

國立交通大學傳播研究所碩士論文

指導教授：李秀珠 博士

政府危機溝通策略之研究：

比較扁、馬市府團隊



The Use of Crisis Communication Strategies by Taipei City
Government: Comparing Ying-jeou Ma's and Shui-bian Chen's
Use of Image Repairing Strategies in Crises

研究生：彭曉珍

中華民國九十六年三月

謝辭

重返校園的代價是：放下鎂光燈前的工作，捨棄堪稱優渥的報酬，離開朝夕相處的好同事，告別絢麗多彩的生活……原本，我以為自己失去不少，如今，才意外發現自己得到更多。

歷經一千個日子的沈潛，我在看似枯燥乏味的研究生活裡，享受作為一個學生專屬的特權，除可住便宜宿舍、看電影有優惠、上網不用錢，還有不斷成長、學習與犯錯的機會。尤其在寫論文的這一年，我花了比以往更多的時間與自己相處，雖曾不只一次碰上瓶頸而停擺多時，也曾不只一次發現差錯而得從頭來過，但在理解文獻堂奧、鑽研統計方法、分析龐大資料的過程中，我也逐漸學得獨立思考與解決問題的能力，有過不少恍然大悟、突破瓶頸的感動，尤其身旁總有良師益友不吝在關鍵時刻伸出援手，給予幫忙、鼓勵甚至是肯定，這篇論文才得以從無到有，呈現於此。

李秀珠老師，是我最想感謝的人。她的學養豐富、教學認真，在專業領域上惠我良多；她對自我的鞭策與要求，追求學問的積極與毅力，令我由衷欽佩；她給我的關心和照顧，讓我倍感溫暖；而她對這篇論文的鼓勵與肯定，更給予我無比的信心，讓我對於是否繼續深造，這個過去從未出現在人生規劃裡的選項，慢慢有了想法及興趣……，這一切，都要感謝老師，也讓我深深覺得，作為老師的學生真的很幸福！

我也好感謝黃鈴媚老師和張惠蓉老師，有勞兩位辛苦南下新竹為我口試。黃鈴媚老師從最初的接觸、聯繫到敲定口試日期，都給予即時且善意的回應，讓我在不確定的緊張情緒中，充分感受到老師對學生的體貼與慈愛；張惠蓉老師的寬容、爽快地答應幫忙口試，不僅及時替我解圍，更讓我銘感五內。而兩位老師在口試過程中對我的肯定，以及對論文提供的寶貴建議，亦幫助我避免掉一些錯誤，更提供我在研究方法及內在效度等問題上，能有更嚴謹的思考。

除了領受師長的教誨，我也很慶幸能擁許多同窗好友。怡靖是最固定的研究伙伴，也是我的口說英語小老師，感謝有她常常幫我處理新竹的大、小事，也感謝她陪我一起走過論文生產過程的快樂與痛苦，一起拿王惕吾獎學金、一起口試、一起畢業，讓這段研究之路走得不孤單。在畢業前一年與同組的佳如、不同組的小敏成為好姊妹，則是我另一項收穫，我最欣賞佳如的好脾氣以及熱心助人的個性，很感謝她常常讓我搭便車下山；我也超欣賞小敏的阿沙力，跟她在一起可以很自在、很有安全感，而兩位在口試現場的幫忙與相挺，亦讓我打從心底想向妳們致謝。此外，要謝謝培音特地到場加油，提供不少協助；謝謝賢恩的經驗傳承，讓我在準備口試、處理離校手續時，不致摸不著頭緒；也要感謝 QQ、學妹的關心與祝福；而曾一起到上海參訪的阿典、家瑜等同學，也給了我很多難忘且快樂的回憶，這一切，都讓我的研究生活更為充實、精彩，沒有後悔與遺憾。

我還要特別感謝复嘉一路上的包容與支持，若沒有他，或許我不會再有機會重返校園、更不會有完成這本論文的可能，也謝謝他總把我的事放在最重要的位置，當我遭逢研究瓶頸，即便學術領域不同的他，卻仍耐心聽完我的問題、花時間與我討論，甚至每每都為我找出一條清晰的思路，助我突破研究困境（你真的應該繼續念傳播……）。而在交口試本的前三天，為了力求善美，我一天只睡 2 小時，而他更不惜暫時擱下自己的論文，陪伴、支持我堅持到最後一刻。至於复嘉的姊姊與姊夫也大方提供電腦、場地等不少實質的幫助，在此一併予以誠心的致謝。

最後，由衷感謝我最親愛的家人，謝謝我的父親彭錦滄先生，總是尊重我所有的決定，讓我衣食無虞，包容我所有的缺失；謝謝我的母親邱月梅女士，總是給予我無微不至的照顧，像個朋友般傾聽我訴苦、分享我的快樂，更支持我努力朝夢想邁進；也要謝謝姊夫淙賓、姊姊馨怡，以及可愛的小姪女晴晴，謝謝你們幫我照顧、陪伴父母，而姊姊除了不忘進一步照顧我，還幫我列印大量的文本資料，對這本論文的生產也可謂貢獻良多。在此，僅將這篇論文獻給我的至親與好友，並與你們一同分享這份畢業的喜悅。



彭曉珍 謹誌
民國九十六年春

政府危機溝通策略之研究：比較扁、馬市府團隊

摘要

危機管理能力之良窳，乃政府施政滿意度的重要指標，危機溝通策略之成效，亦反映政府首長的領導與決策能力，故為了鞏固政權、維繫形象、對民負責，政府組織必須比一般企業更審慎地看待危機，在危機爆發後更積極地去修護可能受損的形象，方能因應危機所帶來的威脅，降低危機的衝擊，因此，政府的危機處理表現可謂十分重要。

有鑑於此，本文以台北市政府為研究對象，援引Coombs的危機情境概念以及Benoit的形象修護（復）策略為分析架構，針對陳水扁、馬英九兩市府團隊任內十大危機事件之策略表現進行比較。研究發現：兩市府確實會因不同的危機情境、修護目標與組織領導人，選擇不同的修護策略；而策略組合方式、組織領導人形象或決策者份量等因素，也會改變情境內涵進而影響策略效果。

此外，本研究在分析過程中亦發現，國內政治人物最常以「絕對負責」、「毋枉毋縱」等用語來宣示立場或給予承諾，而在短時間內無法提出明確的修正行動，卻必須立即表態或對人民有所交代時，也多利用此項策略予以緩頰。但由於該修護行為無法歸類在Benoit、Coombs和黃懿慧的任一策略選項中，故本研究將其命名為「宣示 / 承諾」策略，並據以修正Benoit的形象修護策略，以提供未來擬探討國內政府危機溝通策略之研究者，更為合適的策略選項架構。

最後，根據研究結果，本文提出「情境—策略」的配套組合建議如下：市府在面對意外情境時，最好能立即「認錯道歉」並採取符合社會期待的「修正行動」；在未能證明被控者犯錯的「違法」情境中，使用「簡單否認」和「哀兵」策略可為自己辯護並爭取同情；面對「過失」情境的天災，「修正行動」與「提供資訊」策略是較佳的選擇；至於恐怖主義情境，則適合採取「卸責」策略，以減輕組織責任，若能再兼用「哀兵」或「予以補償」策略，亦能博取同情或安撫人心。

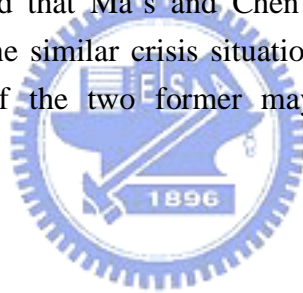
關鍵詞：危機管理、危機溝通、危機情境、形象修護（復）策略、陳水扁、

馬英九

The Use of Crisis Communication Strategies by Taipei City Government: Comparing Ying-jeou Ma's and Shui-bian Chen's Use of Image Repairing Strategies in Crises

Abstract

The ability to effectively manage crises is an important indicator for government organizations to show their efficacy to the public. This study adopts Benoit's image repairing theory as the theoretical framework to examine Ying-jeou Ma's and Shui-bian Chen's use of crisis communication strategies when they were the mayor of Taipei City. This study employed content analysis and cases study as the research methods to analyze what image repairing strategies were used by the two former Taipei City mayors in crises. The finding shows that Ma's and Chen's groups employed different image repairing strategies in different crisis situations. Furthermore, this study found that Ma's and Chen's groups used different image repairing strategies even in the similar crisis situations, which was attributed to the different leadership styles of the two former mayors. Detailed findings were discussed in the thesis.



