的態度，他們則建議若關係人對組織越有正面態度，組織所能選擇的策略將更廣。

反之，若無良好的先前聲譽，則危機會成為組織另一項不良行為的例子。若以 Ledingham 和 Bruning（1998）提出關係管理觀點來詮釋，組織和關係人之間關係原被視為公關執行之重心，因此，這段先前聲譽會影響關係人如何詮釋當前的事件及互動的狀況。

（二）危機回應策略

危機發生時，組織與所有利益關係人的溝通相當重要，尤其最初的回應會奠定日後利益關係人對於組織及危機的感知，良好的危機溝通會減少危機帶來的威脅及損失（Coombs & Holladay，1996）。

Coombs 也提出和 Sturges 相同的看法，他認為危機發生後，組織一開始要先提供說明性資訊，包含警告及指示關係人該如何行動的方向；再來提供同情性資訊，如對受害者表達關切、展現同情心、提出改善行動；最後才是組織進行保護名譽的危機回應策略。

對於危機傳播管理者而言，第一及第二項是組織應對利益關係人必需提供的

資訊道德，而讓組織如何迅速地減少危機帶來的衝擊並回復危機前的名譽，最重要的是取決於如何有效地使用危機回應策略。

而危機回應策略派別的學者主要有 Benoit (1995) 的形象修復策略、Hearit (2001) 企業辯護、Allen 和 Caillouet (1996) 的形象管理，以及 Coombs 與 Holladay (2002) 的 SCCT。

本研究因以 SCCT 架構為主，首先介紹 Coombs 早期的危機回應策略，以及它如何演進、發展出 SCCT 中的危機回應策略；再者輔以配合 Benoit 的形象修護策略比較整合之。

1. Coombs 危機回應策略

危機回應策略關注的是「組織在危機發生時說了些什麼話？」，是屬於一種印象管理的策略，其最初來自於辯解策略 (吳宜蓁, 2005: 201)，早期的保護名譽相關策略，選擇適當回應策略以修復名譽。

Coombs (1995) 提出 5 大類危機回應策略 (Crisis response strategies)，包括：危機不存在 (nonexistence)、拉遠距離 (distance)、逢迎 (ingratiation)、認錯道歉 (mortification)、以及哀兵策略 (suffering)，這 5 大類策略亦各自發展出次要策略共 15 小項，詳細說明各大策略及次要策略如下：

(1) 危機不存在 (nonexistence)

此策略是指若危機不存在，組織就不會與這可能的危機有任何負面關聯。其次要策略包括：(1) 否認 (Denial)：純粹地否定危機曾發生過。(2) 澄清

(Clarification)：進一步延伸否認策略，但是企圖以解釋來說明危機是不存在的。

(3) 攻擊 (Attack)：是更積極地否認策略，直接對抗指稱危機存在之不實報導者。(4) 恐嚇 (Intimidation)：是最激進的否認策略，以組織權勢威脅，常訴諸法律或暴力形式恐嚇威脅製造危機者。

(2) 拉遠距離 (distance)

此策略是認知到危機是存在，但試圖創造出公眾可以接受該危機之空間，以利削弱組織和危機之間的關聯，以便能轉化公眾對於組織的負面情感。其次要策略為：(1) 藉口 (excuse)：用以降低組織應負的責任，若公眾認為組織該負的責任越小，就可減少負面評價，而此策略又可細分二項為 (a) 蓄意否認 (denial of intention)，(b) 自願否認 (denial of volition)，找代罪羔羊乃其一形式，(2) 合理化 (justification)：降低危機的傷害，主要讓公眾相信此一危機並非最糟情況，或與其他危機相較，還未如像想中嚴重，其細項策略包含 (a) 減少傷害 (minimizing injury)，(b) 受害者罪有應得 (victim deserving)，(c) 危機事件錯誤呈現 (misrepresentation of the crisis event)。

(3) 逢迎 (ingratiation)

藉由連結組織和公眾認為正面評價的事物，以試圖獲得公眾對於組織的贊同，含有的次要策略：(1) 尋求支持 (bolstering)，提醒公眾有關組織過往已存在的正面面向，如昔日的慈善捐助，或是公正的員工待遇之歷史，以補償危機為組織帶來的負面傷害。(2) 超越 (transcendence) 是將危機置於對組織有利的情境下，如危機用公眾可接受的偉大目標被重新定義，以更抽象的格局來看待危機，此策略也能使組織和公眾在更大的情境下，共享相同的價值觀，讓公眾對組織產生認同感。(3) 稱讚他人 (praising others) 為的是贏得所稱讚者的贊同，讓他們因此喜愛組織。

(4) 認錯道歉 (mortification)

企圖取得公眾的諒解，藉此來接受現有危機。次要策略含有：(1) 補償 (remediation)：是有意提供某種形式的補償或是幫助 (如金錢、財務、援助) 這些受害者，(2) 懺悔 (repentance)：以公開道歉，請求公眾原諒，(3) 改正 (rectification)：採取行動及防範機制來預防日後危機再次發生。

(5) 哀兵策略 (suffering)

此策略以塑造組織成為受此一危機不公平對待的受害者，來企圖取得公眾的同情心，而讓組織置身於危機之外。

之後 Coombs (1999) 又綜合各家的危機回應策略，將原 5 大類 15 小項簡化為 7 大項，並將 7 大項策略以順從（以公眾利益優先）、防衛（以組織利益優先）兩面向的程度，呈現一道線性連續光譜的策略分布，以下說明內容及連續譜呈現樣貌：

(1) 攻擊控訴者 (Attack the accuser)：

此為最激烈的防衛手法，不僅否認外，還進一步攻擊指控組織發生危機的控訴人或團體，也包含強制的回應手段。

(2) 堅決否認 (Denial)：

不承認危機存在，表明無任何受害者，或此事與組織全無關係，即為組織無須負任何責任，此策略常由組織內部之法務單位所建議使用，以保護組織名譽並排除任何法律責任。

(3) 藉口 (excuse)：

提出理由、說辭來減少組織應負的危機責任，回應方式包含否認有任何存心傷害的意圖、或是宣稱危機發生不在組織可掌握之中。

(4) 合理化 (justification)：

澄清危機並未造成嚴重財物損失或人員傷害，或危機未如外界想像中的嚴重，甚至會將危機發生歸罪於是受害者本身因素所導致的，而非組織所造成的。

(5) 逢迎 (ingratiation)：

試圖將危機由負面轉化成正面，以提醒組織過去擁有優良的表現，紀錄來討好或取悅關係人，此策略並無否認危機發生，但也未提出要為危機負責，只是讓關係人重新肯定組織長久來的形象，也藉此提振組織內部士氣。

(6) 改善行動 (corrective action):

正面且積極地試圖彌補危機的損害，並提出預防措施來防止危機再度發生。

(7) 誠意道歉 (full apology):

最完全接受危機責任的策略，表示組織願負起全責，也同時請求關係人原諒。此策略有時也併同提出金錢或其他實質的補償作法，以昭負責之誠意。

Coombs 依 McLaughlin、Cody、和 O’Hair (1983) 所提出的防衛 (defensive) — 順從性 (accommodative) 為連續譜兩端之架構，也將這 7 項策略予以排序，危機回應策略連續譜的兩端分別是防衛性 (以組織利益優先)，另一端為順從性 (以關切受害者優先) 之連續性，顯示上述 7 項策略有漸層性之程度差別(如圖 4)。若危機責任越多，則應使用越順從性，越親切性的回應策略：



圖 4：Coombs 危機回應策略連續譜

(資料來源：Coombs，1999)

2. Benoit 形象修護策略

形象修護理論是由 Benoit (1995, 1997, 2000) 所提出，其主要理論假設有二大基礎：(1) 溝通是以目標導向，即溝通是為了要讓訊息接收者接受自己所說的；(2) 溝通是要在接收者心中維持良好，受歡迎的形象。因此，當形象可能受損時，要提出具說服性的論述，以修護形象為目標，據此他提出「形象修護策略」(image repair strategies)，主要有五大策略，且每大策略下亦包括各次要策略，

共計 14 項策略，說明如下：

(1) 否認 (denial)

(a) 純粹否認 (simple denial)：不承認錯誤行為，並表明沒做過此事。

(b) 歸咎他人 (shift the blame)：不僅表明沒做過，還將責任歸因他人

(2) 推諉責任 (evading responsibility)

(c) 自衛行為 (provocation)：說明自己的攻擊行為是出自於合理的反應。

(d) 責任不在我 (defeasibility)：指惡行因缺乏足夠資訊所導致的結果或是個人無法控制因素下的侵犯行為，因此不應怪責於我。

(e) 意外事件 (accident)：並非有意造成的，純屬一項不幸的意外事件。

(f) 善意動機 (good intentions)：雖然發生這個行為，但我的本意是出於好意的。

(3) 減少外來攻擊 (reduce offensiveness)

(g) 尋求外來資源支持 (bolstering)：強調受控者自己的正面特質或行為，以平衡攻擊。

(h) 縮小負面情緒 (minimization)：減少錯誤行為的嚴重性。

(i) 區隔 (differentiation)：藉由比較相似的問題，以顯得這項行為沒有想像中這麼嚴重。

(j) 超越 (transcendence)：辯護自己的行為是有更高的價值或更重要的目的。

(k) 反擊指控者 (attack accuser)：減少控方的可信度，若指控者是受害的話，則創造受害者是命運報應的形象。

(l) 補償 (compensation)：提供受害者的損失補償。

(4) 改善行動 (corrective action)：承諾修復或建立預防機制，以防類似的情形再發生。

(5) 誠意致歉 (mortification)：不僅承認錯誤，並乞求原諒，亦欲讓控方認為受控者是真心誠意地接受這些指控。

整體而言，過去諸多文獻都整併過 Coombs 以及 Benoit 兩人的溝通策略，發現兩者相同之處 (彭曉珍，2007)，而本研究主要依據 Coombs 的 SCCT 架構出發，乃整合 Coombs 七大危機回應策略與 Benoit 的形象修護策略，並以防衛-順從性連續譜區分後 (如表 3)，也發現兩者策略雷同之處頗多，因此本文將以 Coombs 七大策略為主。

表 3：Coombs 危機回應策略與 Benoit 的形象修護策略之比較

Coombs (1995) 五大危機回應策略		Coombs (1999) 七大危機回應策略	Benoit (1995) 形象修護策略	防衛—順從連續譜
主要策略	次要策略	主要策略 (本研究採用)		
危機不存在	否認	堅決否認 攻擊控訴者 藉口 合理化	否認	防衛 ↑ ↓ 順從
	澄清		攻擊對手	
	攻擊		推諉責任	
	恐嚇		縮小負面情緒區隔	
拉遠距離	藉口	藉口	尋求外來資源	
	合理化	合理化	超越	
逢迎	尋求支持	逢迎		
	超越			
	稱讚他人			
認錯道歉	改正	改善行動	修正行動	
	補償	誠意道歉	補償	
	懺悔		認錯道歉	
哀兵				

(資料來源：本研究整理)

第三節 危機歷史，情境與回應策略之對應及相關實證研究

一、危機歷史與危機情境之對應

基於 SCCT 理論，危機歷史、危機嚴重性及先前聲譽皆為危機情境因素之

一。若以組織過去危機歷史會影響現有危機所帶來的名譽威脅，SCCT 指出關係人是否感知組織過去的危機，對於危機傳播管理者來說極為重要，尤其在新聞報導現存的危機時，通常也會一併報導組織之前的危機事件作為新聞背景資料，因此，這些背景資料是否和現存的危機有相同的重要性，乃值得探討。

若組織發生危機時，顯示過去有高持續性的危機歷史，此危機又具低度外在影響以及高度組織可自我控制程度，則關係人對於組織此一危機將產生強烈的危機責任歸因（Coombs，2004）。

Coombs 和 Holladay（2001）研究發現不良的關係或危機歷史將產生魔鬼氈（velcro effect）效應，一旦有不良歷史產生，就會有負面名譽產生；如同外套上的毛屑，一旦黏住，就難以清除，因而增強關係人對於危機責任歸因的感知，因為其中具有一致性與獨特性二特質是可用來調整最初對於組織危機評估之特質，即擁有相似的危機歷史或負面的先前聲譽，都會增加名譽的威脅，使原本的危機類型有可能因而加劇變成為較具有高度責任歸因的危機類型。

雖然 Coombs 將危機嚴重性、危機歷史及先前聲譽這些危機情境納入調節責任歸因之因素，但 Schwarz（2007）認為 SCCT 仍以危機類型做為初始的責任歸因，略顯簡略，無法有效解釋關係人如何產生歸因判準。Schwarz 提出可以 Kelley（1967，1973）所提出的共變原則（Covariation principle）進一步補充解釋 SCCT。

所謂共變原則可將歸因的對象分為三大類：（1）個人（行為者）、（2）個體（通常指物體、或是刺激物）、（3）環境（指能造成這樣原因的外在情況）。如何將事件歸因推導出哪一個歸因對象，需檢視資訊模式包含三項特質：（1）一致性（consensus），指發生在同一人身上的程度，（2）獨特性（distinctiveness），因同一項刺激物才會發生的程度，（3）持續性（consistency）：是否長時間一直發生。若資訊模式內容是一致性低、獨特性低、持續性高，關係人將事件歸因成「個人（行為者）」；若資訊模式內容是一致性高、獨特性高、持續性高，則歸因成刺

激物「個體」所引起的；若資訊模式內容是一致性低、獨特性高、持續性低，則歸因成「環境」所造成的。(如表 4)

表 4：Schwarz 的資訊模式與歸因對象

資訊模式			→	歸因對象
一致性	獨特性	持續性		
低	低	高	→	個人(行為者)
高	高	高	→	個體(刺激物)
低	高	低	→	環境

(資料來源：Schwarz，2007)

Schwarz 認為 SCCT 在解釋危機責任時，並未考慮到一致性、獨特性的資訊，僅考慮危機過去是否一直不斷發生過的持續性屬性（即 Coombs 所指的穩定性）。根據危機類型族群所固有的危機責任本質來看責任歸因，較未考量到現實的複雜及模糊的危機情境。因此，依據 Kelley 的共變原則，Schwarz 提出對於 SCCT 六項補充危機歸因之假說：

- (一) 關係人在判斷危機發生原因及結果時，會擁有一致性、獨特性、持續性的資訊。
- (二) 特定資訊模式會導致特定的歸因。
- (三) 對於組織（行為者）的歸因，會導致強烈的危機責任歸因；當涉及的是個體、環境歸因時，則導致較弱的責任歸因。
- (四) 越強烈的危機責任歸因，越造成組織名譽傷害。
- (五) 提供關係人一致性、獨特性、持續性的資訊，會受到組織和其危機管理者的影響。
- (六) 組織若能評估關係人擁有資訊內含一致性、獨特性、持續性的程度高低，能協助管理者判斷關係人所感知的責任歸因為何，以及是否能選擇符合 SCCT 架構的危機回應策略。

依據 Schwarz 對 SCCT 所補充，本研究擬對於危機歷史輔以此資訊模式之屬

性加入探討，了解危機歷史含有上述屬性之程度高低時將如何影響關係人對於組織的危機形象感知。

二、危機情境與危機回應策略之對應

危機情境包括兩個層面，客觀層面為危機種類與危害程度，主觀層面則著重在認知和評價層面，也就是社會大眾對於危機責任歸屬的認定（吳宜蓁，2005）。因此，學者試著將危機情境與回應策略進行搭配（Mapping），以讓危機管理者評估情境及選擇策略時之參考。

Bradford 和 Garrett（1995）指出了情境與策略之間的關係，提出組織受控情境與回應選擇關係圖。他們在整理了「表達管理」的相關理論後發現，大部分適用於某情境下的特定回應方式，將會成功的影響第三團體，特別是在媒體或是指控者對組織的犯錯行為，他們提出在不同的情境下，組織應該使用不同的回應策略，主要分成四個情境及對應的回應策略為：（1）行為情境（Commission Situation）為無證據可顯示組織有犯罪之跡象，若組織可藉此提出並沒有犯下傳聞中不道德行為的證據時，組織此時可運用「否認策略」（Denial）。（2）控制情境（Control Situation）指有證據顯示組織犯錯，但沒有證據顯示組織應該具有控制力以防止犯錯，若組織可以提出並沒有對於事件具有控制能力或是對於這個被指控的事件的影響力時，應該使用藉口（Excuse）回應策略。（3）標準情境（Standard Situation）是有證據顯示組織犯錯並有控制力，但用以評估標準仍有疑慮，此時組織若能夠提出組織是被以不適當的評價標準而被指控的不道德行為時，應該使用正當化（justification）的回應策略。（4）同意情境（Agreement Situation）為有證據顯示組織犯錯、具有控制力避免其發生，以及外在可以適當的評估標準來衡量組織的行為，當組織認為這些指控是成立的時候，應該要採取承認（Concession）策略。

Coombs（2004a）則對危機情境之界定，除了以危機種類的主觀認知外，還

加入客觀存在的環境變項，從四個面向來界定之：危機種類、證據的真實性、危機傷害程度、和組織過往的表現；他認為四個面向都會影響大眾對於危機責任歸屬的歸因結果，其中當危機歷史出現時，它也會調節危機責任歸因，改變危機情境，因此，也影響組織如何選擇回應策略，所選擇的回應策略也將可能再反過來影響責任歸因。

而 Coombs 指出選擇危機回應策略的三項主要作用如：(1) 降低危機責任歸因：越親近性的危機回應策略，會令關係人感知組織是較會對危機負責的；(2) 改變對組織的感知（修復名譽）；(3) 降低因危機引起的負面情感。危機管理者該選擇那些策略？端視危機歸因的對象及強弱度。

針對如何選擇危機回應策略，Coombs (2006) 則指出下述三個原則選項作為評估之參考標準：(1) 建立無危機發生的印象，(2) 影響危機的歸因，讓事件對於關係人較無負面影響，(3) 影響關係人如何感知組織，並去保護/修復組織名譽。

Coombs (2006) 進一步將危機回應策略接受危機責任的程度以及對受害者表達的關切度不同，再將原本 1999 年提出的七大項策略歸納為以下 4 大類：

- (一) 否認性策略 (deny)：否認、代罪羔羊。
- (二) 遞減性策略 (diminish)：藉口、合理化
- (三) 重建性策略 (rebuild)：補償、誠意道歉、關切、懺悔 (Regret)
- (四) 補充性策略 (reinforcing)：尋求外來資源支持、逢迎

七大項危機回應策略可集群為以上四大類策略。其中原本修正行動策略被排除在選項之外，因 Coombs 認為此項策略應在指示性資訊中內含；其他策略增加代罪羔羊策略、補償策略、關心策略、表示遺憾策略，主要對於受害者表達關心，因此加入重建策略大項之下。

補充性策略則可用做為其他 3 類策略補充之用，所以可以綜合使用各項策

略，但應避免矛盾使用，如否認策略就無法和其他策略同時使用。若對於何種危機型態較為適用？否認性策略僅適用於謠言、挑戰、控訴時使用；而補充策略可用於任何危機型態。

最後 Coombs 整合其危機情境及回應策略，提出建議搭配，主要以三大危機類型族群轉化為危機情境的概念，並說明相對的責任歸因，以作為回應策略之選擇組合，本文整理如表 5：