Keywords: crisis management, crisis communication, crisis situation, image repairing strategies, Chen Shui-bian, Ma Ying-jeou

目錄

第一章 緒論	1
第二章 文獻探討	8
第一節 危機	8
一、危機的定義	8
二、危機的類型	11
三、危機的階段	18
第二節 形象修護策略	21
一、早期的形象修護語藝	22
二、Benoit的形象修護理論	25
三、其他學者對Benoit形象修護策略之增補	31
四、危機情境與形象修護策略	35
第三節 形象修護策略之效果評估	42
第三章 研究方法	45
第一節 研究架構	45
第二節 研究方法之選擇	46
一、個案研究法	46
二、內容分析法	48
第三節 研究設計與程序	49
一、個案選擇方式	49
二、文本選取與資料蒐集	52
三、分析單位	53
四、類目建構與說明	53

第四節 信度檢驗	56
第四章 研究發現與討論	58
第一節 研究發現	58
一、扁市府危機	58
二、馬市府危機	66
三、危機情境與形象修護策略之採用	73
第二節 研究發現之討論	83
一、不同市府團隊的形象修護策略	83
二、危機情境對兩市府修護策略的影響	86
三、小結	111
第五章 結論與建議	113
第一節 主要研究發現	113
一、「情境—策略」之具體建議	113
二、影響「情境—策略—效果」的其它因素	115
第二節 研究限制與未來研究建議	116
一、研究限制	116
二、研究建議	117
參考文獻	119
附錄	127
附錄一 黃懿慧形象修護策略修正表	127
附錄二 策略、情境對應表	129
附錄三 本研究之形象修護策略類目	130

表目錄

表2-1	Burnett 之危機分類架構	15
表2-2	Coombs之危機分類	16
表2-3	Coombs和Holladay的危機類型	17
表2-4	Benoit的形象修護策略	27
表2-5	Coombs危機反應策略與Benoit形象修護策略之比較	33
表2-6	Coombs危機反應建議模式	37
表3-1	本研究危機個案簡介表	50
表3-2	本研究危機個案資料選取範圍	53
表4-1	扁市府危機報導數量之分佈	59
表4-2	扁市府危機報導方式之分佈	60
表4-3	扁市府危機報導方式於三大報之分佈	61
表4-4	扁市府於三大報中作為危機事件消息來源之分佈表	62
表4-5	扁市府於危機事件採用修護策略之分佈	64
表4-6	扁市府危機報導評價之分佈	65
表4-7	扁市府危機報導評價於三大報之卡方分配表	66
表4-8	馬市府危機報導數量之分佈	67
表4-9	馬市府危機報導方式之分佈	68
表4-10	馬市府危機報導方式於三大報之分佈	69
表4-11	馬市府於三大報中作為危機事件消息來源之分佈表	70
表4-12	馬市府於危機事件採用修護策略之分佈	71
表4-13	馬市府危機報導評價之分佈	73
表4-14	危機情境與市府常用策略之卡方分配表	75
表4-15	兩市府於「意外」情境中採行策略之排名	76

表4-16 比較兩市府於「意外」情境中採行策略之卡方分配表	77
表4-17 兩市府於「意外」情境中報導評價之卡方分配表	77
表4-18 兩市府於「違法」情境中採行策略之排名	78
表4-19 比較兩市府於「違法」情境中採行策略之卡方分配表	78
表4-20 兩市府於「違法」情境中報導評價之卡方分配表	79
表4-21 兩市府於「過失」情境中採行策略之排名	80
表4-22 比較兩市府於「過失」情境中採行策略之卡方分配表	80
表4-23 兩市府於「恐怖主義」情境中採行策略之排名	81
表4-24 比較兩市府於「恐怖主義」情境中採行策略之卡方分配表	82
表4-25 兩市府於「登革熱」危機中採行策略之排名	82
表4-26 比較兩市府於「登革熱」危機中採行策略之卡方分配表	83
表4-27 民眾對溫妮風災成因的看法	103
表4-28 民眾對納莉風災成因的看法	105



圖目錄

圖2.1 危機與溝通策略對照圖	38
圖3.1 研究架構圖	45

第一章 緒論

1997 年仲夏，溫妮颱風挾帶狂風驟雨重創北市，導致各地災情紛起。內湖地區 30 年來未曾淹水的大湖山莊街和鄰近巷道，全部泡在水中，豪雨伴隨土石流猛烈沖刷，冷不防就奪走 3 條人命。天母一帶也不平靜，土石流造成山坡地的建築坍塌，高級住宅區頓時淪為人間煉獄，數條無辜生命就此告別人世。不料，當人民正苦於面對生命財產損失，台北市的大家長陳水扁卻不在台灣，反而攜子至美國波士頓度假（聯合報 1997.8.19：14）；同時，由於市府官員對於災情數度發言不當，更使得輿論對小內閣的抨擊聲浪急遽升高，直指風災元兇乃是行政官員的人為疏失（自由時報 1997.8.19：2）。

2001 年九月，颱風納莉肆虐北台灣，在豪雨灌注下，台北市區一夕間成為水鄉澤國，不僅商業精華區、大樓地下室全數浸在水中；就連民眾倚賴甚深的大台北捷運系統¹，也因洪水灌入而被迫停擺，「忠孝東路淹九遍」、「忠孝大河」等戲謔之詞，成為媒體當紅的關鍵字（聯合報 2001.9.18：3）。此外，隨之而來、長達數月的「交通黑暗期」，更使得都會機能幾近癱瘓，民眾損失難以估算。媒體因而嚴詞批評政府政策不當、市府團隊應變能力太差，更是市長馬英九執政以來最嚴峻的挑戰，非但市民支持率飽受衝擊，連任之路也岌岌可危（聯合報 2001.9.29：4）。

回顧這兩起源於颱風肇禍的危機事件，因為屬於天災所致的自然危機，相關單位原本毋需擔負太多危機責任（Coombs & Holladay, 2001a），然而，實際情況卻恰好相反。在前述兩例中，民眾、傳媒無不把矛頭指向政府單位，儼然將事態層級拉高為政治危機，部份原因是人民對政府有保護其生命、財產、安全的期許；部份則是因為有愈來愈多人相信，危機在某種程度上是可以預防或控制的（邱

¹ 納莉風災重創大台北捷運系統，捷運板南線甚至停駛長達數週。根據台北捷運公司統計，自 2001 年 9 月 16 日起到 10 月底，捷運每日運量與從前相較幾乎少了五、六十萬人次。相關資訊參見台北捷運公司網頁：<http://home.trtc.com.tw/RidershipCounts/c/9009.htm>。

強，2001），因此，倘若權責單位平時就能落實大台北地區排水系統的例行檢查，在颱風襲台前確定其運作狀態，對於驟降的驚人雨量也能立即做出疏散民眾等應變措施，或許就可以避免人員傷亡的憾事發生。由此可見，危機發生與否，取決於危機管理能力之良窳，如果無法有效避免危機發生，代表欠缺憂患意識、危機預防能力不足；若未能妥當處理甫爆發的危機，降低其衝擊，即顯示應變遲緩、不知善用危機溝通策略；假使在危機發生後仍未能有效控制災情、任其蔓延，則有必要徹底檢討以免後續危機接踵而至。

事實上，沒有任何一個組織可對危機免疫，即便組織再良好的團體也可能會碰上壞事情（Coombs, 1999），上至政府機關，下至民營企業，危機總伺機而入，考驗著組織的危機處理能力。對一般企業來說，危機意指一個意料之外的重大事件，通常會對企業組織的員工、勞務、財貨、營運、商譽以及利益關係人等，造成一定的損害（吳宜蓁，2002），如美國電信電話公司 AT&T 於 1993 年發生長程通訊服務故障的斷訊危機，首當其衝的便是 AT&T 的廣大用戶得承受斷訊的不便；又如國內佳姿健身中心在 2005 年無預警歇業，除了有四百多位領不到薪水的員工受害，多達 25 萬名的佳姿會員更成了冤大頭。

企業危機如此，政府危機亦然，舉凡天災、人禍、管理疏失等原因，都可能造成政府危機，好比 911 恐怖攻擊即突破美國的安全防線，西方各國亦人人自危；而在全世界造成八千多人感染，八百多人喪命的 SARS 風暴，也因台灣政府未做好危機管理，致使防疫出現漏洞、疫情迅速擴張，才會從一開始的零死亡率到最後造成 84 人死亡，故對政府來說，危機處理的目的除了要減輕危機的傷害程度，更重要的是去維持社會安定，鞏固執政的正當性（吳宜蓁，2002）。由此觀之，政府危機所牽涉的層面之廣、影響程度之深，實非一般企業危機所能比擬，尤其政府組織體制龐大，權責牽扯不清，本來就不如一般企業組織來得單純；加上系統官僚僵化，相關人員或墨守成規，或事事得向上級請示（林康年，2004），這種深恐擔負責任、不敢充分授權、未能立即反應且又缺乏彈性的處理方式，更

極易錯失危機處理的第一時機。此外，企業主管若是做錯一個決定，頂多影響公司上下或內外部的利益關係人；但政府當局要是做了錯誤的決策，除了成千上萬的老百姓得遭殃，還可能衝擊國際關係、動搖國本，甚至因形象受損而危及執政之路。是以，政府組織必須比一般企業更審慎地看待危機，並且在危機爆發後，更積極地去修護可能受損的形象，方能因應危機所帶來的威脅，降低危機的衝擊。

美國密蘇里大學傳播系教授 William Benoit 就曾以其知名的「形象修護理論」(image repair theory)，進行一系列關於修護受損形象的個案研究，範圍遍及政府、企業、甚至涵蓋演藝圈，研究對象則包括美國總統布希 (Benoit, 2006)、英國女王伊麗莎白 (Benoit & Brinson, 1999) 等政府與政治人物危機，美國航空公司空難 (Benoit & Czerwinski, 1997) 以及隆乳消費者指控供應矽膠的美商唐康寧化學公司 (Benoit & Brinson, 1996) 等企業組織危機，就連英國男星休葛蘭在歷經嫖妓風波後所進行的個人形象修護 (Benoit, 1997a)，Benoit 也都成功地使用形象修護理論予以分析，並檢視其策略是否奏效，使受損形象得以修護。

1995 年發展出來的形象修護理論，關注的是個人或組織在犯錯之後，會採取何種危機溝通策略以減少形象的損害，最早是用於分析選舉的訊息策略，後來 Benoit 又將研究觸角延伸到政府、王室、企業、娛樂圈等不同領域，大大擴充了該理論的應用範圍。Benoit 的形象修護策略始於兩個基本假設：第一，溝通是一目標導向的活動；第二，維持良好形象是溝通的首要目標 (Benoit, Blaney & Brazeal, 2002)，在參考近 50 年的行為學派研究後，Benoit 發展出一個包含 5 種一般策略，共 14 種具體選項的形象修護系統，並精確地將這 5 種一般策略命名為：否認 (denial)、卸責 (evading responsibility)、止痛 (reducing offensiveness)、修正行動 (corrective action) 和認錯道歉 (mortification)。Benoit 之所以提出上述的形象修護策略，除了基於辯白 (accounts) 類型表太過多元紛雜，需要重新整理策略類別、縮減策略數量，才有概念化與實踐上的可能 (Benoit & Drew, 1997)，也有感於形象對個人或組織的重要性，故修護受損形象乃一種本能的反

應，一旦行為受到負面的指控或懷疑，就會激發個人或組織進行言詞上的糾正與補救（Benoit & Czerwinski, 1997）。

Benoit 進一步闡釋形象對個人或組織的重要性，主張「形象」是他人根據我們的言語、行動，以及其他人的行為，所形塑而成的一種認知（Benoit & Brinson, 1996）。就個人而言，可說是一種面子，當形象好或有面子的時候，往往能有較佳的說服力，且較能得到對方的信任；對組織來說，形象則是所謂的商譽或品牌價值，一個企業如果擁有良好的形象，其競爭力亦隨之加分；而一個政府若能維持正面的形象，也必定能獲得民眾的支持與信賴，因為對政府與政治人物來說，形象就是人民的觀感，足以影響人民用選票來決定該政府或政治人物的去留，且政府也可能因為決策品質不佳、政策的執行力不足、領導者的形象破滅、政府的效率降低以及社會動亂等因素，而喪失民眾信心，進而產生危機（邱強，2001），所以形象對政府及政治人物的重要性是不言可喻。

只是，要一直維持良好形象並不是件容易的事，受限於資源稀少、環境變化、人為疏失、目標衝突等原因（Benoit, 1995a），危機總無所不在，加上政府的權責範圍大，要處理的事、要負責的對象，多元且複雜，因此危機往往不發則矣，一發則後果通常都比一般組織來得重大，故政府與政治人物更需要具備高度的應變能力與危機溝通能力，若能因此化險為夷、安然度過危機，其個人或組織形象都將備受肯定；反之，也有可能因溝通失敗而賠上組織形象，或是使用策略不當而危及其生存利基。

承上所述，無論組織遭遇到什麼樣的危機，決定成敗的往往不是事情的嚴重程度，而是危機溝通反應的及時性與有效性（Garcia, 2006），如強烈颶風卡崔娜夾帶狂風豪雨重創美國南部海岸地區，致使紐奧良 70% 的地區全部泡在水中，但聯邦政府卻在兩個星期後才進入狀況，而美國總統布希也未在第一時間反應或表達關心，致使聯邦緊急管理處的長官麥克布朗請辭下台，布希的民調也因此一

落千丈，足見危機反應之及時性的重要。至於危機反應的策略是否有效，則取決於策略的正確與否（毛治國，2003），以及領導決策者的人格特質與決策風格，因為不同決策風格類型的領導人對危機處理的反應有顯著差異（許茂森，2004），也就是說，領導人的決策風格會影響組織的危機反應表現，也難怪有些領導人能及時協助組織安然度過危機，有些則否；有些領導人能在危機中找到重生的契機，有些卻可能無力回天，甚至就此黯然下台。

因此，維持良好的溝通管道、採取正確的溝通策略，不僅有助政府化解危機，對政府形象也有正面的加分效果，而領導人的危機意識或領導決策風格，在危機處理與溝通策略的選擇過程中，也扮演了舉足輕重的角色。許茂森（2004）指出，公部門能否有效杜絕危機，取決於領導人看待危機的態度、處理危機的心理慣性，以及能否建立良性的互動機制，因此領導人有責任對相關的危機進行評估、認識與處理；邱強（2001）則將領導人視為引發公部門危機的主要因素之一，認為領導人的形象一旦破滅，就會引發人民的信心危機；反之，領導人若能在危機時刻展現過人的勇氣與智慧，擁有當機立斷的決策能力、鼓舞員工士氣，必能贏得人民的信賴，亦能帶領組織安然度過危機。例如，美國前紐約市長朱利安尼（Rudolph Giuliani）就是一個表現出色的領導人，他在 911 恐怖攻擊事件爆發後的第一時間，旋即親臨事發現場主持救援行動，並多次召開記者會說明危機處理進度，還抽空參加多場喪禮與追悼會，使其果決、公證、悲天憫人的形象，深深烙印在紐約人的心裡，也大大提振了紐約市的士氣，而朱利安尼在危機爆發與後續修復期間大量地在媒體曝光，也有安撫人心的功能，讓市民知道政府正積極處理這場危機。

由此可見，領導人的角色非常重要，因為其極有可能影響危機的最後走向，不是愈演愈烈，一發不可收拾，就是化危機為轉機，讓組織起死回生。但許茂森（2004）在《高雄市政府中高階主管決策風格與危機處理反應關係之研究》中發現，不同決策風格類型的領導人，對危機處理的反應存有顯著差異，亦即領導人

會因其決策風格不同，選擇不同的危機溝通策略，進而影響危機處理的成效。如朱利安尼在危機時刻展現出來的積極與果斷，成功帶領紐約市度過 911 所帶來的信心恐慌與經濟蕭條；但布希卻因其保守性格誤判情勢、對紐奧良水患馳援緩慢而顯得事不關己，拙劣的危機處理表現，果然換來急墜的民調數字與毫不留情的媒體批評，而針對紐奧良水患的相關研究亦證實，布希既缺乏自我知覺及情境知覺，也沒有領導與控制議題焦點的能力（Garcia，2006）。

回首台灣，我們不禁要問，是否也有類似朱利安尼的政府領導人，能帶領政府團隊幫助人民度過各種危機？近年來，台灣政壇最常被拿來比較的政治人物當屬陳水扁和馬英九，前者施政有魄力，勇於改革不墨守成規，但行事風格強硬「鴨霸」；後者形象清新健康，富國際觀等競爭優勢，卻因行事保守，而有「軟腳蝦」或「乖乖牌」之稱。雖然扁、馬的政治風格截然不同，卻也存在一些共通點而常被拿來比較，好比兩人都是善用媒體、具有領袖魅力的政治明星（王超群等，2000）；而從民國 87 年兩人一度交手競選台北市長之後，兩人的政治生涯之路也愈走愈雷同，以陳水扁來說，雖在連任台北市長時遭逢挫敗，卻反而在兩年後當選總統，並兼任民進黨黨主席，首開民進黨執政的時代；而馬英九在順利擊敗陳水扁之後，連做了兩任台北市長，並於 2005 年當選國民黨黨主席，且被外界視為帶領國民黨於 2008 年重新問鼎執政的總統候選人。就因為扁、馬有太多的不同，也有不少的相同，所以他們的政治風格是否會帶領其執政團隊走出不同的格局，就特別受人矚目，而截然不同的政治風格是否會讓他們在危急時刻做出不同的危機反應決策，亦攸關人民福祉以及他們的執政形象，確有進一步探討與分析之必要。