表 5：Coombs 的危機集群（情境）及回應策略搭配

危機族群(情境)	責任歸因	回應策略
受害者	無	指示性資訊/否認策略
意外型	低-中	遞減性策略
可預防型(有意圖型)	高	重建性策略

（資料來源：Coombs，2006；本研究整理表）

三、相關的實證研究

（一）危機歷史及危機情境之對應相關研究

若以組織過去的表现歷史來看其對於危機組織名譽之影響，可能因為表现歷史包含太多因素、或是定義不清，正、負面的表现歷史對於名譽是否產生一致性結果，目前研究成果尚未有定論。

如張硯迪（2006）以實驗法探討組織表现歷史、回應策略及回應一致性對組織形象修復之效果研究，該研究採 2（組織表现歷史正/負）X 2（和解/防衛策略）X 2（回應的一致/不一致）的實驗設計，其中組織表现歷史設計為是否發生危機，以代表為所謂正、負面歷史，研究發現組織表现歷史正、負面的表现，在組織遭遇危機時對於組織名譽都有很大影響，而擁有越正面的組織表现，則組織越易修復形象；另外，當組織分為兩階段回應時，第二階段的回應策略，會比第一階段的回應策略更對組織名譽產生較大的影響，回應的策略若二個階段是一致性時，則產生顯著影響，最後三項因子也會產生交互作用，即組織表现歷史將調

節第一階段的和解/防衛策略對於組織名譽的影響，而組織表現歷史也會調節回應一致性與否對於組織名譽之影響。雖然此研究可顯見組織表現歷史具有調節組織名譽之作用，但是研究中對於組織表現歷史內涵卻過於概約簡化，無法一窺組織表現歷史中的哪些因素才真正是具有調節作用。

此外，國內對於組織或個人過去的表现歷史則多以內容分析或個案分析研究，大多發現過往擁有良好表現歷史者，所採行的危機回應策略則較有效果（朱慧君，2002；蕭伊容，2006；馮毓芳，2006；謝昀真，2007；彭曉珍，2007）。

如彭曉珍（2007）以內容分析比較扁、馬市府團隊的政府危機溝通策略，也證實在組織或組織領導人過往表現良好的情形下，其採行的形象修護策略較易被接受，相對地策略效果也較好。如台北市政府陳水扁團隊在1995年發生快樂頌大火時，有不少報導針對陳水扁為首位民選台北市長與其他縣市的官派市長或前市府比較之，尤其與台中市前頃發生的衛爾康大火比較，媒體表現出陳水扁過去在擔任民意代表時多所義正嚴詞地質詢方式，所樹立的正義且犀利的問政形象，而且民眾也期盼陳市長與過去地方首長不同，此事件中也無掩飾過錯之情事，因此，在市民支持及媒體較少苛責、以及對於陳水扁過去所具有的較佳形象、組織表現也明顯超越前人之下，使關係人對於組織的危機責任歸因減少。

謝昀真（2007）比較TVBS與三立電視台兩者造假危機事件，認為組織過去表現較好的，公眾較願意相信組織的說辭且策略修護效果佳；反之，若過去表現不佳者，則公眾較不願意相信，顯示組織過去的表现對公眾在情境上的判斷有重要因素。

在競選時危機事件研究中，也發現過去表現佳者，對危機策略效果有加乘效果，如蕭伊容（2006）發現2006年高雄市長候選人，馮毓芳（2006）研究謝長廷競選台北市長，都顯示出若候選人過去的政績表現越好，對候選人的形象修護效果也越佳。

以男性政治人物性醜聞為危機事件研究的朱慧君（2002）也指出，政治人物在受到指控初期，若其與媒體、受眾或支持者一直保有較良好的互動，其受控時所處的情境，以及對其造成必須立即回應的威脅較小。如黃義交因為曾身為省政府發言人職務，使其與媒體具有良好關係，透過媒體的塑造，又為其建立與關係人較佳的關係，從其性醜聞事件發生後的讀者投書中可看出外界並不認為他在此事件中應負責任。相反地，另一位政治人物-張旭成受到性醜聞指控時，更遭受同黨人士舉出前例，此現象也許可看出應是其平日與黨內人士關係不良所致，而使其危機責任歸因加重。

不過也有少數學者發現管是正面、負面表現歷史都不會影響組織或個人聲譽，如 Sheldon 及 Sallot（2009）檢視形象修復策略與表現歷史在政治危機中的效果，即發現不管是正面、負面表現歷史都不會影響危機政治人物的名譽。他們的研究是以美國眾議員 Lott 對於種族隔離的失言（Faux Pas）危機所造成其職涯的挑戰為背景，以此進行 3X2 的實驗組合，其中 3 項策略為：誠意道歉、尋求外來支持、改善行動；表現歷史則以正面、負面以作為自變項。該研究卻未如過去文獻一樣，他發現將眾議員 Lott 設計成為一直都是支持種族隔離主義者以作為負面表現歷史的實驗組別時，並不會對危機後的個人名譽形成魔鬼氈效果。

除了組織表現歷史，再進一步探討組織表現歷史內之「危機歷史」影響力時，Coombs（2004a）檢視的「危機歷史」在跨危機類型中，對於危機責任歸因及組織名譽感知之影響，提出 4（危機類型，受害者及意外型各二）X3（危機歷史呈現）的實驗設計。他發現當組織擁有相似的危機歷史時，對於受害者或意外型的危機類型的名譽威脅影響皆會增加。顯示危機歷史會增強危機責任歸因、降低對於組織名譽的感知。但是對於資料中暗示過去無危機歷史或無提供過去危機歷史相關資料二者之間並無差異，可能是人們認為新聞未提供過去危機歷史相關資

料，即代表組織可能過去未曾發生類似危機。

而且 Coombs 並指出危機歷史如何對於危機責任及組織名譽發生作用，危機責任及組織名譽二者關係會在受害者型，意外型危機類型中皆呈現顯著負相關，顯示當危機責任增強時，組織名譽則會降低；而危機歷史對於組織名譽會發生直接及間接二種影響力：(1) 直接影響力是發生在具有正面的危機歷史時，會對組織名譽有直接作用，(2) 間接影響力在指具有危機歷史時，會先增強危機責任後，再經由危機責任與組織名譽的發生作用關係。

雖然 Coombs 已發現危機歷史之影響性，但針對危機歷史所表現出來的資訊屬性內容，Schwarz (2007) 提出應值得再仔細探討，因此，他以個案研究方式研究 Sony 2006 年製造的 NB 電池在德國發生爆炸事件，此危機造成使用 Sony 電池的 NB 各廠如戴爾、東芝也發生此狀況並回收產品，也讓 Sony 損失慘重。Schwarz 搜集相關新聞，並採用 Kelley 原則分析。他的分析變項為危機歷史的資訊分為三項屬性：一致性高/低（指發生在同一人身上的程度）、獨特性高/低（因同一項刺激物才會發生的程度）、持續性高/低（長時間一直發生的程度），總共 8 組共變組合模式，以推導出關係人會將危機責任歸因至哪一種對象。他發現若推導出屬於環境歸因的話，則此危機並不是會一直發生在同一組織或個人上（僅需有低持續性）即可，而一致性、獨特性則皆無影響力。但是其中發生變異的組合模式為同一危機類型，發生頻率高者（即一致性低、獨特性、持續性皆高），在資訊模式假設中，則應該會被推導為組織（行為者），外在環境兩者皆有相關的歸因結果，但在本件 Sony 個案中，即屬同一危機類型，發生頻率高者，可能又因為科技技術以及電池生產的上下游都是與 Sony 直接相關，因此，都歸因至 Sony，造成此組合的歸因對象屬於純然組織（行為者）歸因，是 Sony 此件危機責任歸因增加，成為可預防型的危機類型。

Schwarz 認為三項危機歷史之資訊特質並未擁有相同的影響力，當危機並不

是一直發生在同一組織或個人上（低一致性），發生頻率高（高持續性）可能會比同一危機類型（高獨特性）更有影響力，此時組織本身及環境都有可能會被賦予責任歸因，若組織此時想要將責任歸因轉嫁至其他行為者或外在環境的話，需要更多資訊才足以形成，如提出大量證據證明危機頻率高也是其他組織可能發生之狀況等說法。但組織只要過去曾有過類似危機發生中，就有足夠資訊形成「持續性」的資訊特質，讓關係人將此一歸因為屬於組織不斷發生的行為，較難類推至其他人也可能有同樣的情況發生。

由上述可知，組織表現歷史確實有影響組織聲譽，但大部份文獻所指的組織表現歷史此一概念，較多指的是過去組織的形象或是組織與關係人的關係維持狀況此一部份之影響力，若細究組織表現歷史之成份，特別是危機歷史，則可看出危機歷史此一面向還有值得研究之處，雖然文獻亦證實危機歷史中呈現出組織曾發生，或無危機過發生的內容時，則發生過危機者確實會比沒有呈現出危機歷史者較會影響組織聲譽，但組織的危機歷史發生頻率高低之影響力，以及危機歷史為獨特某一項危機持續發生之影響性，尚未有明確結論，仍為待研究之處。

（二）危機情境及危機回應策略之對應相關研究

對於危機情境有多位學者由不同面向提供採取的回應策略配套建議，本文整理多件實證研究所發現各危機情境及相關回應策略搭配，主要依據 Coombs 的三大危機族群作為危機情境，分別為受害者型、意外型、可預防型危機情境，歸納實證研究中所搭配使用的策略及其效果，分述如下：

1. 受害者型危機情境

受害者型危機情境中，組織或個人常會採用否認性策略（朱慧君，2002；Huang，2006），但此情境下使用此策略對名譽修復之效果還未有定論，有部份學者發現此情境中若用否認策略，會有較正面評價，如Huang（2006）在政治人

物性醜聞的個案研究，發現沒有證據足以顯示陳水扁市長在任內接受性招待旅遊的危機情境下，他採否認策略，由競選總部發言人回應「陳市長並沒有去過澳門或在那轉機過，這件性旅遊的指控是令人匪疑所思的」，此策略也讓他在媒體報導中獲得較正面的評價。

另外，其他學者發現在受害者情境中使用否認策略有較負面的結果，以Lee (2004) 在飛機因天候因素而造成失事的外部歸因危機組別設計中，她發現到否認策略會讓關係人感知組織應負更多責任，對組織產生負面形象，她的實驗設計中以航空公司總裁回應「我們認為我們並沒有完全的責任，這失事案件是意外事件，目前也很難找出失事原因」藉此來推諉責任；Benoit 及 Henson (2009) 研究2005年卡雀納颶風重創美國紐奧良，分析 Bush 總統在 Jackson Square 對卡雀納颶風的重要演說，了解 Bush 總統使用的形象修復策略，主要使用三項策略尋求外來資源支持 (bolstering)、責任不在我 (defeasibility)、改善行動 (corrective action)，作者評估上述策略之效益，認為尋求外來資源支持和責任不在我兩項策略不良且較無效益的選擇；改善行動會是一項較令人滿意的策略，尤其是傷害是歷歷在目之際，如他指出國土安全部已派出1500位醫療專業人員及50噸的醫療補充品，社會安全局發放支票，勞工局幫助流離失所者暫時性工作及失業補助，郵局也提出可註冊新地址的服務等等立即改善措施；Bush 雖提出改善行動策略，但卻未曾承認他有過錯，也未對他所任命的不適人選做任何評論；責任不在我策略並非不可使用，但是身為總統若使用這項，也許應思考選擇此項，即等於承認自己是沒有能力可解決或預防問題發生者。

2. 意外型危機情境

意外危機情境，屬於中度名譽威脅危機情境，回應策略未必要誠意道歉，而可採用同情、補償策略、合理化策略及表示歉意等遞減性策略或補充性策略，如 Coombs (2004b) 研究西方製藥公司爆炸事件，分析其不同危機階段所使用的回

應策略，認為該事件為意外危機型態，屬技術錯誤，可歸類為中度名譽威脅之危機情境，而且公司過去並無不良的危機歷史，因此，未有任何調節、改變其危機型態的相關因素，除了針對此爆炸受傷的人，以及對其親友表示慰問，強烈的關心及尊重等關切外，還使用合理化策略（justification），向消費者表示情形不像他們原先想像地那樣嚴重，藉此以縮小損害，雖然公司有表示歉意（excuse），但是強調是因缺乏控制而造成，否認有意造成此損害，最後還加入補充策略，如使用讚美策略，以感謝外界支援，藉此說明很多外在資源共同協助該公司處理此件危機。整體來說，此公司使用的回應策略具有效果，雖然該公司未以誠意道歉來接受全面責任，以個案為中度威脅危機來看，該研究也認為組織也不必使用全面道歉的策略，並不會比合理化策略和表示歉意策略更能保護組織名譽。

Coombs 與 Holladay（2008）以實驗法有系統地設計人們如何感知危機傳播策略，危機類型鎖定一間化學公司爆炸事件，中度名譽威脅之危機情境，在對比過去文獻結果較偏好道歉策略，此研究顯示其實同情、補償策略也可對於利益相關人（非受害者）產生和道歉同相似的評價效果。這也可建議在現實生活中，若危機回應策略所要傳達的大多數受眾為其他利益相關人，而非針對受害者溝通時，因有鑑於道歉是項成本高的策略，危機管理者可提出同情或補償策略，以降低或調節危機責任，而不用全然依賴道歉策略，或是當責任還未明朗時，亦可使用前二者策略。

3. 可預防型危機情境

可預防型為組織有意圖發生之危機情境，回應策略應採誠意道歉，並採取改善行動之重建性策略，其中 Fortunato（2008）以 Duke 大學 2006 年發生曲棍球校隊的醜聞研究個案，其中三名隊員被控毆打、強暴他們雇請的外國女舞者，這事件涉及第一度強暴、性欺侮、種族問題，以及大學生飲酒和大學運動員的文化等，引起社會及媒體高度關注，分析 Duke 大學所使用的回應策略為：全面地接

受應負的責任，並採取改善行動，未逃避任何 Duke 大學的責任，但並非僅限苛責此單一事件，而是擴大範圍認為此一事件所展現校園的文化風氣敗壞，是 Duke 大學的責任；明白表示要組成 5 人小組獨立委員會查明，球隊停止訓練直到完成嚴格的行政監督機制，提出運動員行為準則等，也採取減少外來攻擊方式策略，如強調此大學的優良傳統是符合，以喚醒公眾對其過往良好形象的印象，上述策略 Fortunato 評估為 Benoit 和 Coombs 所說的形象修復策略。

Park (2008) 針對蘋果 iPod 以內容分析法研究蘋果 iPod 有關聽力受損的司法案件，了解公司如何處理其產品疑似對消費者健康有害、但實際上還未發生消費者健康實際受損的案例之消費者訴訟案件。訴訟提出一開始，蘋果提出辯解的立場；但後期該公司因為新聞報導增加，因消費者認為公司有其控制能力，可掌握耳機設計，公司轉向採用改善行動的立場，如發表新的音量控制軟體更新版。

4. 橫跨各危機情境

若跨越危機情境都可通用的策略為承認策略 (concession)，以 Huang (2008) 將天下雜誌中刊登的台灣前 500 大家企業為樣本郵寄問卷調查發現承認策略可做為一項有效的傳播策略，承認策略是可超越危機型態、組織聯想之限制，能有效預測信任及關係承諾。她的研究是在控制危機型態以及組織聯想下，何種程度的危機傳播策略、危機回應形式將會影響關係人對於組織信任與關係承諾。

由上述實證研究整理後，受害者型、意外型、可預防型三種危機情境，幾乎都有採取特定的回應策略，如 Coombs 所建議之情境-策略搭配，以受害者型常採用否認性策略，意外型採用遞減性或補充性策略，可預防型採取重建性策略等為主，但對於每一個案的形象修復效果還有其他變數，也許還受到組織或個人特質及地位，外在複雜環境之變化，以及其他多種策略同時使用的狀況等等影響，因此，對於 Coombs 所建議的情境與策略採取一致性搭配，仍可詳細探究其效果為何。

第四節 研究假設及架構

相較 Coombs 研究危機歷史呈現及張硯迪的組織表現歷史，都僅研究相似危機是否有重複之歷史呈現，而如 Schwarz 所言多數的危機歷史只探討到危機是否不斷發生的「持續性」特質，屬於同一類危機持續發生，尚未研究不同危機類型發生的危機歷史是否會產生不同的影響結果？

危機傳播之重要目的為修復組織因危機而遭受到損害的形象，因此，根據 SCCT，危機發生後，將影響關係人對於組織名譽、行為意向之改變，於是本研究將針對危機歷史的獨特性研究其對組織名譽，潛在支持性行為產生之影響，所謂獨特性是指同一類型危機一直持續發生；非獨特性則是危機歷史持續發生，但過去危機類型所發生之類型皆相異，而過去文獻研究發現當組織擁有相似的危機歷史時，對名譽威脅影響皆會增加，故本研究據此提出假設一：

H1a：組織進行危機溝通時，若組織過去擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，會使關係人對組織較有正面聲譽評價。

H1b：組織進行危機溝通時，若組織過去擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，會使關係人對組織較有正面的潛在支持性行為。

此外，Coombs 對於危機情境已提出可能採取的回應策略套合建議，綜觀文獻形成搭配建議以案例探討方式推論為主，但針對不同個案情境，不全然採用相同策略，不過大部份危機情境為受害者型，較多採用否認性回應策略，意外型者較多採用遞減性策略，意圖型者較常採重建性回應策略，且符合上述情形者，研究者亦表示策略多有效益，因此提出本研究假設二：

H2a：若危機情境與危機傳播策略採用越一致性時，會使關係人對組織較有正面聲譽評價。

H2 b：若危機情境與危機傳播策略採用越一致性時，會使關係人對組織較有正面的潛在支持性行為。

在危機歷史影響下，Coombs 認為可能調節危機責任程度，影響到關係人對現存的危機感知，則原來的「情境-策略」搭配是否將因應而調節原有的建議策略？本研究擬針對危機歷史對於危機情境及回應策略，以及對於組織名譽和潛在支持性行為之影響進行研究，故提出一個研究問題為：