回顧國內過去關於陳水扁及馬英九的相關研究，內容多以競選策略分析、選民投票行為、政見的跳票與兌現等選舉議題為主（洪凱翔，2002；姚似樺，2003；許俊湧，2005），亦有不少關於市政或兩岸政策的分析（鐘源旺，2004；姚思敏，2005），除此之外，有愈來愈多的研究者開始對政治人物的形象感到興趣，光是

分析陳水扁的形象研究就有五篇（吳蕙芬，1998；黃秀，1998；陳信助，1999；胡志亮，2002；吳璧如，2003），馬英九的則有兩篇（邢縱仁，2001；江孟穎，2003），但大都屬於個別性的探討。值得一提的是，近年來也有不少研究者嘗試透過語藝觀點分析陳水扁的辯解策略（許銘峰，2004；徐文興，2003），其中，周敏鴻（2000）就以 Benoit 的形象修護策略，作為扁陣營對選舉議題回應策略的分析架構。

事實上，從形象修護觀點去檢視危機傳播的研究正逐年累積中，研究對象也日益多元²，如張正杰（2005）就以台北市政府「捷運掀頭皮事件」及「邱小妹醫療人球」事件為例，檢視市府團隊採用的危機反應策略；朱慧君（2003）、林智巨（2003）和詹乃璇（2003）亦都以政治人物的緋聞案為分析對象，其中朱慧君、林智巨分別從男性與女性政治人物著手，詹乃璇則加入了中、西文化不同會有不同修護策略的概念；至於周敏鴻（2000）和高菁黛（2001）乃是從興票案去看政治人物的辯解策略，只是前者研究的對象是陳水扁陣營，後者則為敵對的宋楚瑜。

基於上述，本研究擬援用 Benoit（1995a）「形象修護策略」的觀點，檢視陳水扁與馬英九擔任台北市長期間所領導之市府團隊（以下皆簡稱扁市府與馬市府），在遇到重大的危機事件時，會有哪些危機反應以及採取哪些形象修護策略？而政治風格截然不同的扁、馬兩人及其行政團隊，所使用的修護策略是否也會有所不同？媒體報導又是如何呈現他們的危機處理方式？他們使用的危機處理策略效果又如何？本研究將針對扁市府及馬市府所遭遇到重大危機事件進行個案分析，以歸納整理出兩陣營的危機溝通策略模式，試圖解答上述的研究問題，進而與其他相關研究成果進行對話。

² Benoit 將形象修護策略應用在政府與政治人物、一般企業以及演藝圈等範疇，不過國內相關研究亦將其延伸應用在國軍單位、校園、醫院等其它領域之中。

第二章 文獻探討

此章節首先介紹危機的概念，包括危機定義、危機類型以及危機階段，並依據文獻耙梳結果，界定出符合本研究的危機概念；接下來則要探討危機爆發後，可用來修護受損形象的語藝論述，除了追溯修護語藝的源起，以了解 Benoit (1995) 形象修護理論的發展，也詳細說明形象修護策略的內涵和其他學者對該套策略的修正，更進一步針對危機情境與形象修護策略之間的關聯性予以討論，同時檢閱相關實證研究，歸納「情境—策略」的具體建議；至於在何種情境使用何種策略的效果比較好？本章第三節擬討論各種形象修護策略的效果評估方式，並依研究需要篩選出符合研究目的評估指標；最後，則根據文獻檢閱發展出研究問題。



一、危機的定義

危機 (crisis) 是一種威脅，可能帶來負面或不受歡迎的結果，其拉丁文字根「ris」，亦具有「風險」的含意 (劉建志, 2004)。Pearson 和 Mitroff (1993) 就曾提到危機是一個威脅組織名譽和生存的事件，會給組織帶來存亡的風險；Coombs (2004b) 也認為危機會置組織及利益關係人於重大損失的風險中；其他學者更一致地強調危機的負面傷害 (Barton, 1993; Fearn-Banks, 1996; Arpan & Pompper, 2003)，如果處理不當，就會擴大成複雜難解的議題 (吳宜蓁, 2002)，不僅威脅組織的運作及其重要目標 (包括財物損失、聲譽受損等)，也嚴重傷害利益關係人的權益 (Lerbinger, 1997; Seeger, Sellnow & Ulmer, 1998; Coombs, 1999; Arpan & Pompper, 2003)。

危機也是一種機會，根據韋氏大字典³的定義，Crisis 是使一嚴重弊病轉好或惡化的轉捩點、一個關鍵的時刻或契機。Fink (1986: 15) 就視危機為「某個轉折點，可能（使事情／組織）變得更好，也可能變得更壞」；Booth (1993) 認為只賦予危機負面與威脅的涵義是比較狹隘的解釋，因為危機對組織或利益關係人而言可能是一個正面的機會；Kovoor-Misra、Clair 和 Bettenhausen (2001) 則指出，有效處理危機將能提高組織聲譽，並提供組織改善內部程序甚至是變革的機會；而吳宜蓁 (2002) 也說，有別於傳統上僅狹義地界定危機是外部因素造成的威脅事件，這種將危機視為組織發展過程的必經階段，就像人會生病一樣自然的廣義解釋，近年來已逐漸獲得學者的採用與青睞，國內也有不少研究者支持這樣的觀點，認為危機的發生不必然是負面的，只要處理得當，不但能使組織降低危機的傷害性，更可藉此檢視組織的危機應變能力，化危機為轉機，進而得到革新與精進 (劉建志，2004；張正杰，2005)。

就危機的結果面來說，危機既是組織的威脅也是機會，但光從危機的結果面進行定義上的堆砌，雖有助於了解危機的本質，卻未能勾勒出危機的完整輪廓，因此許多學者在定義危機時，會把情境或特性等因素一併考慮進去。最早對組織危機提出系統性模式的 Hermann 就認為，危機應具備三種情境特性：(1) 會威脅一組織的首要目標與價值、(2) 情況驟變前的反應時間有限，以及 (3) 倉促爆發且非決策者所能預料；而 Brecher 的四種危機情境要件則包括：(1) 因內、外環境改變所致、(2) 威脅到組織或決策者的基本價值與信念、(3) 引發敵對的可能性極高、(4) 反應時間有限，且需被決策者所察覺 (轉引自朱愛群，2002: 29)；至於 Mitroff 和 Pearson (1993) 所提出的危機情境特徵也大同小異，除了提及決策者的危機感知，採取行動的時間短暫，還特別強調危機的不可預測性，以至於現今仍無一套固定方案可用來處理危機。

³ 韋氏 (Webers) 大字典 (<http://www.m-w.com/dictionary/crisis>)

另外，將危機的特性予以歸納，也是學者們用來辨識與界定危機的途徑。如 Reilly (1987) 即定義組織危機是一種可能威脅組織生存的情境，並具有 (1) 影響範圍大、(2) 急需迫切的注意、(3) 具有意外的成分、(4) 必須採取行動，以及 (5) 超出組織的控制範圍共五種屬性；Adams 及 Roebuck 乃進一步闡述危機具有驚訝 (對時間點的驚訝可能和事件本身一樣多)、導火線 (一個會改變公眾對組織觀點的無預期事件、行動或意外)、威脅 (包含人的生命、財產或環境)、迅速的反應以及會導致動盪情勢、讓情況失去控制的特性 (失去控制局面的能力可能是短暫的，也可能會持續一段時間)，而且一旦驚訝、導火線和威脅的徵兆都出現了，組織就必須立即做出正確回應，並重新掌控住局面 (Stephens, Malone & Bailey, 2005)；至於吳宜蓁 (2002) 則歸結 Hermann、Holsti 和 Lerbinger 的觀點，主張危機的發生有三個認定的標準，分別是突發性、威脅性，以及決策時間短，茲分別說明如下：(1) 突發性：危機之所以變成危機，在於其爆發性、衝擊性，以及極大的殺傷力，往往導致主事者措手不及，甚至完全喪失反應能力。(2) 威脅性：危機會對組織的生存與發展產生立即且明顯的威脅，如果沒有立即排除，就可能會有巨大的生命或財產損失。(3) 決策時間短：危機對當事者最大的考驗，莫過於在極為緊張的情勢和極為短促的時間限制下，必須立即做出明智的決策。