RQ：危機歷史如何影響危機情境及回應策略之關連，以及對於組織名譽和潛在支持性行為影響為何？

依上述的研究假設及研究問題，整理本研究的自變項及依變項的假設關係，初步提出研究架構圖如下圖 5：

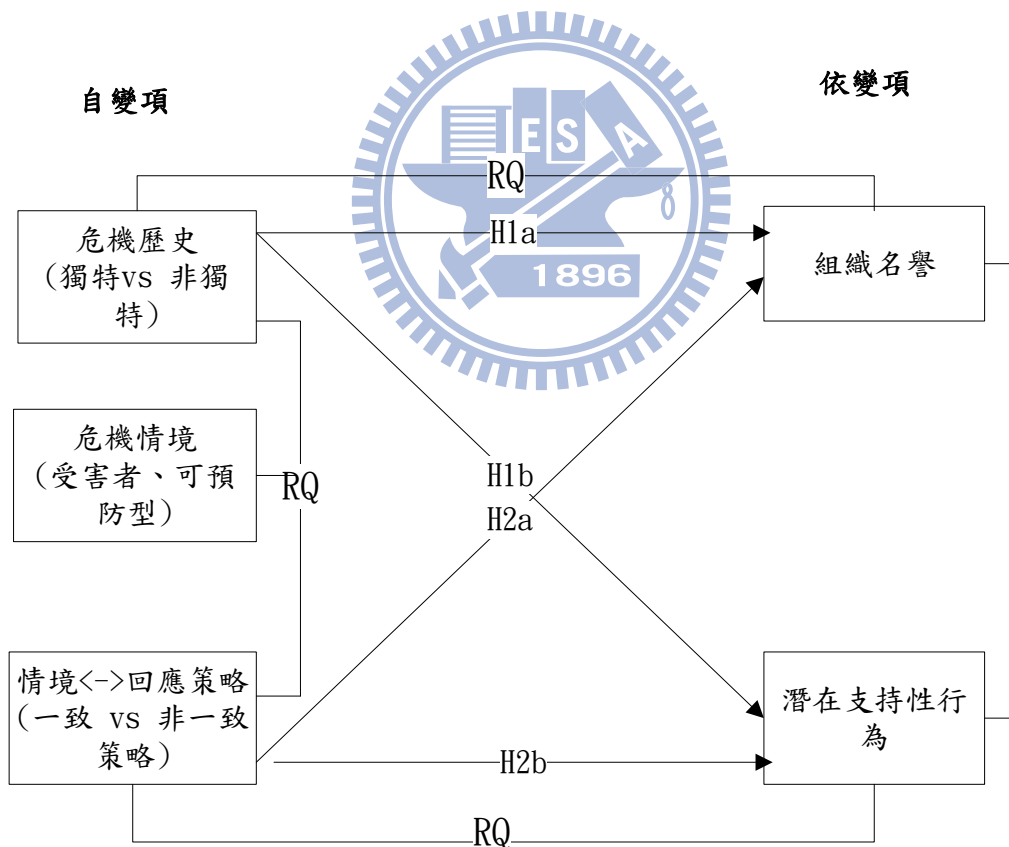


圖 5：本研究初步研究架構圖

第三章 研究方法

本章共分為四個部份，第一節是研究方法之選擇，主要描述為何本研究選擇實驗法為主要研究法，探討實驗法對於本研究合適度；第二節則陳述本研究進行的前測結果及據此如何修改實驗刺激物之內容設計；第三節說明本研究的實驗測量操弄情形，如自變項操控情形、量表信度等；第四節著重正式實驗架構及流程如何進行，敘述其執行過程。

第一節 研究方法之選擇

實驗法的類型分為實驗室及非實驗室型，前者將受試者從自然環境中抽離，可控制的變數較多，如旁人走動或環境噪音的干擾，而可較明瞭操控變項與依變項之關係（劉心陽譯，1997）。

本研究為探討危機歷史、危機情境與危機回應策略搭配對組織危機處理之影響，尋找組織在何種危機情境特性下該如何進行危機處理，以減低對組織之傷害。在過去，實驗法日漸被廣泛應用於危機研究中，特別是在研究者想探討在特定情況下，瞭解哪些因子可影響關係人認知時（e.g., Coombs, 1998a; Coombs & Holladay, 1996, 2001, 2008）。國外著重理論建構的學者，也大多採用「實驗法」的方式來建構危機管理的因果模型（吳宜蓁，2005），而本研究所選擇的方法為實驗法，主對是為了檢驗本研究所提出的假設，本研究採用二因子 2X2（危機歷史：獨特性與非獨特性；危機情境-回應策略：一致性與非一致性）組間設計，以探究對於組織聲譽及潛在支持性行為之影響。

第二節 前測及實驗設計

本研究在正式實驗前，先進行前測，總共執行三次前測，並據以修正實驗設計，始進行正式實驗。本節主要說明三次前測之成果、各次前測後所修正之內容，以及最後正式實驗時所採用之版本。

一、前測一

首先，本研究一開始以三因子研究之組間設計來規劃實驗刺激物，針對三項自變項為危機情境、危機歷史及回應策略，各項自變項之研究因子如下：

(一) 危機情境：

依 Coombs 的危機族群轉化為危機情境，由 Coombs (2004) 的 13 項類型及三大危機族群表，分別為轉化為三種危機情境為主（受害者型、意外型、可預防型），而本研究因考量變項之多寡將影響施測之難易度，而偏重以二項危機族群作為危機情境之差異，因此，考量責任歸因之明顯差異性，則分別以受害者型（較無危機責任歸因）、可預防型（較高危機責任歸因）(Coombs, 2006) 作為危機情境之設計。因此危機情境採用二組合（受害者型／可預防型）之設計。

(二) 危機歷史：

分為獨特性、非獨特性，所謂非獨特性指危機歷史持續發生，但發生之危機為不同類型者，獨特性則是同一類型危機持續發生。

(三) 危機情境與回應策略之搭配：

設計為一致性、或非一致性二種，此處所採用的一致性與否，主要指組織若依據危機情境採用如 SCCT 理論所建議之策略則為一致性，危機情境若未採用理論所建議之策略則為非一致性；以危機情境為受害者型而言，SCCT 指出回應策略可以指示性資訊/否認策略，如 Coombs (1999) 危機回應策略連續譜來看，此類策略則屬於防衛性之端點者，此類型策略有攻擊控訴者、不承認危機存在（含表明無任何受害者，或此事與組織全無關係等）；針對可預防型危機情境而言，SCCT 則建議回應策略為重建性策略為主，此類屬連續譜的順從性之端點，如提出改善行動、或是誠意道歉等皆為此類策略，因此，本研究主要依據上述建議之組合搭配，所謂一致性採取 SCCT 建議之範圍，而為非一致性之組別，則會交叉引用不建議之回應策略，如受害者型採用重建性策略，可預防型則採用否認策略

以設計之。因此，本研究在此次前測之實驗設計為 2x2x2 組合，自變項組合一覽表如表 6：

表 6：前測一之自變項組合

危機情境 (以 Coombs 危機族群分類)	危機歷史	情境與回應策略之配套
受害者型	獨特性	一致
		非一致
	非獨特性	一致
		非一致
可預防型	獨特性	一致
		非一致
	非獨特性	一致
		非一致

(四) 前測一之實驗內容設計

本實驗設計採用化名公司（愛迪兒/IDEA），公司類別為電腦廠商，實驗物之第一部份先介紹公司基本營運情形，如公司規模、產品線組合、市佔率大小、公司未來前景等，並輔以產品照片之呈現，以讓受試者對化名公司及產品有基本瞭解及概念。本實驗使用化名公司，主要可以去除受試者對於市面上實驗公司所存有之潛在偏好，而影響實驗結果，因此，採用化名及公司簡介之設計，可統一控制受試者對於本實驗之化名公司的瞭解具有一致性程度，不受其他受試者個人已有喜好，而干擾影響本研究自變項欲探討之情形。

在介紹組織基本資料後，其次為針對三項自變項所設計之實驗刺激物內容，每一組的實驗內容中皆包含危機情境設計、危機歷史之設計、以及危機情境與回應策略之搭配設計的三種情況，各項設計分別簡述如下：

1. 危機情境之設計

首先對於危機情境，主要指組織現存面臨的立即危機為何種，依據過去文獻研究及分類指出，受害者型危機情境所選擇的描述情境為火災，此情境內容以描

述愛迪兒近期發生一起火災，主要是興建廠房發生施工不慎所引起，火災於短時期內馬上由消防人員控制，無造成太大損失，也無影響該公司相關生產狀況及訂單，但相關業務短期內必定受到影響的危機事件。

另一情境為可預防型，本研究則選擇愛迪兒購物網站出現標錯價事件，內容為原價近五萬元的 IDEA NB-D3 標價不到二萬元，消息立刻在網路熱烈流傳，網友爭相下單搶便宜。有些網友下訂後發現訂單內容已跟之前在網頁看到的商品不同，從 NB-D3 變成了 NB-D2，價格欄也跳回原價所造成的危機事件。

2. 危機歷史之設計

危機歷史指同一組織不僅僅發生過一次危機事件，本研究設計為兩次危機，分別以兩則新聞報導方式描述兩起危機內容，在第一則新聞報導前一起危機事件之間，本研究會先簡要說明危機內容，再呈現相關新聞；第二新聞報導現今組織所面臨的危機事件，同樣在新聞報導前簡要說明危機內容，再呈現新聞內容。而有關危機歷史的兩個面向—獨特性、非獨特性之呈現差異，以當前危機為準則，若當前危機為受害者型危機（火災），又屬獨特性歷史，則將先前危機也設計為受害者型危機（火災），以此類推，簡要敘述四組危機歷史組別之搭配情形：

(1) 受害者型—獨特性危機歷史：前一則新聞主要報導愛迪兒 2008 年首次發生大火而影響其營運之事件，火災毀損主要在其廠房 10 樓的部分，其生產線、原料和半成品庫存都受到影響，由於備料不及，第一季營收將受影響…等。而第二則為當前危機事件，其新聞內容亦設定為火災情境，指為愛迪兒近期又發生一起火災，主要是興建廠房發生施工不慎所引起，火災於短時期內馬上由消防人員控制，無造成太大損失。

(2) 受害者型—非獨特性危機歷史：前一則危機歷史之新聞為可預防型危機，以愛迪兒購物網站出現標錯價事件為危機內容；而第二則為當前危機事件，其新聞內容亦設定為火災情境，指為愛迪兒近期則發生一起火災，主要是興建廠

房發生施工不慎所引起，內容則如同上述（1）點之當前危機事件。

（3）可預防型－獨特性危機歷史：前一則危機歷史之新聞則以愛迪兒購物網站出現標錯價事件，網友爭相下單搶便宜，但價格欄也跳回原價，網友紛紛表達不滿，引發公司損失危機；而第二則為當前危機事件，其新聞內容亦設定為標錯價事件，並設計為在不到一個月時間內連續兩次爆標價烏龍，把原價近 5-6 萬的筆記型電腦，標成不到 2 萬即可購買的價格。

（4）可預防型－非獨特性危機歷史：第一則危機歷史之新聞為受害者型危機，主要以火災為該危機情境，以愛迪兒 2008 年首次發生大火而影響其營運之事件；而第二則為當前之危機，則是可預防型情境，則以愛迪兒購物網站首次出現標錯價事件為內容。

3. 危機情境與回應策略之搭配設計

危機情境與回應策略之搭配設計為一致性與否，主要以組織當前所面臨的危機來設計，因關係人面臨立即的危機較會較有切身性，會主動關注組織之動態，而本研究也欲減少不同時期的回應策略之影響，仍操控著僅呈現單一危機事之回應策略，因此以當前危機情境來設計回應策略，故如上述第 2 點危機歷史所描述者，第一則新聞為危機歷史，較無著墨組織的回應情況，主要敘述危機影響內容，但於第二則新聞報導中則陳述組織對於當前危機的回應方式，四組別的回應陳述內容分別如下：

（1）受害者型－一致性回應：

在火災危機中，因 SCCT 建議為指示性資訊或以否認策略回應，本研究則設計為愛迪兒認為公司對於火災並無相關責任，所受損廠房及機器設備材料在評估實際財務損失後，將向保險公司申請理賠。此次火災主要是承包廠商的管理疏失，對此不願再多作其他評論。

（2）受害者型－非一致性回應：

本組別設計為非一致性回應，因此採用與否認策略不相同者，轉而以較順從性的回應方式，偏向遞減性或重建性策略，例如誠意致歉並積極提出改進方案，乃設計愛迪兒主動召開記者會，並認為雖然火災主要是承包廠商的管理疏失，但組織亦要求承包商等提供相關作業報告及改善方案外，日後有關工安維護會規範廠商符合相關工安標準。相關損失亦會向包商索賠、並要求承包商立即撤除轉包行為，未來不排除會提出懲罰性賠償之民事訴訟。

(3) 可預防型—一致性回應：

在標錯價的可預防型危機情境中，應採用重建性策略，如誠意致歉並積極提出改進方案，因此，本研究設計愛迪兒於危機後馬上對消費者表示感到十分抱歉，並願意負起全責，並承諾會以全數認賠處理，有成功交易者皆可達到認賠標準，照標購價進行購買。

(4) 可預防型—非一致性回應：

本組別設計為非一致性回應，與可預防型危機不一致性的策略應為較接近防衛性之回應方式，偏向否認策略，如危機不存在、強調自己是受害者之說法，因此，研究設為愛迪兒指出其危機因遭受駭客入侵所致，被竄改相關商品資訊，現已關閉主機，愛迪兒也是受害者並強調消費者客戶資料無安全疑慮，將另外與消費者聯絡，再商討後續處理方案。

(五) 前測一之施測結果

本次前測實施時間為 99 年 9 月 26 日至 10 月 1 日，共分 8 組實驗，每組為 10 人受測共 80 人，抽樣方式為滾雪球法，由研究者身旁同學、朋友及親人做為前測對象，前測施測發現為自變項操控及依變項量表測量結果，分別簡述如下：

1. 自變項操控確認

(1) 危機情境：以題項「IDEA 近期這危機事件，我認為 IDEA 需負很大責任」為確認此一自變項之操控，發現受害者型及可預防型危機兩大組別進行 ANOVA

分析之 f 值=.703 ($p=.504>.05$)，故危機情境自變項操控的組間設計並無顯著差異。

(2) 危機歷史：發現獨特型及非獨特型危機歷史兩大組別進行 ANOVA 分析之 f 值=.798 ($p=.578>.05$)，故危機歷史自變項操控的組間設計並無顯著差異。

(3) 危機情境與回應策略之搭配：發現一致型及非一致型策略之搭配兩大組別進行 ANOVA 分析之 f 值=.998 ($p=.689>.05$)，故危機情境-回應策略自變項操控的組間設計並無顯著差異。

2. 人口基本資料

80 位前測者中，男女比為 11：9，年齡大多集中於 18-23 歲 (50%)、其次為 24-29 歲 (35%)；最常獲得新聞資訊的來源為網路 (52.8%)，第二名為電視 (41.7%)，最後為報紙 (5.6%)；針對電視的新聞收看時數，一天一小時以內為最大宗 (40%)，但一天一小時以上亦佔不少 (37.5%)；而收看網路新聞的頻率，以一天半小時以內為最多 (50%)、一天半小時以上為第二 (35%)；對於報紙的閱讀頻率，則以二至三天一次最多 (27.5%)，其次為每天閱讀 (22.5%)，從不閱讀報紙則高居第三 (17.5%)、其他依序為四至五天一次 (15%)、一週一次 (10%)。

根據前測一的實施結果，因危機情境、危機歷史、危機情境—回應策略此三項因子的組間差異設計皆全無顯著性，因此，有兩大修正：

首先是針對危機情境拉大兩者之相異，把受害者型及可預防型危機情境之間責任歸因更加區別出來，主要選擇把危機情境之差異拉大，是因為此一因子之變化是可同時讓危機歷史、危機情境—回應策略兩因子亦隨之具有差異性。

再次是增修確認自變項操弄之確認問題題項，分別針對危機情境、危機歷史、危機情境—回應策略此三項因子擬訂更具有操作型定義的題項，以利了解三因子的明顯差異性。

二、前測二

針對本次施測仍是以三因子研究設計來規劃實驗刺激物，針對三項自變項為危機情境、危機歷史及危機情境與回應策略之搭配，以下分別說明自變項之設計：

(一) 設計及修正

1. 危機情境：

前測一中危機情境之實驗設計內容顯示無組間之明顯差異，第二次前測仍維持受害者型以及可預防型之二種危機情境，但為擴大組間之差異，於實驗設計中，將受害者型危機情境之火災內容設計成使組織趨向較無危機責任歸因之新聞描述，內容主要是火災較偏向無公司的人為過失，偏向施工承包商的管理及監工不當而釀起的，而可預防型危機情境則維持為標錯價事件。

對於自變項操控確認，修改題項為「危機是外部環境造成」、「危機是組織可以預期會發生的」；若為受害者型危機，則屬於外部環境造成、若是可預防型危機，則組織應可預期到。

2. 危機歷史：

本次仍設計為兩次危機，分別仍為(1)受害者型—獨特性危機歷史：表示遭到兩次火災危機事件、(2)受害者型—非獨特性危機歷史：前次為標錯價危機，當前危機為火災事件、(3)可預防型—獨特性危機歷史：兩次皆發生標錯價事件、(4)可預防者型—非獨特性危機歷史：前次危機為火災事件，當前危機為標錯價危機事件。

針對此自變項操控確認，增加兩題項「此危機為單一事件」、以及「危機為重覆發生」，若為不同類型危機情境，應較同意每次危機為單一事件；若同類型者危機情境，則視為較同意重覆發生之情況。

3. 危機情境與回應策略之搭配：

此自變項仍設計為一致性、非一致性二屬性，指組織的當前危機情境所採用

之回應策略為與 SCCT 所建議之一致性搭配或非一致性者，共分為四種情況：

(1) 受害者型—一致性回應、(2) 受害者型—非一致性回應、(3) 可預防型—一致性回應、(4) 可預防型—非一致性回應。

針對此自變項操控確認，增加兩題項 (1)「危機發生後，IDEA 願負起責任並積極提出具體處理措施」、(2)「危機發生後，IDEA 企圖否認事件責任」來測量，若採用重建性策略之情境操控，受試者則以會較同意第 (1) 題項；若採用否認策略之情境操控，受試者則以會較同意第 (2) 題項。藉以了解是否符合情境所選用的回應策略。

(二) 前測二之施測結果

本次前測實施時間為 99 年 10 月 22 日至 10 月 26 日，共設計 8 組，每組為 10 人受測共 80 人，抽樣方式為滾雪球法，抽樣對象為由研究者身旁同學、朋友及親人，與前測一有重複對象，男女人數為 22:58，年齡主要為 24-29 歲(41.3%)、其次為 18-23 歲(30%)；最常獲得新聞資訊的來源依然是網路第一名(73.6%)，電視居次(23.6%)。而前測所發現的自變項操控及依變項量表測量結果，分別簡述如下表 7，由表中可知，三項自變項操控仍無明顯差異。

針對三因子仍全無組間差別，因此針對此一結果，擬進行第三次前測時，更正如下：(1) 縮減危機情境為 1 類，僅採可預防型危機情境，此一縮減方式，代表刪除危機情境因子此一變項；(2) 危機歷史中，若非獨特危機歷史，雖仍以受害者型情境為主，不過事件內容選擇颱風危機，使其更符合受害者情境；(3) 危機情境-回應策略之搭配，主要處理當前危機，以作出回應策略，此一當前情境則以可預防型情境為主，因此，再據上述修正原則修改實驗內容後，續實施前測三。

表 7：前測二之自變項操控確認 ANOVA 分析表

題項內容	自變項操控	個數	平均數	F 檢定	顯著性 (雙尾)
危機是外部環境造成	受害者型	40	2.65	1.699	.272
	可預防型	40	2.35		
組織有預期發生	受害者型	40	2.83	.068	.601
	可預防型	40	2.78		
危機為單一事件	同類危機重複	40	2.70	.127	.568
	不同類危機發生	40	2.83		
危機為重覆發生	同類危機重複	40	3.45	.627	.051
	不同類危機發生	40	3.05		
組織否認危機發生	情境與策略一致性	40	3.25	.049	.272
	情境與策略非一致性	40	3.00		
組織積極提出具體措施	情境與策略一致性	40	2.88	1.068	.601
	情境與策略非一致性	40	3.00		



三、前測三

(一) 設計及修正

1. 危機情境：

第二次前測中危機情境之實驗設計內容因無組間之差異，而原有受害者型以及可預防型之二種危機情境，為爭取時效性，因此，於第三次前測限縮僅採可預防型危機情境一種，但於實驗設計中，危機歷史所運用之情境，仍以受害者型以及可預防型之二種危機情境來設計，其中受害者型危機情境之自然災害修正為颱風情境 (Coombs, 2004)，以使組織更趨向較無危機責任歸因，內容描述為當八八水災沖毀南部縣市山區，愛迪兒高雄廠區也受到莫拉克颱風影響，因颱風所引發的土石流沖進倉庫，使倉庫內 30% 半成品庫存受到泥土覆蓋，而可預防危機仍維持為標錯價事件。

2. 危機歷史：

本次仍設計為兩次危機，但因限縮當前危機為可預防型者，因此僅設本自變項為二組之設計分別為：(1) 可預防型—獨特性危機歷史：兩次皆發生標錯價事件、(2) 可預防者型—非獨特性危機歷史：前次危機為颱風事件，當前危機為標錯價危機事件。

針對獨特性或非獨特性之組間設計操控確認，則修正題項為「從過去到現在，IDEA 發生危機事件的頻率很高」以測試之，若非常同意此項，代表危機頻率高者為同類型危機情境不斷發生，因此，可視為獨特性危機歷史之表徵。

3. 危機情境與回應策略之搭配：

此自變項仍設計為一致性、非一致性二屬性，指組織的當前危機情境所採用之回應策略為，因當前危機僅有可預防型情境一種，因此本自變項共分為 2 種情況：(1) 可預防型—一致性回應、(2) 可預防型—非一致性回應。

針對此自變項操控的確認題項為 (1)「危機發生後，IDEA 願負起責任並積極提出具體處理措施」、(2)「危機發生後，IDEA 企圖否認事件責任」來測量，若採用重建性策略之情境操控，受試者則以會較同意第 (1) 題項；若採用否認策略之情境操控，受試者則以會較同意第 (2) 題項。藉以了解因是否符合情境所選用的回應策略。

(二) 前測三之施測結果

本次前測實施時間為 99 年 11 月 17 日至 11 月 26 日，共設計 4 組，每組為 9 至 10 人受測，共 38 人，抽樣方式為滾雪球法，抽樣對象為由研究者身旁同學、朋友及親人，與前測二亦有重複對象，男女人數為 9：29，年齡主要為 30-34 歲 (39.5%)、其次為 24-29 歲 (23.7%)；最常獲得新聞資訊的來源依然是網路第一名 (65.8%)，電視居次 (34.2%)。而前測三所發現的自變項操控及依變項量表測量結果，分別簡述如下表 8，由表中可知，三項自變項操控中，危機情境—回應策略一致性 ($p=.000$ ， $p=.021<.05$)、危機情境 (可預防型) 已有明顯差異

($p=.000<.05$)、但危機歷史(參看表 8 中第 1 次施測之數據)該自變項卻無差異($p=.187>.05$)。

針對自變項操控－危機歷史之 ANOVA 分析未具有顯著性差異，本研究據以修正危機歷史情境之設計，為拉大組別之間差異，將非獨特性危機歷史的前次受害者型情境所設計的危機事件仍訂為颱風，但更進一步將內容修正為更偏向自然災害，其描述為「2009 年 8 月八八水災沖毀南部縣市山區，愛迪兒高雄廠區也受到莫拉克颱風影響，因颱風所引發的土石流，使其臨近山坡地的一棟廠房倉庫受到波及，土石流沖進倉庫，倉庫內 30% 半成品庫存受到泥土覆蓋，半成品受損比例約佔總廠區 45% 之存貨，使得 2009 年第三季出貨將受到暫時影響、預計 2009 年 10 月起 5 可全部恢復正常出貨。」

針對已修正的危機歷史情境設計，本研究再進行前測確認，針對自變項操控－危機歷史之 ANOVA 分析如表 8 之第 2 次危機歷史施測之數據($p=.058$)已接近具有顯著差異，因此決定再微幅修改部份詞句，即可執行正式實驗。

表 8：前測三之自變項操控確認 ANOVA 分析表

題項內容	自變項操控		個數	平均數	F 檢定	顯著性(雙尾)
發生危機事件的頻率	第 1 次	同類危機重複	18	3.44	.016	.187
		不同類危機發生	20	3.05		
發生危機事件的頻率	第 2 次	同類危機重複	11	2.73	.474	.058
		不同類危機發生	10	3.60		
極提出具體處理措施	情境與策略一致性		19	3.84	1.558	.000
	情境與策略非一致性		19	2.37		
企圖否認事件責任	情境與策略一致性		19	2.68	1.018	.021
	情境與策略非一致性		19	3.47		
內部可預防控管	可預防型		38	4.34	42.680	.000

第三節 變項測量

本節依前測施測及修正後，進行正式實驗，其自變項之操作控制度檢驗、依變項的量表信度及因素分析呈現如本節說明。

一、自變項操作檢驗

為控制不同實驗組別所呈現出之自變項有效性，本研究於問卷內容中放入相關題項，檢驗受試者所認知到的兩項自變項差異性，以獨立樣本 t 檢定檢驗之，兩自變項的 t 檢定結果如表 9，並簡述說明之。首先，針對其一自變項「獨特性危機歷史」，則以題項為「從過去到現在，IDEA 發生危機事件的頻率很高」檢驗危機是否為同一類型不斷發生，以代表危機歷史之獨特性與否，以獨立樣本 t 檢定檢驗之，發現獨特性危機歷史之組別（同類型危機情境不斷發生）平均數為 3.3，相較於非獨特性危機歷史之組別（指不同類型危機情境之發生）平均數為 2.89，而由 t 值與顯著性 ($t(158)=2.825, p=.005<.05$)，發現檢定結果達顯著，表示兩組受試者對於危機歷史獨特性此一自變項感到明顯差異，即此自變項操作控制有效。

本研究另一自變項為「危機情境與回應策略之一致性」，則以兩項題項來檢驗，分別為題項 1：「危機發生後，IDEA 願負起責任並積極提出具體處理措施」與題項 2：「危機發生後，IDEA 企圖否認事件責任」，以獨立樣本 t 檢定檢驗之，發現題項 1 中，危機情境與回應策略一致性之組別平均數為 3.71，相較於情境與回應策略非一致性之組別，平均數為 2.53，而由 t 值與顯著性 ($t(158)=8.026, p=.000<.05$)，發現檢定結果達顯著，表示兩組受試者對於題項 1 感到明顯差異；而針對題項 2 中，危機情境與回應策略一致性之組別平均數為 2.78，相較於情境與回應策略非一致性之組別，平均數為 3.74，而由 t 值與顯著性 ($t(150)=-6.624, p=.000<.05$)，發現檢定結果達顯著，表示兩組受試者對於題項 2 亦感到明顯差異，由此可知，「危機情境與回應策略之一致性」之自變項操作控制為有效。

表 9：自變項操作檢驗之獨立樣本 t 檢定結果

自變項	檢驗之題項內容	受試組別	個數	平均數	標準差	t值	自由度	平均數t檢定顯著性(雙尾)
獨特性危機歷史	從過去到現在，IDEA發生危機事件的頻率很高	獨特性危機歷史組 (同類型情境)	80	3.30	.920	2.825	158	.005
		非獨特性危機歷史組 (不同類型情境)	80	2.89	.928			
危機情境與回應策略一致性	危機發生後，IDEA願負起責任並積極提出具體處理措施	一致性組	80	3.71	.917	8.026	158	.000
		非一致性組	80	2.53	.954			
	危機發生後，IDEA企圖否認事件責任	一致性組	80	2.78	1.018	-6.624	150.173	.000
		非一致性組	80	3.74	.807			

二、依變項之量表信度

本研究為瞭解組織發生危機後，危機歷史、危機情境與回應策略之搭配如何影響關係人對於組織之評價，針對 SCCT 理論來看，關係人會對組織產生情感面及行為面之評價，情感面主要是組織聲譽之評價、行為向則是行為意圖，組織聲譽評價以 5 項式李克特量表來測量，量表以 Coombs (2004) 依據 McCroskey (1996) 量表所修訂後的之題項為主，量表項度為 1 分(非常不同意)至 5 分(非常同意)。

行為意圖則以關係人對於組織的潛在支持性行為測量之，此量表主要參考張硯迪 (2006) 及 Coombs (2004) 對於支持組織、保衛及推薦行為，修正為本研究量表，共計 5 題，採 5 項式李克特量表測量。

對於本研究所使用的依變項量表測試其信度，採用其中組織聲譽之量表信度

係數為.885 (Cronbach's Alpha 值)；而潛在性支持行為之總量表信度係數.896 (Cronbach's Alpha 值)，因此，顯示兩依變項量表之內部一致性良好。

三、依變項之因素分析

為瞭解本研究兩項依變項量表所設計之題項的確在測驗某一項潛在特質，具有共同特性，而非具有多重的因素結構，因此，利用因素分析檢驗之，抽取因素方式選「主成份」法，轉軸法為「最大變異法」。首先針對組織聲譽量表七項題項進行檢驗，其 KMO 統計量為.880 ($>.80$)，Bartlett 球形檢定亦達顯著性大於 0.80 表示此層面適合進行因素分析；且 Bartlett 球形檢定顯示 $p < .05$ ($p < .000$)，達顯著，表示題項間相關、其間可萃取出因素，所萃取出之因子為一因子，無法將解轉軸，解釋變異量為 53.568% (如表 10)。

其次，另一依變項—潛在性支持行為量表，抽取因素方式也選擇「主成份」法，轉軸法為「最大變異法」，因素分析結果為 KMO 統計量為.850 ($>.80$)，Bartlett 球形檢定亦達顯著性，顯示此量表具有進行因素分析之適合性，所萃取出之因子為一因子，無法將解轉軸，解釋變異量 59.068% (如表 11)。

表 10：組織聲譽量表因素分析 (N=160)

題項	因子
	1
我認為IDEA是有良心的	.875
我認為IDEA是有誠意的	.782
我認為IDEA是正直的	.772
我認為IDEA是沒道德的	.716
我認為IDEA是一家好公司	.703
我認為IDEA這家公司是無誠信的	.662
我認為IDEA是有正面的形象	.574
特徵值(Eigenvalues)	4.188
變異量百分比(%)	53.568
信度(值)	0.885

萃取法：主成份萃取法

表 11：潛在支持性行為量表因素分析 (N=160)

題項	因子
	1
我若我的朋友尋找這款產品的新品牌，我會願意告訴他們嘗試IDEA這個牌子。	.837
我會向我的親朋好友推薦IDEA的產品是好的	.816
我會願意考慮購買IDEA的產品	.801
我會願意說IDEA這家公司是好的	.707
當別人攻擊IDEA的產品時，我會為它說話	.667
特徵值(Eigenvalues)	3.349
變異量百分比(%)	59.068
信度(值)	0.896

萃取方法：主成份分析。

第四節 正式實驗架構及流程

在介紹完三次前測後，據以修正為正式實驗物，本節將介紹正式實驗的架構、內容以及說明實驗流程進行過程。

一、正式實驗架構

本研究依據前測三次之結果修正研究架構，主要刪除一自變項－危機情境之種類，將原本設計為當前危機有兩種情境之形式，僅留可預防型危機情境為當前面臨之危機，然而危機歷史仍採 2 組（前後危機之別主要以「非獨特性」：受害者型／可預防型、「獨特性」：可預防型／可預防型）x 危機情境-回應策略之搭配為 2 組（一致性／非一致性），依變項為組織聲譽、潛在支持性行為，探討自變項對依變項之影響，而組成最後正式的實驗架構如圖 6：

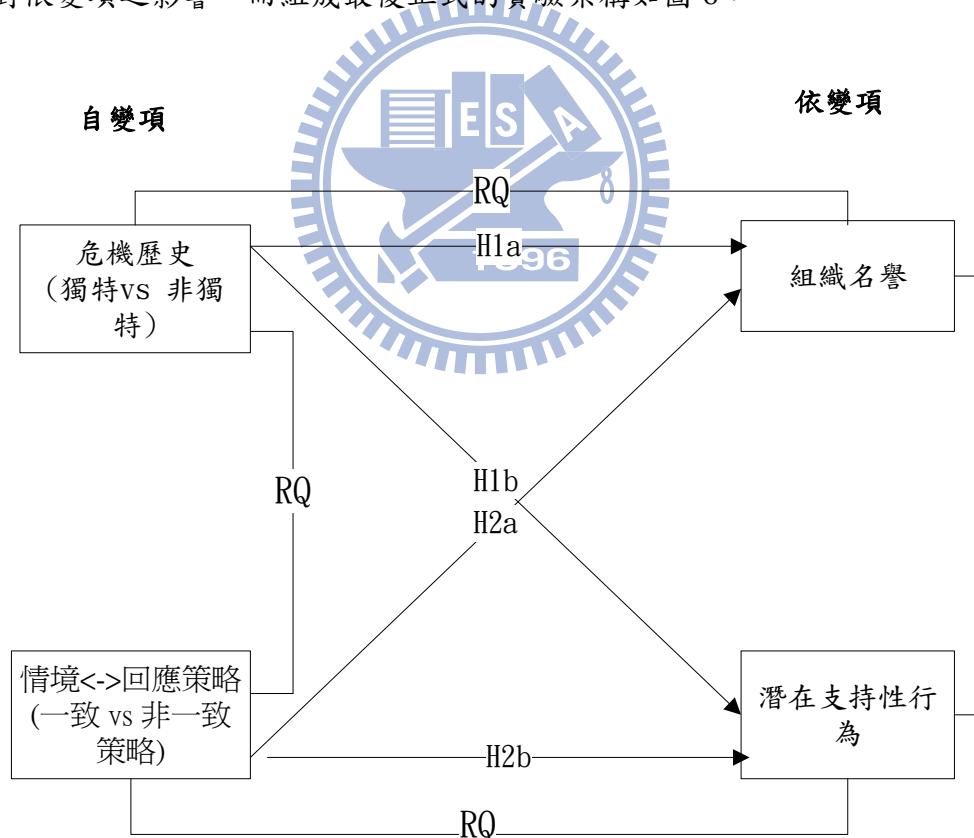


圖 6：正式實驗研究架構圖

依據本研究修正後之研究架構，自變項的實驗組合亦將前測一的 2X2X2 之

8 組組合，因為前測三時刪除危機情境此自變項，僅探討在可預防型的危機情境之下，2（危機歷史）X2（危機回應策略）兩因子之影響，形成 4 組實驗組合，各組實驗組合之搭配如表 12：

表 12：正式實驗之自變項實驗組合

危機歷史	情境與回應策略之配套
獨特性	一致
	非一致
非獨特性	一致
	非一致

二、正式實驗流程

實驗物第一部份設計的是化名組織之簡介，愛迪兒 IDEA（化名）為電腦公司，簡述公司規模、營運獲利情況、市場版圖擴展、未來發展規劃及外界預估趨勢等，亦設計公司銷售主軸及服務理念，最後是產品呈現，主要為輔以 IDEA 筆記型電腦之產品照片。

第二部分為該公司所發生之危機事件簡介及新聞報導，危機劇情設計主要以假造的新聞報導呈現；此一部份分為四組，第一組（40 人）閱讀是「獨特性」危機歷史，且組織採取的回應策略與 SCCT 建議之搭配為「一致性」的新聞內容；第二組（40 人）閱讀是「獨特性」危機歷史，且組織採取的回應策略之搭配為「非一致性」的新聞內容；第三組（40 人）閱讀是「非獨特性」危機歷史，且組織採取的回應策略之搭配為「一致性」的新聞內容；第四組（40 人）閱讀是「非獨特性」危機歷史，且組織採取的回應策略之搭配為「非一致性」的新聞內容。（此部份實驗刺激物內容請詳見本研究附錄一）

最後第三部分則是請受試者在閱讀新聞報導後，進行問卷填答及填寫人口基本資料；問卷題項含自變項操縱確認之問題、組織聲譽評價以及潛在支持性行為之量表。人口統計資料包含性別、年齡、教育程度、行業別、職務別、常接觸的新聞媒介管道、以及接觸各新聞媒介的頻率。（此部份問卷及基本資料填答內容

請詳見本研究附錄二)

本研究之受試者採線上招募方式，研究者於 BBS 的聊天版上徵求自願者，並在現場報到確認每一位受試者是否參加過實驗，每人僅限參加一次，若參加過則排除參加第二次，每位受試者並以 7-11 一百元禮卷一張作為參加實驗之誘因及獎勵，共計徵求 160 位，本研究實驗期間為 99 年 12 月 6 日至 12 月 22 日，測驗方式採線上實驗，但在現場實驗室中實際操作，分別在清華大學、交通大學兩校園中借用有多台教室或辦公室之場地施測，測驗採用電腦操作方式，因先前於三次前測中皆發現受試者最常接觸新聞的管道為網路，因此，將上述實驗內容轉化為網路新聞樣式，同時套用上「YAHOO!奇摩新聞」及「聯合新聞網 UDN」之圖示，問卷量表亦建置線上量表，令受試者全程採電腦閱讀及電腦填答內容，以此方式來模擬受試者平時閱讀網路新聞之環境。每位受試者平均進行實驗約花 10 至 15 分鐘，每梯次實驗安排 5 人同時參加，實驗開始則非同時開始，而是由個人自行點閱注意事項及同意後開始。



第四章 研究發現與討論

本章內容分為兩節，第一節研究發現主要將實驗所得資料，進行二部份分析及呈現，首先對於實驗刺激物之基本統計分析，如樣本分析；第二部份再針對本研究假設及研究問題進行驗證，以獨立樣本 t 檢定、變異數分析 (One-way 、Two-way ANOVA)、相關性分析 (Correlation analysis) 呈現是否具有顯著影響、差異性或相關性。

第二節為研究發現之討論，除了解釋量化分析數據外，並對照文獻回顧之異同，加以探討本研究假設獲支持與否之原因，以期能洞悉組織面臨過往危機的印記，將如何採用危機回應策略以增加組織聲譽及關係人對組織的潛在性支持行為，同時希冀能增補 SCCT 架構內容之可能性。



一、基本統計分析

(一) 樣本分析

本研究為控制性別之影響，在徵求及分配受試者之實驗組別時，即控制男女在各組別之比例相等，因此 160 位有效受試樣本中，男女比為 1：1，年齡主要分佈於 18 至 23 歲之間 (69.4%)、教育程度皆為大學 (專) 以上、職業別以學生 (含研究生) 為主 (91.3%)，人口基本統計之樣本分析如表 13：

表 13：樣本分析

樣本特性		次數	百分比	累積百分比
年齡分佈	18~23 歲	111	69.4	69.4
	24~29 歲	44	27.5	96.9
	30~34 歲	5	3.1	100.0
教育程度	大學(專)	95	59.4	59.4
	研究所以上	65	40.6	100.0
職業別	學生(含研究生)	146	91.3	91.3
	公教人員	1	.6	91.9
	行政人員	5	3.1	95.0
	服務員	1	.6	95.6
	技術員	2	1.3	96.9
	工程師	1	.6	97.5
	管理師	1	.6	98.1
	其他	3	1.9	100.0

二、假設驗證

(一) 危機歷史與組織聲譽之關係

假設 1a 指出，組織進行危機溝通時，若組織過去擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，會使關係人對組織較有正面聲譽評價。本研究進行 SPSS 統計軟體的獨立樣本 t 檢定分析之，統計結果顯示，擁有不同類型以及同類型危機歷史兩組別比較之，其組織聲譽平均數各為 23.03、21.61 ($t_{(158)}=-2.057$)，發現檢定結果達雙尾顯著 ($p=.041$)，若以單尾檢定 $p=.041/2=.020$ ，亦具有顯著差異，由平均數可知不同類型危機歷史之組別優於相同類型危機歷史之組別，會使關係人對組織較有正面聲譽評價，如表 14 所示，即 H1a 獲得支持，因此，組織進行危機溝通時，若組織具有非獨特性危機歷史，相較於獨特性型者，會使關係人對組織較有正面聲譽評價。