由此可見，危機雖不可預測 (unpredictable)，但並非不可預期 (unexpected) (Coombs, 1999a)，只要及早採取預防的動作，或許就能化險為夷，而危機的定義也在各家學者的闡述與勾勒下呼之欲出。只是，界定危機的意義要依研究的面向而定，本文既是去探討扁、馬兩團隊在危機反應策略上之異同，在定義危機時，理應進一步考慮政府組織與公共事務的觀點，如廖訓銓 (1999) 就將政府危機定義為：當政府受到組織體系內、外環境因素的影響，對於可能威脅國家生存、利益或危及人民生命安全、財產損失的事件時，需在時間壓力下面對危險採取行動過程的一種情境。是以，本文綜合各家學者對危機的定義及詮釋，歸納其本質

與特性，再加入政府組織與公共事務的觀點，將危機一詞解釋為：「由政府組織內、外環境因素造成，突如其來、出乎預料的一種威脅，迫使政府組織在有限時間及不確定的情境下做出回應。若處理不善，威脅就會升高成危機，傷害國家與政府的生存、運作、形象、聲譽等重要目標，危及人民等利益關係人的生命安全與權益；但若處理得當，便可讓威脅變機會，化危機為轉機。」

二、危機的類型

造成組織危機的原因既多且雜，不同的組織特性，可能會有截然不同的危機成因，故有學者建議，依據基本架構中的相似性，將危機予以分類（Pearson & Mitroff, 1993; Coombs & Holladay, 2002），以簡化複雜的結構，同時有助於資訊的蒐集、提供診斷的角度，並促成策略規劃之改善（Burnett, 1998）；Lerbinger（1997）指危機的分類可幫助組織了解危機、分析危機，進而規劃應變的策略與計畫，故危機類型是影響危機處理的關鍵性變數；過去的危機溝通研究亦證實，語藝策略的效益將依據危機形態而定（Arpan & Pompper, 2003）；Mitroff（1988）等人則提出「危機投資組合（crisis portfolio）」的概念，主張在每個危機類別中至少選出一項組織潛在的危機，對其進行規劃與防範演練，以培養組織的危機處理能力。

危機的種類繁多，可從不同的角度進行分類（吳宜蓁，2002），最常見的是把危機直接分成具體的幾個類型，如 Lerbinger（1997）就將危機分成三類：（1）自然界危機，包括天然災害與科技意外（crises of the physical world: nature & technology），好比 921 大地震、納莉風災、南亞大海嘯等天然災害，以及核能電廠爆炸造成輻射外洩、工廠排放含重金屬之廢水而污染水源和農地等，因科技高度發展所帶來的危機。（2）人為氣候危機，又分為對立和惡意兩種（crises of the human climate: confrontation & malevolence），如行政與立法部門，或是藍、綠陣營間的對立抗衡；餐飲業者不滿政府禁用塑膠袋，紛紛上街遊行示威；以及

佳姿健康生活俱樂部無預警歇業，會員、員工群起抗爭等政治或社會衝突，皆為對立性危機的例子；至於毒蠻牛的千面人事件、網路駭客攻擊事件等，則都是對組織的一種惡意攻擊。（3）管理疏失危機，包括組織的經營價值偏差、欺瞞及管理不善所導致的危機（crises of management failure: skewed values, deception, and misconduct），如生產高污染產品的組織，其經營價值即與當今提倡環保的概念不符；又如墾丁阿瑪斯油輪漏油事件、唐康寧化學公司之隆乳、矽膠事件，乃因欺瞞事實才促成危機；而核四停建案、所羅門兄弟壟斷政府公債市場事件等危機，則為管理不善所致。

為了使分類結果能涵蓋所有的危機類型，有些學者會依研究需要，將危機種類細分成五至十幾類不等。以 Coombs, Hazleton, Holladay 和 Chandler 的分類為例，即包含天然災害、科技意外、人為疏失、惡意行為（如產品損害、惡意造謠）、挑戰（如利益關係人對組織進行杯葛、訴訟）、組織的不當行為（如管理決策將利益關係人置身於風險中）、工作場所暴力（如員工相殘）以及造謠生事（即散播假消息去傷害組織）共八種類目（Coombs, 1999a）。由此觀之，學者們在替危機分類時，多半不出天災、人禍、意外等範圍，其餘較細緻的分類，也都能歸類至 Lerbinger 的危機三類型中。

然而，上述的分類方法僅是一種途徑，不少學者還會以特定的構面來分類危機，藉以強調危機的特性。例如就不只一位學者以危機的「突發性」來界定危機類型（Booth, 1993；吳宜蓁，2002；胡珣苓，2003），也有學者採用危機的「生命週期」作為界定危機類型的標準（Gonzalez-Harrero & Pratt, 1995），更有些學者選擇二至四個構面，交叉分類出各種危機，以下將逐一進行說明：

（一）依危機的「突發性」分類

吳宜蓁（2002）引用 Hwang 和 Lichtenthal 的分類，依突發性將危機分成（1）

突發性危機 (abruptive crisis)：如火災、訂單取消、貨幣貶值、恐怖行動等；以及 (2) 漸進性危機 (cumulative crisis)：如工業污染、職業病等陳年累積於組織的問題，或與組織制度、組織文化相關之議題。上述兩種危機的差異，主要在於危機發生的速度、可預期性、可辨識度與發生機率，像突發性危機就爆發地又快又猛、難以預測，但因多半是由某個事件引爆，故精確度較集中，易於辨識，且發生機率通常是獨立均等的；反之，漸進性危機是由組織內部緩慢醞釀、累積而成，需到達臨界點才有可能爆發成危機，即使可預測性高，但精確度較分散，故不易辨認，且其發生機率不僅是向上累進的，與環境的連結關係也較突發性危機來得高。

而 Booth (1993) 按突發性分類的危機則有三類，除了突發性危機 (sudden crisis)、緩慢性危機 (creeping crisis) 之外，還多了例行性危機 (routine crisis)。Booth 定義下的突發性危機，是一種完全無法預期的威脅，會使組織陷入危險的處境，造成難以估算的損失，故組織在面臨這類危機時，通常會選擇保護其賴以維生的目標，並降低或放棄其他非核心的活動；緩慢性危機其實也就是 Hwang 和 Lichtenthal 提及的漸進性危機，意指一種慢慢侵蝕組織，並逐漸對組織的某一部份形成傷害的威脅，這類危機的影響力通常較侷限在相關個體，領導者也較不容易感受到危機；至於例行性危機乃是一種定期的威脅或損失，好比年度預算的縮減或是政府法令的修正，這類危機雖然有其慣性，但偶爾也會讓管理當局無法控制，因此才會有專業危機管理者的出現。

(二) 依危機的「生命週期」分類

有些危機稍縱即逝，才剛萌芽就已枯萎，生命週期很短；有些危機卻宛如歹戲拖棚，甚至愈演愈烈，持續成長不墜。Gonzalez-Herrero 和 Pratt (1995) 就注意到這種生命週期變化，將危機分成下述三種類型：(1) 風潮型 (fad)：意指危機來的快、也去的快，是威脅性最低的一種危機類型，也可解釋為組織的危機

處理得宜，才能在短時間內順利化解危機；(2) 攀高型 (scalable)：危機如滾雪球般愈滾愈大，多半是因危機本身的複雜度高，或組織的處理不當，才導致危機愈演愈烈，甚至可能發展成另一種危機；(3) 循環型 (cyclical)：近似於 Booth 的「例行性危機」，即發生在某個固定時間或隨季節而發生的危機，好比資訊電子業第二季總是看淡的景氣危機，以及每逢七、八月颱風季，農漁養殖業會面臨漁貨短缺的威脅。

(三) 依危機的「情境」分類

Burnett (2002) 根據危機情境的特性，選擇「威脅性」、「反應選項」、「時間壓力」以及「控制程度」四個構面，將危機分成五個等級：L0、L1、L2、L3、L4，每一等級皆代表威脅性的高低、反應選項的多寡、時間壓力的大小，以及組織控制程度強弱的組合情況，當四個構面皆反映出不利的情境時（即威脅性高、反應選項少、時間壓力大、組織控制程度弱），代表組織正遭遇第四級 (L4) 危機，其餘每少一個不利因素就降一級，等級愈低，代表危機愈不具破壞性，如表 2-1 所示。

Burnett (2000) 的分類方式好處有三：(1) 可以一次展現必須考慮的策略問題、(2) 作為危機處理優先順序的基礎、(3) 可幫助管理與財務資源的分配。當組織內的成員第一次被要求處理危機，或是處理可能形成的相關策略問題時，此分類法的好處將可發揮最大的成效，但危機情境的認定屬個人主觀認知層次，因此在危機層級的認定上便可能隨研究者的不同而有所差異。