表 14：危機歷史與組織聲譽之獨立樣本 t 檢定

自變項組別	個數	平均數	標準差	t值	自由度	平均數t 檢定顯著性(雙尾)
獨特性危機歷史 (同類型情境)	80	21.61	4.465	-2.057	158	.041
非獨特性危機歷史 (不同類型情境)	80	23.03	4.216			

(二) 危機歷史與潛在支持性行為之關係

假設 1b 指出：組織進行危機溝通時，若組織過去擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，會使關係人對組織較有正面的潛在支持性行為。本研究亦進行獨立樣本 t 檢定分析，統計結果顯示，比較擁有不同類型以及同類型危機歷史兩組別的潛在性支持行為，其平均數各為 21.01、20.55 ($t(158) = -.653$)，發現檢定結果雙尾未達顯著 ($p = .515$)，若以單尾檢定 $p = .515/2 = .277$ ，亦未達顯著差異，如表 15 所示，表示 H1b 未獲得支持，即組織進行危機溝通時，組織具有非獨特性危機歷史與否，未呈現使關係人對組織較有正面的潛在支持性行為之影響。

表 15：危機歷史與潛在支持性行為之獨立樣本 t 檢定

自變項組別	個數	平均數	標準差	t值	自由度	平均數t檢定顯著性(雙尾)
獨特性危機歷史 (同類型情境)	80	20.55	4.542	-.653	158	.515
非獨特性危機歷史 (不同類型情境)	80	21.01	4.414			

(三) 危機情境與回應策略搭配對於組織聲譽之關係

本研究提出的假設 2a 為：若危機情境與危機回應策略採用越一致性時，會使關係人對組織較有正面聲譽評價。統計結果顯示，對於擁有危機情境與回應策略使用一致性以及非一致性兩組進行組織聲譽依變項之獨立樣本 t 檢定，如表 16 所示，其平均數各為 24.75、19.89 ($t(158) = 8.409$)，發現檢定結果達雙尾顯著 ($p = .000$)，由平均數可知危機情境與回應策略使用一致性之組別優於非一致性

者，會使關係人對組織較有正面聲譽評價，即 H2a 獲得支持。此組織進行危機溝通時，若組織能使用 SCCT 建議何種情境應採用的回應策略時，相較於情境與策略採用不一致者，會使關係人對組織較有正面聲譽評價。

表 16：危機情境-回應策略搭配與組織聲譽之獨立樣本 t 檢定

自變項組別	個數	平均數	標準差	t值	自由度	平均數t檢定顯著性(雙尾)
情境-策略一致性	80	24.75	3.797	8.409	158	.000
情境-策略非一致性	80	19.89	3.511			

(四) 危機情境與回應策略搭配對於潛在支持性行為之關係

對於假設 2b 指出，若危機情境與危機回應策略採用越一致性時，會使關係人對組織較有正面的潛在支持性行為。統計結果顯示，兩組分別擁有情境-策略使用一致性以及非一致性進行依變項為潛在支持性行為之獨立樣本 t 檢定比較，如表 17 所示，平均數各為 22.49、19.08 ($t(158)=5.210$)，發現檢定結果達雙尾顯著 ($p=.000$)，由平均數可知情境-策略使用一致性之組別優於非一致性者，會使關係人對組織較有正面潛在支持性行為，即 H2b 獲得支持，因此組織進行危機溝通時，若組織能採用情境與回應策略搭配為一致時，相較於情境與策略採用不一致者，會使關係人對組織較有正面潛在支持性行為。

表 17：危機情境-回應策略搭配與潛在支持性行為之獨立樣本 t 檢定

自變項組別	個數	平均數	標準差	t值	自由度	平均數t檢定顯著性(雙尾)
情境-策略一致性	80	22.49	3.881	5.210	158	.000
情境-策略非一致性	80	19.08	4.389			

(五) 危機歷史、危機情境與回應策略搭配與組織聲譽及潛在支持性行為之關係

本研究為瞭解兩項自變項對於兩依變項之關係，因此提出研究問題為：危機歷史如何影響危機情境及回應策略之關連，以及對於組織名譽和潛在支持性行為

影響為何？首先，以變異數分析（ANOVA）統計法分別對於二依變項分析，結果發現，對於組織聲譽之影響，危機歷史與危機情境及回應策略之二自變項分別對其具有主要效果（如表 18 所示，危機歷史 $F=6.139$ ， $p=.014$ ；危機情境及回應策略 $F=72.753$ ， $p=.000$ ），但兩者未形成交互效果（ $p=.526 > 0.5$ ）。

表 18：危機歷史、危機情境-回應策略搭配與組織聲譽之 ANOVA 分析

來源	型 III 平方和 (SS)	自由度 (df)	平均平方和 (MS)	F 檢定	顯著性 (P)	淨相關 Eta 平方 (ns)
總和	82759.000	160	-	-	-	-
危機歷史	79.806	1	79.806	6.139	.014	.038
情境-策略	945.756	1	945.756	72.753	.000	.318
危機歷史* 情境-策略	5.256	1	5.256	.404	.526	.003

此外，針對另一依變項—潛在支持性行為之影響，以ANOVA分析發現，只有危機情境及回應策略此一自變項對其具有主要效果（ $F=.494$ ， $p=.000$ ），危機歷史並未產生顯著影響效果，且兩者亦未形成交互效果（ $p=.985 > 0.5$ ），詳如表19所示。

表 19：危機歷史、危機情境-回應策略搭配與潛在支持性行為之 ANOVA 分析

來源	型 III 平方和 (SS)	自由度 (df)	平均平方和 (MS)	F 檢定	顯著性 (P)	淨相關 Eta 平方 (ns)
總和	72275.000	160	-	-	-	-
危機歷史	8.556	1	8.556	.494	.483	.003
情境-策略	465.806	1	465.806	26.884	.000	.147
危機歷史* 情境-策略	.006	1	.006	.000	.985	.000

其次，再以相關性分析（Correlation analysis）檢驗兩項自變項對於兩依變項之關係，由表20顯示之Pearson's 相關係數可得知，組織聲譽與潛在支持性行為

具有高度正相關 0.727 ($p=.000$)，表示組織聲譽越好，則潛在支持性行為也會越好；另外，危機情境及回應策略對於組織聲譽、潛在支持性行為皆為負相關，即危機情境及回應策略越不一致，則組織聲譽、潛在性支持行為越負面。

而危機歷史僅對於組織聲譽具有中度正相關0.162 ($p=.041$)，但未與潛在支持性行為產生相關性。因此，整理上述相關性分析可看出：(1) 兩項自變項（危機歷史、危機情境與回應策略）彼此未產生交互作用。(2) 自變項－危機歷史對於依變項之影響，僅對組織聲譽具正相關性，而對潛在支持性行為未產生相關性。(3) 自變項－危機情境與回應策略對於兩項依變項（組織聲譽、潛在支持性行為）皆產生負相關，即越不一致的情境與回應策略搭配，越有負面的組織聲譽、潛在支持性行為。(4) 兩項依變項（組織聲譽、潛在支持性行為）彼此具有高度正相關。

表 20：自變項與依變項之相關性分析

變項	1	2	3	4
危機歷史	-	.000	.162(*)	.052
危機情境-回應策略			-.556(**)	-.383(**)
組織聲譽			-	.727(**)
潛在支持性行為				

* $p<.05$ 、** $p<.01$

(六) 小結

根據上述檢驗，本研究之研究假設獲得支持與否如下頁之表21所整理：

表 21：研究假設檢驗結果

	研究假設	驗證結果
H1a	組織進行危機溝通時，若組織過去擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，會使關係人對組織較有正面聲譽評價。	支持
H1b	組織進行危機溝通時，若組織過去擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，會使關係人對組織較有正面的潛在支持性行為。	不支持
H2a	若危機情境與危機回應策略採用越一致性時，會使關係人對組織較有正面聲譽評價。	支持
H2b	若危機情境與危機回應策略採用越一致性時，會使關係人對組織較有正面的潛在支持性行為。	支持
RQ	危機歷史如何影響危機情境及回應策略之關連，以及對於組織名譽和潛在支持性行為影響為何？	(1) 兩項自變項（危機歷史、危機情境與回應策略）彼此未產生相關性。(2) 兩項自變項分別對於兩依變項具有主要效果，而自變項兩者未形成交互效果。(3) 自變項一危機歷史對於依變項之影響，僅對組織聲譽具正相關性，而對潛在支持性行為未產生相關性。(4) 自變項一危機情境與回應策略對於兩項依變項（組織聲譽、潛在支持性行為）皆產生負相關。(5) 兩項依變項（組織聲譽、潛在支持性行為）彼此具有高度正相關。

第二節 研究發現之討論

一、危機歷史之影響

(一) 危機歷史與組織聲譽之關係

本研究之假設 1a 所指為：組織進行危機溝通時，若組織過去擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，會使關係人對組織較有正面聲譽評價；研究發現統計數據顯示假設獲得支持(即不同類型危機歷史 $M=23.03$ ，同類型 $M=21.61$ ， $p=.041<.05$)，代表若組織越是發生相同類型危機事件，則產生較差的組織聲譽，

本研究發現此一現象，可推估二項原因。

首先，對於關係人而言，組織在不同時間發生不同類型的危機，代表的是組織一直面臨不同的挑戰，在現今瞬息萬變的高科技社會中，各種變化與時劇增，組織與社會是不斷改變及追求進步的，因此不可能處處完美而不犯錯，最重要的是面臨危機如何快速因應且應變得宜才是真正組織危機處理的關鍵點，組織若迎戰不同挑戰且能安然度過危機，代表組織體質完備，應對危機的作業流程完善，也代表組織是具彈性及學習型之組織，能時時自我反省，且能與時代共進；因此相對於不同時間卻仍發生同類型危機的組織來看，關係人會認為此類組織總是在犯相同的錯誤，未能記起教訓、令人有重蹈覆轍之疑慮。

關係人在看待組織過去的危機歷史代表組織在處理此類危機事件已經是有經驗的，並於前次經驗中汲取處理方法，改善組織作業方式，所以相較完全沒有危機歷史的組織，關係人會在組織面臨相同類型危機即將發生時，認為組織應該比較能正確判斷危機情境及歸因責任，選取合適的策略進行危機溝通以減低危機實際發生之機會，此時若組織再度爆發同一類型的危機事件，表示組織先前發生問題沒有即時改善及預防再發生，可能是組織中各螺絲釘發生鬆脫而未上緊發條而讓問題重演。

以危機管理基本要素來看危機歷史的影響亦有相同之處，組織管理危機時會經歷「預防、準備、實施、學習」四階段（Coombs，1999），其中學習階段，即組織在危機發生後，針對真實危機所採取的措施進行評估，應該要檢討哪些是做對的，哪些是需及時改善，並將這些資訊儲存下來，讓組織內部流程重新調整以避免下次再度發生同一類型危機，此一學習是屬於組織制度化的記憶，應該被組織深刻記住，因此，關係人對於發生同類型危機歷史的組織，會認為組織未達到上述的學習之基本要求，因此，偏向給予組織較負面的組織聲譽評價，而認為組

織是未有基本的學習精神，並且是不可信賴的，此一獨特性危機歷史之負面影響就如同 Schwarz (2007) 的認同概念所說的，只要同一組織過去曾有過類似的危機發生，就易使關係人產生足夠資訊形成不斷發生之持續性印象，且為負面之形象，而造成組織聲譽下降。這樣的解釋也和 Coombs 和 Holladay (2001) 所指的魔鬼氈效應相呼應，就是一旦讓關係人對於組織產生負面形象，就像是組織揮之不去的夢魘般，使關係人對組織形成是一直不斷發生危機之刻板印象。

對於危機歷史對於組織聲譽之影響的另一項解釋，乃在過去對於以危機歷史作為自變項之研究，多數以探討組織有／無危機歷史是否會影響組織在面對危機時執行的危機溝通策略，進而影響危機溝通成效之面向 (Coombs, 2004; 張硯迪, 2006; 吳聖彥, 寸得杏, 2010)，而未有進一步探討過除了有／無危機歷史之外的危機歷史屬性之研究，本研究即深入將危機歷史的影響性抽絲剝繭，特別將其獨特性納入研究。

本研究所謂危機歷史之獨特性與否，指的是組織是否重覆發生同一類危機情境，若為獨特性之危機歷史，則組織在不同時間點皆發生同一類之危機情境，如華航的三次空難事件—名古屋空難、大園空難、澎湖五二五空難 (林柏婷, 2007)，或 TVBS 新聞主播形象危機—薛楷莉事件、潘彥妃事件、張恆芝事件 (胡永芳, 2005)，這些都屬獨特性危機歷史之情況；關於非獨特性危機歷史之屬性指不同時間點發生不同類型之危機情境，如新浪網黑函事件、大火事件 (侯明, 2001)、或台北市馬政府納莉風災、捷運掀頭皮事件 (彭曉珍, 2006)，分別為同一組織中前後危機各為可預防型／受害者型、受害者型／意外型等類別。針對危機歷史這兩類 (獨特與非獨特) 之別，過去亦未有交互比對同一組織中發生同類型或不同類型危機發生所對組織之影響。

本研究發現擁有不同類型的危機歷史與相同類型者之組織確實對組織聲譽

之影響有差異，過往研究主要著重於新聞報導中針對組織是否提供有／無危機歷史，或未提及任何危機歷史之三種情況，若曾經有過危機歷史者，會因此而增加其危機責任歸因，進而與組織聲譽呈現負相關，表示曾發過危機歷史者相較於無發生過或未提及者，關係人較易對組織產生負面組織聲譽(Coombs, 2004; Fussel Sisco, L. Colins, & M. Zoch, 2010);然而在現今社會，組織不可能不發生危機，而關係人更注重的是組織如何處理並在新聞中如何呈現危機歷史才是危機應變之關鍵點，由此可知，若組織能學習經驗以避免讓同類型的危機再度發生，即使組織會發生不同類型的危機，仍相較於同類型危機一再發生者為佳。

承上所述，危機管理者除了瞭解危機歷史屬性之影響性外，更進一步的是管理者要掌握新聞內容如何呈現組織危機歷史之說明，危機回應策略中，文化、媒體報導也會影響形象修復策略(Huang, 2006)，因為新聞報導通常是關係人接觸，知道組織先前危機歷史之來源，亦為影響關係人對於組織聲譽評價之關鍵點，此部份建議如同過往 Sisco 等人(2010)研究發現所指出的，危機發後時，若在新聞報導中，提及組織先前發生過任一危機，新聞記者通常較把該則新聞以較負面的語調撰寫；因此，危機管理者應該在危機發生時，要減低過去危機在新聞呈現的機會；但是新聞記者通常都具有新聞背景知識，危機管理者又無法完全避免無任何危機歷史內容之新聞露出，因此，危機管理者要主動提供新聞說明，掌握發言權，而不是當危機一發生時，採取避不出面方式，過去研究亦指出

(Holtzhausen & Roberts, 2009) 危機發生時，其中 90% 由危機管理者立即提供新聞的主動式方式，會形成正面報導；61% 為被動型的反應式方法，則會造成負面報導，因此，有策略性且有目的性的方式較能處理危機及進行衝突管理，尤其又以組織發生相似危機時，因為更易產生負面影響，危機管理者應更要在處理時能充份利用公關技巧，用不同的描述方式詳加區分當前危機情境與先前組織曾經面對的危機型態是如何地不相同，或強調此次面臨前所未有的挑戰時，而使新聞

記者了解狀況差異，儘量偏向非負面語調之報導，或許可讓關係人感知到兩者非為同類型危機一再發生，而使組織的負面聲譽降至最低。

(二) 危機歷史與潛在支持性行為之關係

針對危機歷史與潛在支持性行為兩者之關係，本研究之假設 1b 指出：組織進行危機溝通時，若組織過去擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，會使關係人對組織有較正面潛在支持性行為；本研究發現雖然獨特性危機歷史（相同類型危機）對組織聲譽有較負面之影響，但是對於組織的潛在支持性行為卻未有明顯之影響（獨特性 $M=21.01$ 、非獨特性 $M=20.55$ ， $p=.515>.05$ ），即組織進行危機溝通時，若組織過去擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，並不會使關係人對組織較有正面的潛在支持性行為；但若是由相關性分析來看，則發現兩項依變項（組織聲譽、潛在支持性行為）彼此又具有高度正相關。

對於二者關係在統計上無顯著影響，本研究推估可能原因有三個：第一個原因可能是實驗為化名組織及產品，短時間內難產生行為意向；原因二則可能是產品屬性與危機無實際關係；第三個原因可能為是危機歷史對於組織聲譽為間接影響，難以再透過組織聲譽之變化而對潛在支持性行為產生影響。

針對原因一所推估實驗為化名組織及產品，短時間內難產生行為意向，本研究所指的潛在支持性行為是關係人對於組織的行為意向之展現，此類行為包括有口碑傳播（如會願意向他人推薦組織或其產品是好的），保衛行為（當別人攻擊組織或產品時會為它說話），潛在購買行為（自己會願意考慮購買產品）等，受限於實驗環境中的控制，實驗物中的組織及產品全為化名設計，雖然實驗內容亦操控各組別的組織描述設計，如組織規模、市場性、產品介紹及圖示，以及組織未來發展性等，不會讓受測者因市場上的既有公司或現有品牌產生先入為主的偏好，而以統一的組織及產品描述來測試受試者受到危機歷史影響，而使依變項具

有顯著差異，雖然實驗中已測出受試者在不同危機歷史屬性組別之變化下，會讓關係人對於組織聲譽有顯著差異評價，但短時間內危機歷史屬性仍難以讓關係人反應其行為意向。而過去國外文獻中對於危機歷史之影響，亦僅測量該變項對於危機責任歸因及組織名譽感知之影響（Coombs，2004），而無對潛在支持性行為之測量；雖然國內張硯迪（2006）的研究有測量到潛在支持性行為此一變項，但他則是以組織整體的表現歷史為廣泛的自變項，來測量對於組織聲譽之評價及潛在支持性行為二者之影響，該研究發現表現歷史對於潛在支持行為也無顯著影響。

第二個可能原因為產品屬性與危機無實際關係，因本研究所設計的組織類別是高科技業的電腦公司，產品為筆記型電腦；危機歷史中，以非獨特性歷史為主的組別設計，則是用颱風之受害者型危機為先前危機情境，此自然災害之損失可能較不易與高科技業之損失相連結，較無法讓關係人認為此一危機對於組織有直接損害，若改以販售農產食品的食品公司，則颱風此一自然災害可能會被視為組織平時應注意防範的危機，較可能使關係人將產品與危機情境產生關連聯想，而使潛在支持性行為因此產生明顯的差異性。

最後一個可能原因則是獨特性危機歷史對於組織聲譽為間接影響，難以再透過組織聲譽之變化而對潛在支持性行為產生影響，此一論點發現亦進一步驗證 SCCT 理論架構（Coombs，2007）及過往負面危機歷史實證研究；首先由 SCCT 來看，該模式中危機歷史主要調節危機責任歸因及組織聲譽兩項，對於行為意向之影響並無直接關連，行為意向層面之直接影響來源為關係人的情緒反應，或組織聲譽之影響；而本研究假設原本為預設危機歷史調節組織聲譽後可能會對行為意向產生間接影響，此結果卻未成立，顯示危機歷史調節對潛在支持性行為無影響存在，僅對組織聲譽有顯著影響，實屬情感層面較易被激發，如同新聞背景資料之危機歷史所提供關係人組織過往表現之連結，比起較積極的行為意向，僅較