表 2-1 Burnett 之危機分類架構

威脅性	時間壓力	大		小	
	控制程度 選擇方案	弱	強	弱	強
低	多	Level 2	Level 1 醜聞	Level 1	Level 0 顧客抱怨
	少	Level 3 罷工	Level 2 股價下跌	Level 2 性騷擾	Level 1
高	多	Level 3 洪水	Level 2	Level 2 CEO 退休	Level 1
	少	Level 4	Level 3	Level 3	Level 2

(資料來源：Burnett, 1998)

(四) 依危機的「發生原因」分類

Weiner 主張，當事件是負面、非預期、或重大的時候，人們極有可能進行一種因果歸因的過程，包括危機的起因位置是在組織內部或是外部？危機的防範是在組織的操控之中還是操控之外？一般說來，由組織內部引起的危機，通常被理解成可控制的，故容易引起利益關係人的憤怒；反之，引發危機的原因要是在組織外部，則多半會被歸類為無法操控的，故較能贏得利益關係人的同情 (Lee, 2004)，因此，危機起因位置在組織內部，會比組織外部較易引起負面的反應。藉由 Weiner 的歸因理論，Coombs (1995) 進一步發展出一個 2×2 (「內在—外在」×「蓄意—非蓄意」) 的矩陣，以分類出意外、違法、過失和恐怖主義共四種組織危機類型 (如表 2-2)。Coombs 甚至進一步將該危機種類轉化成危機情境，並加入各種主、客觀因素，試圖解釋危機情境對危機策略運用的影響。

表2-2 Coombs 之危機分類

可控制性 危機本質	蓄意 (intentional)	非蓄意 (unintentional)
內在 (internal)	違法 (transgression)	意外 (accident)
外在 (external)	恐怖主義 (terrorism)	過失 (faux pas)

(資料來源：Coombs, 1995)

另外，Mitroff 及 Shrivastava 也以「內部造成」、「外部造成」、「人為」、「天然」四個構面，將危機分成：(1) 外部環境造成的人為危機，如消費者抗爭；(2) 外部環境造成的天然危機，好比颱風、地震；(3) 內部環境引發的人為危機，如勞資衝突；以及(4) 內部環境引發的天然危機，像是工廠爆炸、廢氣中毒等(吳宜蓁，2002)。

(五) 依危機的「責任歸因」分類

所謂危機責任的感知，其實就是一種名譽的威脅，依據威脅程度的不同，可將危機分成輕微的、中度的和嚴重的名譽威脅三類。Coombs 和 Holladay (2002) 就將組織的不當行為再區分成對外部利益關係人有無造成傷害；而在科技故障和人為疏失的部份，則又細分出是否造成產品回收；並加入組織管理不善、重大意外(如輪船漏油嚴重破壞生態環境，其影響層面不是一般科技意外所能涵蓋)等類目；因而歸納出受害者、意外以及故意等三類危機。其中「受害者」所包含的危機類型，代表一個輕度的名譽威脅；而意外包含的危機型態(如挑戰、技術失誤意外、技術失誤導致的產品回收)，則屬於一中度的名譽威脅；至於故意群集包含的危機型態，多半是人為疏失，由於人為錯誤被認定是可以且應該被防範的，所以屬於嚴重的名譽威脅，將導致強烈的危機責任歸因，如組織明知產品有瑕疵還允許上市、刻意忽略利益關係人的權益等。如表 2-3 所示：

表 2-3 Coombs 和 Holladay 的危機類型

危機群集	危機類型	責任歸因
受害者群集	自然災難 謠言 產品損壞 工作場合暴力	小
意外的群集	挑戰 重大意外 科技故障意外 科技故障造成產品回收	中
可預防的危機群集	人為疏失意外 組織管理不善 人為疏失導致產品回收 對外部利益關係人無害的組織不當行為 對外部利益關係人有害的組織不當行為	大

(資料來源：Coombs & Holladay, 2002)

綜觀上述的危機分類，不論是直接把危機分成好幾大類，還是依危機的相似性將各種危機類型歸結成群，都是為了讓組織在進行危機管理時，毋須曠日廢時地針對每一種危機擬定管理計畫，而只需依據組織特性、對每一個危機類型群集，找出因應解決之道，以便有效地處理危機 (Coombs, 2004b)。由於本文的研究對象是政府團隊，所應關注的面向即應是「政府組織所面臨的危機類別」(張正杰, 2005)，因此有人特別關注公共安全危機 (唐雲明, 1998)，也有人強調政府的決策品質不佳、政策執行能力不足、領導者形象破滅、效率與正直性降低、社會動亂不安等，都是導致民眾對政府組織產生信心危機的原因 (邱強, 2001)，Stocker (1997) 更列舉出六種常發生在政府組織中的人為疏失，以作為研究政府團隊危機處理的危機類型，這六種危機類型分別是 (1) 由管理者錯誤的道德觀所引起的危機、(2) 變質的誘因危機、(3) 組織追求的價值與某些社會公眾的價值互相違背、(4) 一味拒絕承認錯誤以致喪失社會公信力、(5) 冒險走鋼索，卻無後路，以及 (6) 未記取教訓，一錯再錯。

然而，以群集的概念來說，上述這些政府組織會面臨到的危機類別，其實都可歸納到 Lerbinger 分類下的（行政）管理疏失危機，加上自然界危機裡的天災、科技意外，人類氣候危機中的對立、惡意衝突，亦常常是政府團隊會遇到的重要課題。只是，Lerbinger（1997）的分類方法，雖足以涵蓋各種可能的政府危機類型，卻缺乏危機責任的歸因，亦不易區分危機情境，因此本文將採用 Coombs（1995）提出的「內在」、「外在」、「蓄意」、「非蓄意」四個構面，將危機分類成意外（組織內部發生的非蓄意危機）、違法（組織內部蓄意的不當行為）、過失（外部環境造成的非蓄意危機）和恐怖主義（外部造成的蓄意破壞行動）四種類型（如表 2-2），並將其轉換成危機情境，好在危機情境中進行個案的探討與比較，以堆疊、勾勒出政府團隊在面對危機時的反應策略及成效。

三、危機的階段



如同人或產品的生命週期，危機從發生到結束，也會歷經出生、成長、成熟與衰退四個階段（Gonzalez-Herrero & Pratt, 1995；吳宜蓁，2002），由於危機發展的階段不同，其對應的管理措施也會不同（鄭健智，2003），因此如何依各階段的獨特性，發展出相對應的反應策略，遂成為危機管理者關注的課題，而許多的危機階段論述也基於危機管理的需求應運而生。

所謂的危機階段論述，其實可再細分為危機的階段，以及危機管理的階段。雖然多數學者可能覺得差別不大，並無區分之必要，但仔細觀察危機階段和危機管理階段的內容，前者是以危機的生命週期做切割，強調危機爆發前、中、後的特徵；後者則把重點放在危機的「管理」層面，除了辨視危機階段，還依序規劃出組織在各個危機階段應該採取何種管理策略，故兩者切割的類別不同，強調的重點亦不同。因此，本文擬將危機階段論述分成「危機階段」與「危機管理階段」兩部份來探討，以清楚辨識危機在各個階段的徵兆，以及面對危機時的管理策略，又可分為哪些階段。

（一）危機的階段

提及危機的階段，最多人引用、也最具影響力的當推 Fink 的四階段模式。Fink (1986) 運用醫學的觀點，將危機比擬為疾病，主張危機從醞釀到結束可分為潛伏期、爆發期、後遺症期和解決期 (p. 20) 四個階段。潛伏期 (prodromal crisis stage) 是危機尚未發生、但可能快要發生的階段，通常會出現某些徵兆或警告，組織若能即時辨視危機正蠢蠢欲動，或許就能抑止危機的爆發。爆發期 (acute crisis stage) 係指危機已然發生，損害也已造成的階段，由於危機的發展速度宛如滾雪球般一發不可收拾，因此組織應盡量「控制危機」，設立停損點，以避免損害蔓延或肇生更嚴重的後遺症。後遺症期 (chronic crisis stage) 即延續期，雖然危機業已平息，但危機的後果卻仍持續作用，故組織應利用這一階段自我檢討分析，擬定危機處理計畫，並採取補救措施，以縮短危機延續的時間。至於解決期 (crisis resolution stage) 則是前面三個階段的共同目標，代表組織已轉危為安，危機也終告結束。只不過，危機一旦爆發，便可能接踵而至，一場危機的解決，可能是另一場危機來臨的預兆，因此危機的階段可能不斷輪迴，也可能會呈現跨階段的「跳躍」狀態，好比危機在爆發後隨即獲得解決，就沒有經過潛伏期與後遺症期的危機階段；或者危機爆發後始終未能徹底解決，遂一直停留在後遺症期，使危機後果不斷延續，故組織應清楚辨視危機的階段，以有效執行危機管理計畫。

Gonzalez-Herrero 及 Pratt (1995) 主張危機有生命週期，並據此進一步定義出危機的三種類型與四個階段。關於危機類型的部份，由於前文業已闡述遂不再贅言，至於危機的四個階段則分別為出生期、成長期、成熟期以及衰退期，這也就是所謂的危機生命週期。Gonzalez-Herrero 和 Pratt 認為，在出生期階段的事件，都稱不上危機，因此組織必須把握這一個階段，避免其邁入成長期後成為危機，威脅到組織目標與利益。

(二) 危機管理的階段

危機管理就是防止危機發生所採行的任何措施 (Fink, 1986)，也是一種包括準備與反應兩個部份、能提供預防或緩和負面衝擊的策略或戰術 (Stocker, 1997)。一個有效的危機管理，強調組織在平常時期就該有危機意識、做好預防措施；就算危機臨頭，也應針對危機的各個階段，採行不同的管理辦法與因應作為，以減緩危機對組織的衝擊，如 Nudell 和 Antokol (1989) 所言，就是要讓組織將其面臨的威脅最小化、機會最大化。基於危機管理工作的重要性，學者們相繼提出各種危機管理階段理論，大致可分為三階段、四階段、五階段與六階段論，然而，由於本研究不欲在危機管理階段做如此細膩之劃分，僅就較為學者廣泛採用的三階段論進行介紹。

將危機管理區分成三階段的學者很多，如邱強 (2001) 就以界定危機、列出危機狀況以及解決危機，作為危機處理的三步驟；Coombs (1999a) 則主張分成危機前 (precrisis)、危機 (crisis)，以及危機後 (postcrisis) 三個階段，此種分法不僅獲得許多危機管理專家認同，也因其最為清楚並易於區分，而受到多數研究者的青睞。所謂的「危機前」階段，意指危機發生前的準備階段，包括警訊偵測、危機準備與危機防範，其中更以議題管理 (issue management)、風險防範 (risk aversion) 和關係建立 (relationship building) 三方面為工作重點；「危機」階段則內含危機爆發與危機解決的部份，又可再區分為認知、抑制與復原三個次階段，其中，認知的重點在於了解危機的成因，抑制的部份則特別強調組織在第一時間的反應，除了應有系統地將危機前的準備化為行動，並應與利益關係人進行聲譽管理、形象修復等溝通工作；而「危機後」階段包括檢討、學習及後續溝通 (follow-up communication) 等工作，此階段的目的是在於確認危機是否完全解除、持續對危機相關議題進行偵測、並從中學習經驗及記取教訓，好對下一次危機做更完善的準備。

事實上，不管是幾階段論的危機管理論述，其主要切割原則大致依循危機發生的前、中、後作為基本架構，再根據研究目的，從某些階段劃分出其它次階段（Coombs, 1999a），好比 FEMA 的四階段論可說是把「危機前」階段再切割為「舒緩」與「準備」兩階段；又如 Mitroff 的五階段論則是將「危機前」階段分成「警訊偵測」與「探索防範」，「危機後」階段則包含「復原」和「學習」；由此可見，四階段、五階段和六階段論，其實都可被視為是三階段論的延伸，研究者可依研究目的與需要，選擇合適的階段論述。

據此，本文研究對象既是政府組織團隊在危機爆發期間的反應策略，要強調的自然就是危機階段中的反應與溝通，而非去檢視危機前的偵測、預防、準備工作，也毋須特別說明危機後的學習能力。是以，本文決定採用分類最簡單明瞭，又可完整涵蓋危機發展過程的 Coombs (1999a) 三階段論，將危機分成危機前、危機中以及危機後三個階段，並側重於「危機中」這個階段，去檢視不同市府團隊在危機發生的當下，通常會作何反應？又會採用何種策略來抑制危機？而在下一節，本文將探討 Benoit 的形象修護理論，藉由對該理論觀點的耙梳以及相關個案研究成果之整理，找出有效並完善化解危機的溝通策略，以利後續在研究政府組織的危機溝通策略時，得以參照該政府組織採取了哪些策略，以及在不同情境下應該使用哪些策略。

第二節 形象修護策略

形象 (image) 是他人根據我們的言語和行動，以及其他相關行動者的行為與論述，所形塑而成的一種認知 (Brinson & Benoit, 1996; Benoit, 2000)，也是一種帶有價值性的判斷或觀感。就個人來說，擁有一個好的形象，能使人產生自信心、增加說服力；對組織而言，好的形象則是一種無形資產，反映著組織價值 (游梓翔、溫偉群, 2002)，所以小至個人、大至組織機構，無不希望能在他人眼中永遠呈現一個正面的形象。然而，受限於資源稀少、環境變化、人為疏失、

目標衝突等原因 (Benoit, 1995a)，我們不僅很難維持好的形象，而且一不小心就會犯錯、甚至釀成危機，致使形象無可避免地受到威脅與傷害。基於人們都有維持正面形象的需求，一旦不利形象的指控出現，不管個人還是組織，通常都會進行言詞上的糾正與補救 (Benoit & Czerwinski, 1997)，而這些用來恢復形象、面子或挽救名聲 (Brinson & Benoit, 1996) 的說服性論述，亦即語藝學者常說的「辯解」(apologia) 或是 Goffman 筆下的「面子功夫」(face-work)，指的都是一種從語藝觀點所進行的形象修護論述 (Benoit, 1995b, 1997a)。

上述提到的語藝觀點，關注的是個人或組織如何透過語言符號來塑造形象 (吳宜蓁, 2002)，如果將此觀點放進危機研究的脈絡中，分析重點則在於危機發生時組織所採用的「語言反應策略」。有別於大部份危機傳播研究 (Booth, 1993; Fink, 1986)，多將焦點放在危機發生前後組織應該做些什麼，而對於危機發生當下組織應該說些什麼，卻鮮少著墨 (Benoit & Czerwinski, 1997)；持語藝觀點的形象修護論述則特別重視危機的訊息選項，認為那些對個人或組織名譽所造成的傷害，都可用設計好的訊息來幫助修護形象 (Benoit, 2006)，故將組織在危機時刻對外發表的危機言說，視為替組織行為辯解以及處理危機的重要符號資源，強調只要運用得當，便能達到說服與意義分享的目的，減少社會公眾對組織的責難，進而成功保護組織的形象 (Coombs & Holladay, 1996)。近年來，以語藝觀點研究危機傳播的學者，多採用「辯解策略」與「形象修護策略」(兩者統稱為危機溝通／反應策略) 作為研究的理論基礎 (吳宜蓁, 2002)，在普遍針對政治領袖、企業組織等危機個案進行評析後 (Benoit, 2006)，「形象修護策略」這種特殊的語藝類型，已逐漸發展成熟為一系統性的語藝理論。

一、早期的形象修護語藝

形象修護語藝的相關研究，最早可追溯至二十世紀中葉，當時的傳播文獻已零星出現一些分析政治人物辯護語藝的研究，但因多屬個案的語藝批評，尚缺系

統性的理論建構（游梓翔、溫偉群，2002），直到 Rosenfield 在 1968 年發表了一篇比較尼克森及杜魯門演說的語藝研究，首度提出「類型」（analog）的概念，才稍微顯現出研究者擬對形象修護進行理論建構的意圖。Rosenfield（1968）分析的是前美國共和黨副總統候選人尼克森針對競選經費問題而發表的「恰克演說」（Checker's Speech），以及前美國總統杜魯門因提拔共產黨員 Harry White 出任國際貨幣基金主席一職，而被質疑有放任共產黨滲透行動之嫌所做出的回應。在比較這兩個防禦性論述之後，Rosenfield 得出一個「辯解方程式（apologetic equation）」，裡頭包含四個代表性常數（constants）：（1）精要的激辯（intense controversy）、（2）選擇在演說的中段鋪陳相關的辯解事實、（3）重複之前使用過的論述，以及（4）攻擊對手（attacks on the opponent）。儘管其中只有「攻擊對手」這個常數，算得上是形象修護策略，與系統的形象修護理論仍有很大的距離，但 Rosenfield 的這項發現，卻能代表辯解類型在當時已初具雛形。

Sellnow 和 Brand(2001)則認為，Ware 及 Linkugel 提出一系列的辯解策略，並將其運用在政治辯解的案例中，應是最早發展系統性危機溝通策略的學者。Ware 和 Linkugel（1973）相信，「辯解」（apologia）是一種獨特的語藝「類型」（genre），並根據心理學者 Robert Abelson 在 1950 年所做的研究發現，當一個人在面臨信仰困境時，通常會採取「否認」（denial）、「支持強化」（bolstering）、「區隔劃分」（differentiation）以及「超越層次」（transcendence）策略，以達到認知協調的目的；而當被控者希望解決外界某個惡意指控時，也會從這四種策略去選擇如何自我辯解。