能激發關係人對於組織的情感面，如同 Coombs (2004) 研究所指出負面的危機歷史對於組織聲譽不會產生直接影響，而是間接的影響力，此影響力是透過先增強危機責任後，再經由危機責任影響組織聲譽的變化；而張硯迪 (2006) 研究指出組織的正／負面的組織表現歷史，確實會影響關係人對於組織聲譽之評價，但也對可能表現出的潛在支持行為無顯著影響，Park 和 Reber (2008) 研究也同樣發現與組織有良好關係時，關係人對組織有較佳的態度如信任感會因此成立，但對潛在支持性行為亦無顯著影響。

顯見可能因為過去研究所指的組織表現歷史此概念包含太多因素，或是定義不清，正、負面的表現歷史對於名譽是否產生一致性結果，原先可能尚未有定論之處。而本研究則是針對危機歷史之屬性加以深入研究，發現到雖然組織過去擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，會使關係人對組織較有正面組織聲譽，但亦對潛在支持性行為情形並無顯著差異，此可進一步證實，不僅正、負面的危機歷史是先影響危機責任歸因後，再間接影響組織聲譽，難以再透過組織聲譽之變化而對潛在支持性行為產生二度間接影響，本研究可看出獨特性危機歷史屬性亦無法對潛在支持性產生影響。

由上可知，本研究進一步驗證 SCCT 架構結論及過往實證研究，可知獨特性的危機歷史產生負面組織聲譽，屬於負面危機歷史效果，但此一負面危機歷史僅能對於組織聲譽影響產生影響力，而無法再進一步對潛在支持性行為產生影響。

(三) 危機歷史具有部份的主要影響效果

除了研究假設外，本研究還提出一個研究問題：了解危機歷史如何影響危機情境及回應策略之關連，以及對於組織名譽和潛在支持性行為影響為何？針對危機歷史與他項變項之關係及效果，本研究發現危機歷史確實對於組織聲譽產生主要影響效果，但未對潛在性行為產生影響，因此，危機歷史僅有部份的主要效果

呈現（危機歷史與組織聲譽具有中度正相關 0.162 ， $p=.041<.05$ ；潛在支持性行為 $r=.052$ ， $p>.05$ ），這與過去多數研究大多僅證實若組織或個人過往表現良好，組織或個人所採行的回應策略也較易被接受，而會對組織產生較佳之評價雷同（朱慧君，2002；蕭伊容，2006；彭曉珍，2007；謝昀真，2007），雖然也有少數學者發現表現歷史在政治人物的危機中，不管正、負面表現歷史都不會影響政治人物之名譽評價（Sheldon, & Sallot, 2009），但都未進一步探討組織表現歷史之內涵，皆以表現歷史的整合概念來研究，本研究認為組織表現歷史已有多篇研究著墨，但應更進一步探討表現歷史之內涵，了解組織的表現歷史兩面向—先前聲譽與危機歷史，本研究挑選危機歷史作為進階研究之自變項，乃因危機歷史是組織的烙印，危機歷史屬於組織過去發生，處理危機的種種標記，屬於組織危機管理前後危機階段之整體連結，因此，值得危機管理實務者仔細研究，故本研究針對其中的危機歷史此一變項研究並發現其影響力。

針對危機歷史確實對於組織聲譽產生主要影響效果，筆者認為是因為危機歷史主要呈現組織的危機脈絡，已成為組織的形象內容的一環，就如同組織的危機回憶錄，一旦組織又發生危機，前、後危機都已深深地與組織相連結，因此，Coombs 才會將危機歷史納入表現歷史的因素之一。

此處發現的危機歷史主要效果也如同過去 Coombs (2004) 檢視的「危機歷史」在不同責任歸因之危機類型中，對於危機責任歸因及組織名譽感知之影響，也發現當組織擁有相似的危機歷史時，特別是會讓受害者或意外型的危機類型的名譽威脅影響皆會增加，顯示危機歷史會增強危機責任歸因，降低對於組織名譽的感知；此與本研究所發現危機歷史具有主要影響力相呼應，危機歷史此一自變項不受另一自變項之干擾，即無論組織的情境-回應策略之搭配的一致性為何，皆會對於依變項產生主要影響效果。

二、危機情境與回應策略搭配之影響

(一) 危機情境與回應策略選擇對於組織聲譽之關係

本研究之假設 2a 指出：若危機情境與危機回應策略採用越一致性時，會使關係人對組織有較正面聲譽評價。本研究確實發現若危機情境與危機回應策略採用之搭配越一致性時，會使關係人對組織有較正面聲譽評價（一致性 $M=24.75$ 、非一致性 $M=19.89$, $p=.000<.05$ ）。所謂搭配之一致性，本研究主要採用的是 SCCT 所建議哪些危機情境下，應使用何種特定的回應策略，Coombs 指出如果是可預防型（有意圖型）危機情境，回應策略應採用誠意道歉，並採取改善行動之重建性策略，可減輕危機的傷害，如 Fortunato（2008）以 Duke 大學 2006 年發生曲棍球校隊的醜聞研究個案，即採取減少外來攻擊方式策略，同時強調此大學的優良傳統，以喚醒公眾對其過往良好形象的印象；而 Park（2008）針對蘋果 iPod 以內容分析法研究蘋果 iPod 有關聽力受損的司法案件，了解公司如何處理其產品疑似對消費者健康有害，但實際上還未發生消費者健康實際受損的案例之消費者訴訟案件。訴訟提出一開始，蘋果提出辯解的立場，但後期該公司因為新聞報導增加，因消費者認為公司有控制能力，可掌握耳機設計，公司轉向採用改善行動的立場，如發表新的音量控制軟體更新版；以上都顯示出可預防型（有意圖型）危機情境，若選擇重建性策略將是組織減少危機傷害之良方。

而本研究實驗設計中所面臨之危機主要為錯誤標價事件，則屬可預防型危機情境，二組實驗組別分別設計組織採用之回應策略搭配方式為一致性以及非一致性，因為是可預防型情境，一致性回應策略則採用重建性策略，主要設計成誠意致歉，承認責任及提出改善行動之三項子策略併用，實驗的回應內容為「愛迪兒表示，此次烏龍是由於工作人員疏忽，將價格欄誤勾錯幣別所致。愛迪兒表示對消費者感到十分抱歉，並願意負起全責，並表示以全數認賠處理，有成功交易者達 520 筆」；針對非一致性的回應策略，則採用否認策略，新聞內容中強調組織

自己也是受害者以及表明危機不嚴重似乎是不存在一般，內容主要描述文字為「愛迪兒表示，此兩次烏龍皆為遭到駭客入侵所致，竄改相關商品資訊，已關閉主機，發言人認為愛迪兒也是受害者並強調消費者客戶資料無安全疑慮，後續處理方案還在商討中」。

針對危機情境與回應策略之搭配確實影響組織聲譽，越一致性之搭配較有正面的組織聲譽，表示策略選擇是危機管理的成功關鍵，以往文獻中危機情境與回應策略之搭配對於組織聲譽影響成功與否之效果，目前尚未有明確定論，如曾有研究指出選擇危機情境與回應策略符合 SCCT 所建議者，形象修復成功之機會較大，亦有研究發現未對組織聲譽產生顯著差異。如朱慧君（2002）研究三位男性政治人物性醜聞的危機事件研究中，針對危機情境與策略選擇對應與否，是否影響形象修復之成敗，在 3 項有對應情境及策略者，2 件是修復成功的，1 件是失敗；另 2 項完全未對應情境及策略之事件，則全數為失敗之形象修復效果；相對地，Claeys 等人（2010）研究 SCCT 三種危機群集（受害者型、意外型、可預防型）分別搭配特定的回應策略（否認、遞減性、重建性策略），發現對於組織聲譽之效果，符合建議搭配者，相較於不一致搭配者，並未對組織聲譽產生顯著差異。

本研究發現認為危機情境與回應策略之搭配確實影響組織聲譽，因為三者危機群集中，尤以可預防型危機比其他兩者對於組織聲譽傷害最大、而且三項回應策略中，則又以重建性策略最能產生正面的組織聲譽及評價（張硯迪，2006；Claeys, Cauberghe, & Vyncke, 2010），由此來看，當可預防型危機發生，唯有施以藥效最強之方針，才能稍稍平衡此類危機對於組織之傷害。若組織採用非一致性之搭配策略，如使用否認策略、遞減性策略等防衛型態度，則關係人給予較負面評價（張硯迪，2006）。過去 Lee（2004）也指出關係人若知曉組織企圖否認危機責任時，關係人較會產生以下的感知：（1）判斷組織在危機中要有更多的責

任，(2) 較易形成對組織的負面印象，(3) 對組織有較少的同情心，(4) 與接受危機責任的組織相較，對於採取否認策略組織則更為不信任。可見否認策略在可預防型危機中只會產生雪上加霜的效果，管理者應避免使用之。

另外，本研究設計實驗時參考現實環境中組織面臨危機時，通常施以的回應策略是隨機因應且同時多種策略共同使用之情形為多，因此，設計實驗時，本研究針對同一類型策略中，即採用多重子策略同時運用以符合現實狀況，這也是另一項本研究能突顯危機情境與回應策略之搭配對於組織聲譽之原因，因為本研究在同一類型策略採用多重子策略同時運用所致。對於可預防型危機此類危機責任歸因甚強者，往往令組織覺得棘手且欲把傷害迅速減至最低，通常不會只採用一種重建性策略，常見的是可預防型（有意圖型）危機情境所採取的回應策略同時採用誠意道歉並採取改善行動之重建性策略；若僅有誠意道歉策略，而未採取改善行動之重建性策略，這樣僅僅的認錯方式僅是基本形式，屬於犯錯後應該提出的基本原則，因此若僅有道歉，易令關係人覺得組織只是口頭上認錯，而無實際行動輔助難以令人信服；相對地，若僅有採取改善行動策略，而未表示誠意道歉之重建性策略，則關係人可能認為組織雖然有行動改善，但組織缺乏認錯態度，未承認責任。唯有情感面以及行為面之重建性策略同時表達，才可讓關係人感知到組織對於危機處理的態度及行動，因此，對於組織應預防而未預防之危機，才會考慮給予原諒，乃使組織有平衡組織聲譽傷害之機會。

(二) 危機情境與回應策略搭配對於潛在支持性行為之關係

本研究之假設 2b 指出：若危機情境與危機回應策略採用越一致性時，會使關係人對組織較有正面潛在支持性行為，而本研究發現，若危機情境與危機回應策略採用之搭配越一致性時，會使關係人對組織較有正面潛在支持性行為（一致性 $M=22.49$ ，非一致性 $M=19.08$ ， $p=.000 < .05$ ），此結果也符合張硯迪（2006）研究發現在進行危機溝通時，若組織採取「和解」（即類似本研究重建性策略之

概念) 策略時, 則公眾會表現出較正面的潛在支持行為。又 Sheldon 和 Sallot (2009) 研究政治人物在失言危機的實驗中, 發現該政治人物在此種可預防型危機中, 以道歉策略 (重建性策略) 會比尋求外來支持策略 (遞減性策略), 易讓關係人對組織具有善意的潛在支持行為評價。由上述可顯示使用情境-策略之搭配為一致性的話, 確實可產生正面的潛在支持行為。

因為本研究的重建性策略主要形塑出組織順從型態度, 以關切關係人為出發點, 不但讓關係人心理受到慰藉, 也代表組織承擔責任; 又本研究同時使用誠意致歉、承認責任及提出改善行動之三種子策略回應, 在實驗之新聞呈現為組織積極提出補償行動以及立即改進網站之作法, 可讓關係人更認為組織為主動面對, 而非逃避責任, 並有企業家精神, 付出關係承諾 (relational commitment; Huang, 2008): 即一方相信另一方的程度, 而且感覺這段關係是值得花精力去維持及改善的, 在本實驗中組織為維持與客戶維持良好關係, 即使是標錯價格, 仍依照錯誤的價格出售予已完成訂購手續的消費者, 此一部份已足以贏回消費者的信任, 同時組織又有配套之改善行動, 主動地、積極地欲預防日後再度發生此類可預防型危機之措施, 因此, 關係人不僅會給予良好的組織聲譽評價, 此種積極性的預防態度, 亦會讓關係人對組織維持正面的潛在支持性行為, 如向他人推薦、讚美組織如此的改進作為等等。

(三) 危機情境與回應策略搭配具有主要影響效果

本研究所提出的研究問題主要是想了解危機歷史如何影響危機情境及回應策略之關連, 以及對於組織名譽和潛在支持性行為影響為何? 而本研究發現指出危機情境與回應策略對於組織聲譽、潛在支持性行為二者同時產生主要效果, 而且不受另一自變項-危機歷史之干擾, 顯示無論組織的危機歷史之屬性為何 (獨特性/非獨特性), 危機情境與回應策略之搭配越使用符合所建議的特定回應策

略時，則關係人對於組織聲譽及潛在支持性行為就越有正面評價；反之，策略使用越不符合所建議的特定策略時，對組織聲譽及潛在支持性行為就越有負面評價。

過去曾檢視回應策略主要效果的研究中，亦發現危機情境與回應策略之搭配越使用符合所建議的特定策略時，回應策略主要效果分別對名譽、潛在支持行為都有影響（Sheldon, & Sallot, 2009），此一結果亦與本研究發現的危機情境與回應策略的主要效果相當，顯見危機情境與回應策略之搭配主要效果影響甚明顯。本研究推估為何危機情境與回應策略搭配之效果如此強烈，可能因為危機情境與回應策略之搭配是依據關係人所感知的責任歸因出發，最高責任歸因的危機情境，應該使用最能抵銷責任歸因的回應策略，將發揮主要效果，如Lee（2004）所提出關係人會先評估危機責任歸因，再依組織的危機回應策略反過來再度評斷組織的責任歸因，以此觀點來推估本研究發現，組織也應從關係人如何感知的角度來調整組織所選擇的情境與回應策略之搭配。對於組織聲譽之影響，組織的回應策略不僅可直接影響組織聲譽，組織應要考慮到回應策略亦可透過危機責任歸因之調節而影響到組織聲譽，因此，回應策略對於組織聲譽是雙向影響力，對組織聲譽的影響因此加重，進而可間接影響行為意向。

由上可知，回應策略是雙向影響而且是一把雙面刃，若選擇正確且合適的策略時，可雙向增加對組織聲譽之影響；但若選擇不一致之策略搭配，很有可能加倍造成組織聲譽及潛在支持性行為的傷害，如NIKE「喬丹快閃事件」因活動設計不佳而造成的新聞危機事件，是屬於可預防型危機情境，但NIKE危機發生後都一直使用防衛式策略，不斷否認錯誤，不僅導致民眾不滿外，銷售率甚至下跌三成，最後由總經理及行銷經理在新聞中向民眾鞠躬認錯並道歉，民怒才漸漸平息，而銷售率才慢慢回升（劉美玲，2004），可見危機管理者需審慎選擇回應策略，應使用符合危機情境之特定策略為宜。

三、危機歷史與危機回應策略無交互效果

針對本研究的研究問題，還要探討的是危機歷史與危機回應策略之關連為何，以及二者對於組織名譽和潛在支持性行為影響為何？危機歷史與回應策略二者之間會不會有交互效果？由本研究統計數據發現，危機歷史與危機回應策略兩自變項彼此並未交互影響。兩項自變項分別對於二項依變項具有主要效果，而自變項彼此之間亦未形成交互效果，此研究結果是過去研究中未曾發現的，過去文獻尚無針對危機歷史與危機回應策略之間的關聯進行研究，僅曾有危機回應策略與表現歷史之綜合研究，而且發現二者之間互相影響，如 Sheldon 和 Sallot (2009) 研究回應策略與表現歷史彼此的影響中，發現公眾對於具有正面表現歷史的政治人物，他在失言危機中使用道歉策略，會比具有負面表現歷史情境又使用尋求外來支持策略者，有更善意的形象評價。但是由本研究結果看出，危機歷史未受到回應策略的影響，回應策略亦未受到危機歷史之影響，因此，二者都能獨立地讓關係人對於組織聲譽或潛在支持性行為之評價產生差異。

四、整體討論

本節針對研究發現之討論後，瞭解危機歷史、危機情境與回應策略之搭配對於組織聲譽、潛在支持性行為之影響。其中危機歷史具有部份主要影響，其獨特性有令關係人產生重蹈覆轍之印象，而對組織聲譽給予較佳之評價，但危機歷史則對潛在支持性行為無顯著影響。其次是危機情境與回應策略之搭配分別對於組織聲譽、潛在支持性行為皆具有主要影響力。

本研究除了瞭解到危機歷史、危機情境與回應策略之影響，其中亦發現到危機責任歸因在兩者之中仍扮演重要角色，尤其是擔任調節角色，如本研究發現，危機歷史會使危機責任歸因增強，特別是獨特性危機歷史，危機責任歸因增加，也增加組織處理危機之困難；除了危機情境所產生的危機責任歸因會影響到該如何選擇回應策略，相對地，所選擇的回應策略，也會反向影響到危機責任歸因之

增減，雖然危機責任歸因並非本研究研究之自變項之一，但是仍可發現到危機責任歸因之重要性，亦如過去研究指出組織責任、潛在支持性行為、危機責任及自我控制之間呈現顯著相關 (Coombs, & Sherry, 2001)，危機責任和組織名譽具有相關性 (Coombs, & Sherry, 2002)，危機歷史會增加危機責任歸因 (Coombs, 2004) 等。因此本研究建議危機管理實務者，在判斷危機情境中各項的影響因子，仍應同時加入危機責任歸因之影響性，才可通盤瞭解各因素縱橫交錯之關係，不論針對危機歷史之闡釋，回應策略之選擇，管理者應以減低危機責任歸因為目的，才可能處理到危機之核心點。

另外，除了二項自變項會影響二項依變項外，二項依變項彼此亦產生關係，由本研究研究發現之相關性分析，亦指出組織聲譽與潛在支持性行為會產生正相關，即組織聲譽越高，越有可能產生越高的潛在支持性行為 (Pearson's 相關值 0.727, $p=.000<.05$)。因此，危機發生時，除了給予關係人指示性資訊，以讓關係人如何面對及應對危機外，組織接續應儘速處理形象修復之層面，特別是危機回應策略之選擇，如何達成形象修復之效果甚為重要 (Sturges, 1994; Coombs, 2004)，唯有組織的形象若有修復之可能性，才有可能進而讓關係人對組織產生潛在支持性行為；反之，組織甚難在無任何修復組織聲譽之作為，而有直接讓關係人產生正面潛在支持性行為之作法。所以不論是 Coombs 提出的危機回應策略或是 Benoit 發展的形象修護理論都是讓組織先行處理聲譽、形像之修護及重建，建議危機管理實務者仍需熟悉這一類回應或修護策略，以能儘速減低對於組織聲譽之傷害，以正面的組織形象來推動關係人對於組織之支持。

第五章 結論與建議

本研究旨在探討危機歷史屬性、危機情境與回應策略之搭配對於組織聲譽以及潛在支持性行為之影響，以 Coombs 的情境式危機傳播理論（SCCT）為主要研究架構，採用實驗法控制自變項，在不受其他環境因素干擾下，瞭解其對於依變項之影響；並試圖剖析出危機管理實務者可以應用之公關策略與危機回應策略，以期將危機對於組織的損害降至最低。

本章共分為兩部份，首先第一節主要總結本研究的主要發現及闡述發現之意義，希冀能提供學術性與實務性之想法；第二節則說明本研究執行所遭遇到的困難與限制，並能提出未來研究可以改善或邁進之方向。

第一節 主要研究發現

一、危機歷史、危機情境與回應策略搭配之影響

本研究假設危機歷史、危機情境與回應策略之搭配會影響組織聲譽以及潛在支持性行為。危機歷史確實影響組織聲譽，但未對於潛在支持性行為有顯著影響，組織進行危機溝通時，若組織過去擁有不同類型的危機歷史，相較於相同類型者，會使關係人對組織較有正面聲譽評價；而無論同類型或不同類型危機歷史，則兩者對於潛在支持性行為之影響並無明顯差異。因為關係人在看待組織過去的危機歷史代表組織在處理此類危機事件已經是有經驗的，此時若組織再度爆發同一類型的危機事件，表示組織先前發生問題沒有即時改善及預防再發生，若組織在不同時間發生不同類型的危機，代表的是組織一直面臨不同的挑戰，而組織若迎戰不同挑戰且能安然度過危機，代表組織體質完備，對於危機處理是有管理機制的。

這樣的結果也和 Coombs 和 Holladay（2001）所指的魔鬼氈效應相呼應，就是一旦讓關係人對於組織產生負面形象，就像是組織揮之不去的夢魘般，使關係

人對組織形成是一直不斷發生危機之刻板印象。亦與文獻指出若曾經有過危機歷史者，會因此而增加其危機責任歸因，進而與組織聲譽呈現負相關，表示曾發過危機歷史者相較於無發生過或未提及者，關係人較易對組織產生負面組織聲譽（Coombs，2004；Fussel Sisco，L. Colins， & M. Zoch，2010）。

對於危機歷史對於潛在支持性行為無顯著影響，此部份亦與過去國外文獻中對於危機歷史所造之影響結果相似，亦僅測量該變項對於危機責任歸因及組織名譽感知之影響（Coombs, 2004），而無對潛在支持性行為之測量；國內張硯迪（2006）的研究有測量到潛在支持性行為此一依變項，他也僅發現表現歷史確實對可能表現出的潛在支持行為無顯著影響。

針對危機情境及回應策略搭配所造成之影響關係，本研究證實越符合 SCCT 建議之特定回應策略，即一致性之搭配較有正面的組織聲譽，表示策略選擇是危機管理的成功點之一，因為三者危機群集中，尤以可預防型危機比其他兩者對於組織聲譽傷害最大、且三項回應策略中，則又以重建性策略最能產生正面的組織聲譽及評價，以往文獻中危機情境與回應策略之搭配對於組織聲譽影響成功與否之效果，目前則未有明確定論。

因此了解危機歷史、危機情境及回應策略搭配兩者之主要效果，危機歷史確實對於組織聲譽產生主要影響效果，但未對潛在性行為產生影響，因此危機歷史僅有部份的主要效果呈現。

二、危機責任歸因之調節作用

本研究除了瞭解到危機歷史、危機情境與回應策略之影響，其中亦發現到危機責任歸因在兩者之中仍扮演重要角色，尤其是擔任調節角色，如本研究發現，危機歷史會使危機責任歸因增強，特別是獨特性危機歷史，危機責任歸因增加，也增加組織處理危機之困難；除了危機情境所產生的危機責任歸因會影響到該如

何選擇回應策略，相對地，所選擇的回應策略，也會反向影響到危機責任歸因之增減，雖然危機責任歸因並非本文研究之自變項之一，但是仍可發現到危機責任歸因之重要性，亦如過去研究指出組織責任、潛在支持性行為、危機責任及自我控制之間呈現顯著相關 (Coombs, & Sherry, 2001)、危機責任和組織名譽具有相關性 (Coombs, & Sherry, 2002)、危機歷史會增加危機責任歸因 (Coombs, 2004) 等。因此本文建議危機管理實務者，在判斷危機情境中各項的影響因子，仍應同時加入危機責任歸因之影響性，才可通盤瞭解各因素縱橫交錯之關係，不論針對危機歷史之闡釋、回應策略之選擇，管理者應以減低危機責任歸因為目的，才可能處理到危機之核心點。

第二節 研究限制及未來研究建議

一、研究限制

本研究採取實驗法探討組織的危機歷史、危機情境與回應策略搭配之影響，雖然實驗法可排除外在環境的干擾以及關係人對於組織的既定偏好，但可能也會讓關係人認為危機內容與現實情境是有差距的，或明顯感覺危機內容是實驗操弄，若要將本研究解釋推估到現實社會時，仍需考量其他變數，如組織原有品牌形象、關係人對於組織產品及危機風險的涉入度等，才能較符合現實狀況。

本研究因為三次前測的施測結果都無法完全成功操弄受害者型危機情境，而且迫於正式實驗施測時間之緊迫壓力，因此正式實驗時，本研究將危機情境此自變項刪除，僅留下可預防型危機情境一種，在此情境下，探討危機歷史與危機回應策略之影響。本研究僅操控可預防型情境，未納入受害者型危機情境，也無意外者型，對於情境與策略搭配之一致性雖然確實能產生較佳的組織聲譽及潛在支持性行為，但是本研究原欲探究不同情境下相配的回應策略之效果，本研究因為未測量受害者型、意外者型危機情境下，若二危機情境亦使用符合建議搭配的一致性選擇，是否亦有相同效果，尚有推論限制之處。

設計本研究實驗的新聞報導時，為符合真實網路新聞樣貌，因此本研究引用「YAHOO!奇摩新聞」及「聯合新聞網 UDN」之圖示當做媒體組織屬性，本研究因考量實驗物中若對於同一危機事件呈現多家媒體的新聞報導，也許可能會有平衡報導或是消弭對於媒體屬性的形象偏好，而對於報導內容持較中立的態度衡量，但另一方面，實驗物中若放入太多則新聞報導，又可能易使受試者產生閱讀疲憊感而消弭填寫量表問卷之耐心。因此本研究所設計的新聞報導樣式僅「聯合新聞網 UDN」一家媒體之報導，也許可能會讓受試者對媒體本身產生偏好而影響到施測結果，這也是本研究的限制之一。

關於受試者招募，本研究主要是在 BBS 討論版招募自願受試者，但大部份招募到的對象仍以大學生（含研究生）為主，此樣本是否符合現實中所謂的主要關係人仍有待商榷；可是另一方面，因為本研究的新聞報導實驗物為研究所假造之新聞，也確實難以找到與此危機有真實利害的主要關係人，也許在現實社會中，若有與危機有切身利害的主要危機關係人，也許會對於組織的評價與一般大眾不同，這是本研究尚無法考量的部份。

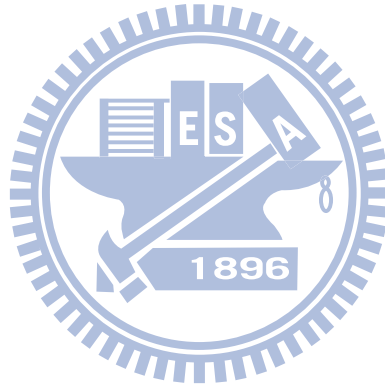
二、研究建議

（一）增加危機情境種類

本研究僅針對可預防型這一類危機情境作為組織所面臨的危機實驗設計，先前的危機類型分別以可預防情境、受害者型作為危機歷史之發生表現，這樣的實驗組合可能過度簡化現代社會的繁雜性，而未考量到組織實際上會面臨不同危機類型的組合模式，因此，建議未來研究實驗時，對應組織所發生的前、後危機，可設計為多種組合模式，即將可預防型、意外型、受害者型三類危機類型交互組合，此可進一步讓組織較全面地瞭解到若組織過去曾發生何種危機種類對於當前危機的責任歸因及對於組織損害之影響。

(二) 增加危機歷史頻率

對於危機歷史的發生頻率，本研究也僅以組織前、後各發生一次危機、總計以兩次危機事件呈現作為危機歷史之內容，但在現實社會中，組織也不可能僅發生一次危機歷史而已，此部份也許在本研究討論中，可能也會產生限制之處。根據研究單一媒體廣告重複效果 Berlyne (1970) 以及 Cacioppo 與 Petty (1979) 的文獻，認為暴露次數與效果間，是呈現倒 U 字型的關係，其中以三次暴露較易產生正面的態度，因此也許超過三次的最佳暴露次數後，人們已經沒有辦法對該事物產生任何正面想法時，他們便會開始厭煩，也許所產生的負面想法會多於正面想法（轉引自張郁敏，2008）。因此，建議未來研究針對危機歷史的頻率也可將先前危機設計成三次以上的多頻率，以及單次危機歷史之呈現，來比較高低頻率之差異。



附錄

附錄一：各組實驗物內容

第一部份 愛迪兒(IDEA✿)電腦公司簡介

愛迪兒(IDEA✿)電腦(本研究化名)於1995年在台灣成立，資本額為1億元左右，至2010年營業額達到八億三千萬元，員工將近兩百人，獲利率15%。該公司早期產品為工業級電腦系列產品，於2001年開始轉型進攻個人電腦市場，其後更推出筆記型電腦轉入消費型市場，轉型後的第三年，營業額首度突破二億元。近一年來愛迪兒積極投入平板電腦研發，也欲跨足多媒體內容產業，擴大其消費型市場的經營觸角。

2005年愛迪兒擴展全球市場，至今全球市佔率已達到14%的傲人成績，預估明年將倍數成長到30%，即將在一年內達成上櫃條件並申請上櫃，相關法人以及外資也都一片看好IDEA即將上櫃後的表現，並報以利多之評估。

愛迪兒秉持著「品質卓越、科技領先」的理念，研發及銷售該公司電腦產品，提供顧客更多先進的科技體驗及售後三年全球的品質保固服務，希望顧客對於擁有愛迪兒筆電視為高科技享受及榮耀。



(圖說：上圖為 IDEA 出產的筆記電腦系列)

營業及產品擴展順利的 IDEA，但並不是沒有缺點及發展困境，除了市場競爭壓力外，仍有未竟完美之處，如最近三年內則陸續發生一些危機插曲，而到底 IDEA 如何渡過這些危機？才能讓 IDEA 公司能逐漸站穩腳步，繼續往前邁進？以下為 IDEA 近年的新聞事件，請您瀏覽新聞文章後，填答您對 IDEA 公司的看法。

第二部分 危機簡介及危機事件報導

(一) 實驗組合 1

此組合為：獨特型危機歷史（前：可預防型 vs 後：可預防型）、一致性的危機情境與回應策略搭配（重建性策略）

危機簡介

事件一

愛迪兒購物網站 2009 年 7 月首度出現標錯價事件，原價近五萬元的 IDEA NB-D3 標價不到二萬元，消息立刻在網路熱烈流傳，網友爭相下單搶便宜。有些網友下訂後發現訂單內容已跟之前在網頁看到的商品不同，從 NB-D3 變成了 NB-D2，價格欄也跳回原價。愛迪兒官網先前並未發生過這種失誤，究竟是標錯價格？出清存貨？還是被駭客入侵？網路傳言一大堆，愛迪兒一直未出面回應。

事件二

愛迪兒電腦於 2009 年 8 月間、在不到一個月時間內連續第兩次爆標價烏龍，把原價近 5-6 萬的筆記型電腦，標成不到 2 萬即可購買的價格。愛迪兒表示，此兩次烏龍是由於工作人員疏忽，將價格欄誤勾錯誤幣別所致。

此事件發生後，愛迪兒也作出相關回應，除了表示對消費者感到十分抱歉，並願意負起全責，並表示以全數認賠處理，有完成交易者達 1120 筆。

危機事件報導（以下節錄載自報紙新聞內容：）

YAHOO! 奇摩新聞

聯合新聞網
udn.com

愛迪兒又錯標緊急撤網頁

【記者王皓正／台北報導】 【2009-08-06/經濟日報/A13 版/產業商業 2】

知名電腦品牌愛迪兒（IDEA）繼上個月份於該公司購物網站中出現疑似標錯價事件後，昨（5）日又傳出筆記型電腦價格再次「標錯價」，還有消費者大額下單，愛迪兒已緊急撤掉該網頁。愛迪兒客服中心表示，假日沒有人上班，必須等到今日上班，才會有人回應。

愛迪兒先前標錯筆記型電腦價格的事件尚未結束，現在又傳出筆電價格再度「標錯價」，一台 6 萬多元的筆電，若更換外殼顏色可降 1 萬多元或 2 萬多元

左右。網路上還傳出，有人下了上千萬元的訂單。消保會再度將此案移請公平會調查，並呼籲經濟部務必訂出網路購物契約生效定義與賠償規範。

消保會表示，愛迪兒網站確實再度發生標錯價事件，但金額與件數尚不清楚；但消保官曾與愛迪兒公司總經理艾利胥洽談過，愛迪兒已先將網頁取消掉，並再告知總公司此事。

消保會重申，網路購物未來會更加普及化，發生這種糾紛，消費者權益當獲保障，但未受損失卻下大單的購物心態也有待討論；企業則是信譽及財務蒙受龐大損失。

由於全台消保官人數有限，消保會希望，能將有限人力用在權益受實質損失的受害案件上，希望經濟部務必要訂出網路購物契約生效與賠償規範，減低相關資源的消耗。

標錯價 愛迪兒全數認賠

【記者張嘉倫／台北報導】 【2009-08-11/聯合報/A1版/要聞】

愛迪兒電腦連續兩次爆標價烏龍，愛迪兒表示對消費者感到十分抱歉，並願意負起全責，昨以全數認賠處理。愛迪兒統計，約有一千一百二十筆的成功交易紀錄，認賠總金額近五千六百八十萬元，但也設了一些限制，例如不能退訂、二十日中午十二時前繳清款項等。愛迪兒表示，獲賠償比率已幾乎近 95%。

(二) 實驗組合 2

此組合為：獨特型危機歷史（前：可預防型 vs 後：可預防型）、非一致性的危機情境與回應策略搭配（否認策略）

危機簡介

事件一

愛迪兒購物網站 2009 年 7 月首度出現標錯價事件，原價近五萬元的 IDEA NB-D3 標價不到二萬元，消息立刻在網路熱烈流傳，網友爭相下單搶便宜。有些網友下訂後發現訂單內容已跟之前在網頁看到的商品不同，從 NB-D3 變成了 NB-D2，價格欄也跳回原價。愛迪兒官網先前並未發生過這種失誤，究竟是標錯

價格？出清存貨？還是被駭客入侵？網路傳言一大堆，愛迪兒一直未出面回應。

事件二

愛迪兒電腦於 2009 年 8 月間、在不到一個月時間內連續第兩次爆標價烏龍，把原價近 5-6 萬的筆記型電腦，標成不到 2 萬即可購買的價格。

愛迪兒表示，此兩次烏龍皆為遭到駭客入侵所致，竄改相關商品資訊，已關閉主機，發言人認為愛迪兒也是受害者並強調消費者客戶資料無安全疑慮，後續處理方案還在商討中。

危機事件報導（以下節錄載自報紙新聞內容：）



YAHOO! 新聞
奇摩

愛迪兒又錯標緊急撤網

聯合新聞網 udn.com 【記者王皓正／台北報導】【2009-08-06/經濟日報/A13 版/產業商業 2】

知名電腦品牌愛迪兒（IDEA）繼上個月份於該公司購物網站中出現疑似標錯價事件後，昨（5）日又傳出筆記型電腦價格再次「標錯價」，還有消費者大額下單，愛迪兒已緊急撤掉該網頁。愛迪兒客服中心表示，假日沒有人上班，必須等到今日上班，才會有人回應。

愛迪兒先前標錯筆記型電腦價格的事件尚未結束，現在又傳出筆電價格再度「標錯價」，一台 6 萬多元的筆電，若更換外殼顏色可降 1 萬多元或 2 萬多元左右。網路上還傳出，有人下了上千萬元的訂單。消保會再度將此案移請公平會調查，並呼籲經濟部務必訂出網路購物契約生效定義與賠償規範。

消保會表示，愛迪兒網站確實再度發生標錯價事件，但金額與件數尚不清楚；但消保官曾與愛迪兒公司總經理艾利胥洽談過，愛迪兒已先將網頁取消掉，並再告知總公司此事。

消保會重申，網路購物未來會更加普及化，發生這種糾紛，消費者權益當獲保障，但未受損失卻下大單的購物心態也有待討論；企業則是信譽及財務蒙受龐大損失。

由於全台消保官人數有限，消保會希望，能將有限人力用在權益受實質損失的受害案件上，希望經濟部務必要訂出網路購物契約生效與賠償規範，減低相關資源的消耗。

標錯價 愛迪兒指駭客入侵

【記者張嘉倫／台北報導】 【2009-08-11/聯合報/A1版/要聞】

愛迪兒電腦連續兩次爆標價烏龍，愛迪兒昨下午發出聲明指出，某一台商品資料庫主機遭駭客入侵，竄改相關商品資訊，目前已關閉主機，愛迪兒本身受到駭客蓄意攻擊亦是受害者，僅強調目前消費者客戶資料無安全疑慮，關於後續處理方案尚在討論中。

(三) 實驗組合 3

此組合為：非獨特型危機歷史（前：受害者型 vs 後：可預防型）、一致性的危機情境與回應策略搭配（重建性策略）

危機簡介

事件一

2009年8月八八水災沖毀南部縣市山區，愛迪兒高雄廠區也受到莫拉克颱風影響，因颱風所引發的土石流，使其臨近山坡地的一棟廠房倉庫受到波及，土石流沖進倉庫，倉庫內30%半成品庫存受到泥土覆蓋，半成品受損比例約佔總廠區45%之存貨，使得2009年第三季出貨將受到暫時影響、預計2009年10月起5可全部恢復正常出貨。

事件二

2009年10月愛迪兒購物網站首次出現標錯價事件，原價近五萬元的IDEA NB-D3標價不到二萬元，消息立刻在網路熱烈流傳，網友爭相下單搶便宜。

愛迪兒表示，此次烏龍是由於工作人員疏忽，將價格欄誤勾錯誤幣別所致。愛迪兒表示對消費者感到十分抱歉，並願意負起全責，並表示以全數認賠處理，有完成交易者達520筆。

危機事件報導（以下節錄載自報紙新聞內容：）

YAHOO! 新聞
奇摩

【記者陳立儀／台北報導】 【2009-10-9/聯合報/A8版/生活】

愛迪兒高雄廠區 8 月剛受到八八水災、莫拉克颱風引發的土石流影響，使庫存量受損，近期產製順暢剛恢復正常出貨，稍稍補救上一季的出貨量，而昨天中午愛迪兒網站出現標錯價事件，網站中原價近五萬元的 IDEANB-D3 標價不到二萬元，消息立刻在網路熱烈流傳，網友爭相下單搶便宜，近期將又會使供貨狀況受到影響。

對此愛迪兒客服人員僅表示網站出錯，會發 e-mail 跟買家確認訂單並要求補差價，截稿前愛迪兒仍未做出任何官方回應，也無法確認有多少下標訂單。不少網友揚言，若屆時愛迪兒不按標價出貨，將串連對愛迪兒提告。

IDEA NB-D2 定價三萬四千九百元，NB-D3 的標價硬是比 D2 低了近五成，標價成一萬九千九百元（原價是四萬七千七百一十元），雖然是教育優惠訂購專案，限定大專院校學生、老師或職員才能購買，仍然在 PTT 論壇、臉書、噗浪上引起熱烈討論，還有不符資格的人忙著借學生證號碼，就怕錯過這個好康，甚至有網友說「要多買幾台，拿來拍賣就賺到」。

不過昨天傍晚就有網友指出，下訂後發現訂單內容已跟之前在網頁看到的商品不同，從 NB-D3 變成了 NB-D2，價格欄也跳回原價。即使愛迪兒有在銷售及退款政策中列出「IDEA 保留隨時變更 IDEA Store 的產品價格的權利」，但這樣私自改單卻未告知消費者的作法，並不能算是給消費者一個很好的交代。

標錯價 愛迪兒全數認賠

【記者張嘉倫／台北報導】 【2009-10-12/聯合報/A1版/要聞】

愛迪兒官網先前並未發生過這種失誤，愛迪兒表示對消費者感到十分抱歉，並願意負起全責，昨以全數認賠處理。愛迪兒統計，約有五百二十筆的成功交易紀錄，認賠總金額近二千六百八十萬元，但也設了一些限制，例如不能退訂、二十日中午十二時前繳清款項等，但獲賠償比率已幾乎近 95%。

（四）實驗組合 4

此組合為：非獨特型危機歷史（前：受害者型 vs 後：可預防型）、非一致性的危

機情境與回應策略搭配（否認策略）

危機簡介

事件一

2009年8月八八水災沖毀南部縣市山區，愛迪兒高雄廠區也受到莫拉克颱風影響，因颱風所引發的土石流，使其臨近山坡地的一棟廠房倉庫受到波及，土石流沖進倉庫，倉庫內30%半成品庫存受到泥土覆蓋，半成品受損比例約佔總廠區45%之存貨，使得2009年第三季出貨將受到暫時影響、預計2009年10月起才可全部恢復正常出貨。

事件二

2009年8月愛迪兒購物網站首次出現標錯價事件，原價近五萬元的IDEA NB-D3標價不到二萬元，消息立刻在網路熱烈流傳，網友爭相下單搶便宜。

愛迪兒表示，此兩次烏龍皆為遭到駭客入侵所致，竄改相關商品資訊，已關閉主機，發言人認為愛迪兒也是受害者並強調消費者客戶資料無安全疑慮，後續處理方案還在商討中。

危機事件報導（以下節錄載自報紙新聞內容：）

YAHOO! 新聞
奇摩

IDEA NB-D3 5萬變2萬 官網標錯價

聯合新聞網
udn.com

【記者陳立儀／台北報導】【2009-07-24/聯合報/A8版/生活】

愛迪兒高雄廠區8月剛受到八八水災、莫拉克颱風引發的土石流影響，使庫存量受損，近期產製順暢剛恢復正常出貨，稍稍補救上一季的出貨量，而昨天中午愛迪兒網站出現標錯價事件，網站中原價近五萬元的IDEA NB-D3標價不到二萬元，消息立刻在網路熱烈流傳，網友爭相下單搶便宜，近期將又會使供貨狀況受到影響。

對此愛迪兒客服人員僅表示網站出錯，會發e-mail跟買家確認訂單並要求補差價，截稿前愛迪兒仍未做出任何官方回應，也無法確認有多少下標訂單。不少網友揚言，若屆時愛迪兒不按標價出貨，將串連對愛迪兒提告。

IDEA NB-D2定價三萬四千九百元，NB-D3的標價硬是比D2低了近五成，標價成一萬九千九百元（原價是四萬七千七百一十元），雖然是教育優惠訂購

專案，限定大專院校學生、老師或職員才能購買，仍然在 PTT 論壇、臉書、噗浪上引起熱烈討論，還有不符資格的人忙著借學生證號碼，就怕錯過這個好康，甚至有網友說「要多買幾台，拿來拍賣就賺到」。

不過昨天傍晚就有網友指出，下訂後發現訂單內容已跟之前在網頁看到的商品不同，從 NB-D3 變成了 NB-D2，價格欄也跳回原價。即使愛迪兒有在銷售及退款政策中列出「IDEA 保留隨時變更 IDEA Store 的產品價格的權利」，但這樣私自改單卻未告知消費者的作法，並不能算是給消費者一個很好的交代。

標錯價 愛迪兒指駭客入侵

【記者張嘉倫／台北報導】 【2009-08-11/聯合報/A1 版/要聞】

愛迪兒官網先前並未發生過這種失誤，愛迪兒昨下午發出聲明指出，某一台商品資料庫主機遭駭客入侵，竄改相關商品資訊，目前已關閉主機，愛迪兒本身受到駭客蓄意攻擊亦是受害者，僅強調目前消費者客戶資料無安全疑慮，關於後續處理方案尚在討論中。



附錄二：實驗問卷

一、問卷填答

在您看完上述有關愛迪兒 IDEA 電腦的新聞報導後，請你依題項所表示的敘述句，表達你對此敘述所持看法為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」進行勾選：

	在 您 看 完 上 述 有 關 愛 迪 兒 IDEA 電 腦 的 相 關 新 聞 報 導 後， 您 認 為 現 在 該 公 司 現 在 所 面 臨 的 危 機 及 對 該 公 司 的 看 法 為 何？	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1	從過去到現在，IDEA 發生危機事件的頻率很高					
2	IDEA 近期這件危機事件，是內部可預防控管的					
3	IDEA 近期這件危機事件，是外部環境影響造成					
4	危機發生後，IDEA 願負起責任並積極提出具體處理措施					
5	危機發生後，IDEA 企圖否認事件責任					
6	IDEA 近期這危機事件，我認為 IDEA 需負很大責任					
7	我對 IDEA 這家公司有高度信心					
8	我認為 IDEA 是有正面的形象					
9	我認為 IDEA 是有誠意的					
10	我認為 IDEA 是沒道德的					
11	我認為 IDEA 是正直的					
12	我認為 IDEA 是有良心的					
13	我認為 IDEA 是一家好公司					
14	IDEA 公司是可依賴的。					
15	我認 IDEA 這家公司是無誠信的					
16	我會願意說 IDEA 這家公司是好的					
17	我會向我的親朋好友推薦 IDEA 的產品是好的					
18	我若我的朋友尋找這款產品的新品牌，我會願意告訴他們嚐試 IDEA 這個牌子。					
19	當別人攻擊 IDEA 的產品時，我會為它說話					
20	我會願意考慮購買 IDEA 的產品					

二、基本資料填答

1. 請問您的性別為

___(1)男___(2)女

2. 請問您今年幾歲？

(1)18~23 歲 (2)24~29 歲 (3)30~34 歲

(4)35~39 歲 (5)40~44 歲 (6)45~49 歲

(7)50~54 歲 (8)55~59 歲 (9)60 歲以上

3. 請問您的教育程度是：

(1)國小以下 (2)國中 (3)高中（職） (4)大學（專） (5)研究所以上

4. 請問您所從事的職業為

(1)農、林、漁、牧業

(2)金融及保險業

(3)礦業及土石採取業

(4)不動產業

(5)製造業

(6)專業、科學及技術服務業

(7)電力及燃氣供應業

(8)支援服務業

(9)用水供應及污染整治業 (10)公共行政及國防；強制性社會安全

(11)營造業

(12)教育服務業

(13)零售業

(14)醫療保健及社會工作服務業

(15)運輸及倉儲業

(16)藝術、娛樂及休閒服務業

(17)住宿及餐飲業

(18)資訊及通訊傳播業

(19)其他服務業

(20)學生

5. 請問您所擔任的職務為：

(1)學生(含研究生) (2)公教人員

(3)行政人員

(4)服務員

(5)技術員

(6)工程師



- (7) 管理師 (8) 自營商
 (9) 經理人 (10) 軍人
 (11) 其他_____ (請自填職務名稱)

6. 請問您平時**最常**自何種管道獲得新聞資訊 (請單選)

- 電視 報紙 網路 其它

7. 請問您平均收看電視新聞的頻率為

- 一天一小時以上 一天一小時以內
 二至三天一次 四至五天一次
 一周一次 從不

8. 請問您平均收看報紙新聞的頻率為

- 每天 二至三天一次
 四至五天一次 一周一次
 從不

9. 請問您平均收看網路新聞的頻率為

- 一天半小時以上 一天半小時以內
 二至三天一次 四至五天一次
 一周一次 從不



參考書目

一、中文書目

- 朱慧君 (2002)。《情境、形象修護策略與策略效果之關聯性研究-以男性政治人物性醜聞為例》，世新大學傳播研究所碩士論文。
- 吳宜蓁 (2005)。《危機傳播-公共關係與語藝觀點的論點與實證》。台北：五南。
- 吳錫河 (2002)。《政治人物的危機傳播研究-以高雄市長謝長廷為例》，世新大學傳播研究所碩士論文。
- 侯明 (2001)。《危機情境與危機溝通策略之研究-以新浪網台灣分公司兩次危機為例》，國立交通大學傳播研究所碩士論文。
- 張正杰 (2004)。《危機情境、危機反應策略及策略效果-以台北市政府「捷運掀頭皮事件」及「邱小妹醫療人球事件」為例》，世新大學傳播研究所碩士論文。
- 張郁敏 (2008)。〈單一與多重媒體重複策略之傳播效果比較〉，《中華傳播學刊》，14：231-266。
- 張硯迪 (2006)。《組織表現歷史、和解與防衛策略及回應一致性對組織形象修復之效果研究》，國立政治大學廣告研究所碩士論文。
- 莊智凱 (2004)。《演藝人員之形象修護策略分析：以負面感情事件為例》，世新大學傳播研究所碩士論文。
- 馮毓芳 (2006)。《候選人競選期間危機傳播策略之研究-以 2006 年台北市長候選人謝長廷為例》，大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文。
- 彭曉珍 (2006)。《政府危機溝通策略之研究：比較扁、馬兩市府團隊》，國立交通大學傳播研究所碩士論文。
- 劉美玲 (2004)。《NIKE 喬丹快閃事件之危機傳播與管理》，世新大學傳播研究所碩士論文。
- 鄭淑瑛 (2005)。《危機情境、反應策略與關鍵公眾之關係管理效果以「寶路狗飼料中毒事件」為例》，輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 練書璋 (2007)。《危機情境、形象修護策略與模糊策略之運用研究：以馬英九台北市長任內之特別費危機為例》，輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 黎敏如 (2004)。《危機指控之真實性與形象修復策略、框架策略之關聯性研究-

- 以「呂秀蓮疑散佈總統府緋聞案」為例》，國立政治大學廣告研究所碩士論文。
- 陳芳儀（2007）。《政治人物的辯解類型-以總統陳水扁的形象修護策略為例》，世新大學傳播研究所碩士論文。
- 陳薇淳（2006）。《候選人競選期間危機傳播策略之研究-以 2006 年台北市郝龍斌為例》，大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文。
- 謝昀真（2007）。《電視台造假危機反應策略與效果之研究-以 TVBS 與三立電視台為例》，大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文。
- 謝青宏（2003）。《政府危機傳播之研究—以台北市政府 SARS 危機傳播為例》，世新大學傳播研究所碩士論文。
- 蕭伊君（2006）。《候選人競選期間形象修護策略之研究-以 2006 年高雄市長候選人為例》，大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文。
- 聶國雄（2001）。《災難新聞報導中政府危機溝通策略呈現之研究-以台北市政府處理納莉颱風為例》，世新大學傳播研究所碩士論文。
- 蘇世欣（2001）。《企業危機溝通管理初探：以台灣企業公關業務負責人調查為例》，世新大學傳播研究所碩士論文。
- 劉廷君，吳品儀，黃偉軒（2010）。〈由「情境危機溝通理論」(SCCT) 觀點檢視電子商務業者之危機處理〉，「2010 中華傳播學會年會」論文。台灣。
- 吳聖彥，寸得杏（2010）。〈「食用炸油危機」組織溝通與媒體效能分析—以麥當勞、頂呱呱為例〉，「2010 年中華傳播學會年會」論文。台灣，。
- 劉心陽譯，(1997)。《傳播研究方法：策略與來源》。台北：亞太圖書。(原書 Rubin, R. B., Rubin, A. M. Peile L. J.[1996]. Communication Research: Strategies and Sources. US: Wadsworth.)
- 葉匡時（2007.05.20）。〈專家評論：不要輸在勞工管理〉，《經濟日報》，C2 版企業大學。
- 聯合晚報（2010.03.04）。〈修完仍暴衝！豐田車主投訴〉，《聯合晚報》，A6 版國際焦點。
- NOWnews 今日新聞網（2009.07.21）。〈評餐點難吃挨告 部落客嚇壞 網友抵制中壢 KiKi 屋〉。上網日期：2010 年 12 月 1 日，取自 <http://www.nownews.com/2009/07/21/11490-2481457.htm#ixzz1GrFRgFSL>

二、英文書目

- Bradford, J. L., & Garrett, D. E. (1995). The Effectiveness of Corporate Communicative Responses to Accusations of Unethical Behavior. *Journal of Business Ethics*: Springer Science & Business Media B.V.
- Benoit, W. L. (1995). Sears' Repair of its Auto Service Image: Image Restoration Discourse in the Corporate Sector. *Communication Studies*, 46, 89-105.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Benoit, W. L., & Brinson, L. (1999). Queen Elizabeth's image repair discourse: Insensitive royal or compassionate queen. *Public Relations Review*, 25(2), 145-156.
- Benoit, W. L. (2006). Image repair in President Bush's April 2004 news conference. *Public Relations Review*, 32(2), 137-143.
- Benoit, W. L. (2006). President Bush's image repair effort on Meet the press: The complexities of defeasibility. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 285-306.
- Benoit, W. L., & Henson, J. R. (2009). President Bush's image repair discourse on Hurricane Katrina. *Public Relations Review*, 35(1), 40-46.
- Claeys, A. S., Cauberghe, V., & Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of locus of control. *Public Relations Review*, 36(3), 256-262.
- Choi, Y., & Lin, Y. H. (2009). Consumer response to crisis: Exploring the concept of involvement in Mattel product recalls. *Public Relations Review*, 35(1), 18-22.
- Choi, Y., & Lin, Y. H. (2009). Consumer Responses to Mattel Product Recalls Posted on Online Bulletin Boards: Exploring Two Types of Emotion. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 198-207.
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis-response strategies.

Management Communication Quarterly, 8(4), 447-476.

Coombs, W. T. (1998). An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses From a Better Understanding of the Situation. *Journal of Public Relations Research*, 10, 177-191.

Coombs, W. T. (1999). Information and Compassion in Crisis Responses: A Test of Their Effects. *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 125-142.

Coombs, W. T. (2004a). Impact of Past Crises on Current Crisis Communication. *Journal of Business Communication*, 41, 265-289.

Coombs, W. T. (2004b). West Pharmaceutical's explosion: structuring crisis discourse knowledge. *Public Relations Review*, 30(4), 467-473.

Coombs, W. T. (2006). The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3), 241-260.

Coombs, W. T. (2007). Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33(2), 135-139.

Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163-176.

Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication-Planning, Managing, and Responding* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and Attributions in a Crisis: An Experiment Study in Crisis Communication. *Journal of Public Relations Research*, 8, 279-295.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2001). An Extended Examination of the Crisis Situations: A Fusion of the Relational Management and Symbolic Approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13, 321-340.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2007). The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral

- intentions. *Journal of Communication Management*, 11(4), 300-312.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*, 35(1), 1-6.
- Crandall, W. R., Parnell, J. A., & Spillan, J. E. (2010). *Crisis Management in the New Strategy Landscape*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. Newark, NJ: Amacom.
- Fortunato, J. A. (2008). Restoring a reputation: the Duke University lacrosse scandal. *Public Relations Review*, 34(2), 116-123.
- Holladay, S. J. (2009). Crisis Communication Strategies in the Media Coverage of Chemical Accidents. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 208-217.
- Huang, Y. H. (2006). Crisis situations, communication strategies, and media coverage - A multicase study revisiting the communicative response model. *Communication Research*, 33(3), 180-205.
- Huang, Y. H., & Su, S. H. (2009). Determinants of consistent, timely, and active responses in corporate crises. *Public Relations Review*, 35(1), 7-17.
- Huang, Y. H., & Su, S. H. (2009). Public Relations Autonomy, Legal Dominance, and Strategic Orientation as Predictors of Crisis Communicative Strategies. *Journal of Business Ethics*, 86(1), 29-41.
- Hwang, S., & Cameron, G. T. (2009). The estimation of a corporate crisis communication. *Public Relations Review*, 35(2), 136-138.
- Jeong, S. H. (2009). Public's Responses to an oil spill accident: A test of the attribution theory and situational crisis communication theory. *Public Relations Review*, 35(3), 307-309.
- Kim, Y., Cha, H., & Kim, J. R. (2008). Developing a Crisis Management Index: Applications in South Korea. *Journal of Public Relations Research*, 20(3), 328-355.
- Kim, J., Kim, H. J., & Cameron, G. T. (2009). Making nice may not matter: The interplay of crisis type, response type and crisis issue on perceived

- organizational responsibility. *Public Relations Review*, 35(1), 86-88.
- Knobloch-Westerwick, S., & Taylor, L. D. (2008). The Blame Game Elements of Causal Attribution and Its Impact on Siding With Agents in the News. *Communication Research*, 35(6), 723-744.
- Lee, B. K. (2004). Audience-Oriented Approach to Crisis Communication: A Study of Hong Kong Consumers' Evaluation of an Organizational Crisis. *Communication Research*, 31, 600-618.
- Lee, K. (2009). How the Hong Kong government lost the public trust in SARS: Insights for government communication in a health crisis. *Public Relations Review*, 35(1), 74-76.
- Lee, S., & Lariscy, R. (2008). *Image Repair in a Food Health Crisis*. Paper presented at the International Communication Association.
- Len-Rios, M. E., & Benoit, W. L. (2004). Gary Condit's image repair strategies: determined denial and differentiation. *Public Relations Review*, 30(1), 95-106.
- Mitroff, I. I. (1994). Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit. *California Management Review*, 36(2), 101-113.
- Park, H., & Reber, B. (2008). *The Organization-Public Relationship and Crisis Communication: The Effect of the Organization-Public Relationship on Publics' Perceptions of Crisis and Attitudes Toward the Organization*. Paper presented at the International Communication Association.
- Park, S. A. (2008). Consumer health crisis management: Apple's crisis responsibility for iPod-related hearing loss. *Public Relations Review*, 34(4), 396-398.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Executive*, 7(1), 48-59.
- Schwarz, A. (2007). *Covariation-Based Causal Attributions During Organizational Crises: Suggestions for Extending Situational Crisis Communication Theory (SCCT)*. Paper presented at the International Communication Association.
- Sheldon, C. A., & Sallot, L. M. (2009). Image Repair in Politics: Testing Effects

of Communication Strategy and Performance History in a Faux Pas.
Journal of Public Relations Research, 21(1), 25-50.

Sisco, H. F., Collins, E. L., & Zoch, L. M. (2010). Through the looking glass: A decade of Red Cross crisis response and situational crisis communication theory. *Public Relations Review*, 36(1), 21-27.

Ulmer, R. R., Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, 33(2), 130-134.

Weiner, B. (1985). An Attributional Theory of Achievement-Motivation and Emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-573.