自從 Ware 與 Linkugel 提出辯解類型的概念後，許多研究者便試圖對辯解類型進行討論與修正。如 Schultz 及 Seeger（1991）就以 Ware 和 Linkugel 的分類來研究組織的辯解策略，成功將該類型從「個人」擴大使用至「非個人」的層面。

Benoit 亦有感於辯白 (accounts)⁴ 類型表過於紛雜，從 Sykes 及 Matza 的五選項，到 Scott 與 Lyman 的十種辯白理論，甚至 Schonback 的近一百五十種選項都有，不僅各個類型表之間難以串連比較，也存在概念化與實踐上的困難，實有重新整理策略類別、縮減策略數量之必要 (Benoit & Drew, 1997)，故 Benoit 遂與其研究夥伴進一步延伸 Ware 及 Linkugel 的辯解概念，並參考辯白策略的選項，先發展出一個整合的類型學 (anintegrated typology)，內含否認 (denial)、卸責 (evade responsibility)、淡化傷害 (minimization)、認錯道歉 (mortification) 四種辯解策略 (Benoit, Gullifor & Panici, 1991; Benoit & Brinson, 1994)；後又與 Brinson 合作，將上述架構小幅修正成否認 (denial)、卸責 (evade responsibility)、止痛 (reduce offensiveness of events)、修正行動 (corrective action) 與認錯道歉 (mortification) 五種類型 (Benoit, 1995a, 1997c)。相較於先前的架構，新的策略類型明顯多了「止痛」與「修正行動」，前者除了將「淡化傷害」納入其中，另外也加入「攻擊對手」(attacking one's accuser) 及「予以補償」(compensation) 兩個策略；至於後者則是從「認錯道歉」的類型中劃分出來的。

只是這套涵蓋五種類型的形象修護策略，仍持續在更多辯解演說及危機個案研究中被 Benoit 修正，目前則已發展成包含五種一般類型，並細分成十四種具體策略的形象修護語藝。而 Benoit (1995a) 不僅以「形象修復理論」(image restoration theory) 來命名這套涵蓋層面更廣、系統性更高的策略類型 (游梓翔、溫偉群, 2002)，並於其著作《Accounts, excuses, and apologies: A theory of images restoration strategies》中詳盡地探討此一理論。不過 Benoit (2000) 在近幾年的文章中又特別提到，這套形象「修復」(restoration) 理論，似乎更適合稱為形象「修護」(repair) 理論，因為他認為形象是不斷變動的，一個受損過的形象根本不可能完全回復到原先的狀態，故將「形象修復」正名為「形象修護」，才

⁴ 辯白 (accounts) 是指當個人的行為受到質疑，因而威脅其面子 (形象) 時，所用來解釋該行為的陳述，以保護形象免於威脅 (Coombs, 1998)。在定義上相當類似辯解 (apologia) 的概念 (Benoit, 1995)。

能更貼近理論的精神。雖然，Benoit 在後續的研究中，仍不免將「修復」和「修護」兩字交替使用，但本研究為避免字義上的混淆，並認同形象僅能「修護」而難以「修復」的概念，遂統一以「形象修護理論」論述之，而形象修護理論的十四種策略類型，也統一稱為「形象修護策略」。

二、Benoit 的形象修護理論

有別於早期形象修護相關研究，對於探討自我防禦語言的運用，不是使用語藝評論，就是進行對話分析(Benoit, 1997b)，美國密蘇里大學傳播系教授 William Benoit 則發展出一套涵蓋面更廣、系統性更高的「形象修護理論」(image repair theory)，提供給正面臨形象威脅的個人或組織，一些具體的回應策略選項；也提供研究者檢視個人或組織，在重建受損名譽方面的成效。形象修護理論的核心是一套形象修護策略(Coombs, 2000)，關切的是責難(blame)、責任(responsibility)以及冒犯(offensiveness)等威脅形象的因素(Benoit, 2006)，一旦有人責難個人或組織應為某一冒犯惡行負起責任時(Benoit & Czerwinski, 1997)，便需要形象修護策略來幫忙否認惡行、迴避責任或是減少責備(Benoit, 1995a)。不過，在選擇使用何種策略之前，最好能先了解對手攻擊或抱怨的本質、識別對個人或組織不利的事件、針對利益關係人形塑有利形象、確認重要利益關係人以決定處理的先後順序(Benoit, 1997b)，方能正確選擇、有效使用策略來修護形象。Benoit 在討論形象修護策略時還特別提到兩個基本前提：(1) 溝通是一種目標導向的活動，所有的溝通目標都是為了使聽者信服；(2) 維持正面的形象是溝通的首要目標，一旦個人或組織的形象受損，形象修護策略便可為其辯護(Benoit, 1995a; Blaney, Benoit & Brazeal, 2002)。基於這兩個前提，Benoit (1995a) 定義出五種較為詳盡且被廣泛使用的分類，即否認(denial)、卸責(evading responsibility)、止痛(reducing offensiveness)、修正行動(correcting action)和認錯道歉(mortification)，其中，前三種類型還可再分出次類型，共

計十四種形象修護策略。茲依據其策略屬性、定義及案例使用情形，整理如表 2-4，並配合表格內容詳加說明如下：

（一）否認（Denial）

否認可分成兩個次類型，一為簡單否認（Simple denial），即否認犯行或根本不承認犯行存在；二為轉移責難（Shifting blame, or scape-goating），意指被控者想把責任推給第三者。一個人被指控做錯事，可能會簡單否認犯行（Ware & Linkugel, 1973），或將責任推給他人，只要聽者接受的話，否認策略就有助於修護被控者的形象。舉例來說，百事可樂公司於 1991 年指控可口可樂公司的收費標準不公，為了給他的最大客戶速食連鎖店麥當勞較優惠的價格，而提高其他客戶的售價，結果可口可樂公司立即否認，其資深副總裁與總經理也強調這種說法「完全錯誤」，強調價格上升乃受全球通貨膨脹所致，以直接且明確的方式抵制百事可樂公司的指控。又如 Exxon 石油公司原油外洩引發生態污染的危機時，該公司董事長遂聲稱是州政府官員和海上防衛隊遲遲不願授權，使 Exxon 未能立即在現場清掃漏油或使用化學分離劑進行補救，才導致漏油污染擴大（Benoit & Czerwinski, 1997），此舉乃企圖使用「轉移責難」策略，找出一個「代罪羔羊」來承擔責任。

（二）卸責（Evasion of Responsibility）

當錯誤或犯行確實出現，組織已難讓自己完全從危機責任中脫身，便會使用「卸責」類型，以逃避或減輕對犯行的責任。Benoit 定義的「卸責」類型還包含下述四種次類型：1、合理防衛（provocative）—被控者可以宣稱犯行只是對另一人行為的合理反應，是一個被激怒後的行為，如果該理由為聽者所接受，這策略將能幫助被控者轉移部份或全部的責難，如 A 公司與 B 公司的合作計畫失敗，A 公司為了聲稱責任不在我方，就會把失敗原因解釋成是 B 公司不願妥協，才

導致合作破局；2、無力為之（defeasibility）—被控者以缺乏相關資訊或控制情境的能力，作為逃避責任的理由，如颱風帶來豪雨釀成水災，相關單位以氣象局未即時提供降雨量預報、天災難以控制預防等理由，強調自己是心有餘而力不足；3、事屬意外—被控者說明犯行的發生原因實屬意外，如果聽者願意採信這種說法，被控者所需負擔的責任就小，其形象傷害也會隨之減少，好比 Sears 百貨公司汽車修理部，因索價過高而遭致批評，其總裁 Brennan 即聲稱該行為是「不小心（inadvertent）」或「意外的（accidental）」的錯誤；4、動機良善—被控者強調該行為乃出於善意，並非故意犯錯，又如 Sears 的總裁 Brennan 就宣稱「我們從未故意違背公司一百五十年來對消費者展現的誠信」，並一再強調 Sears 的出發點絕對是好的。

表2-4 Benoit 的形象修護策略

一般策略	具體策略	定義
否認	1.簡單否認	沒有做該行為
	2.轉移責難	是另一個人做的
卸責	3.合理防衛	回應另一個人的行為
	4.無力為之	缺乏資訊或能力
	5.事屬意外	不幸事故
	6.動機良善	出於善意
止痛	7.支持強化	強調正面特性
	8.淡化傷害	行為不如預期般嚴重
	9.區隔劃分	不如類似行為般嚴重
	10.超越層次	強調更重要的價值
	11.攻擊對手	降低指控者的可信度
	12.予以補償	賠償受害者
	13.修正行動	計畫去修護/避免復發
	14.認錯道歉	認錯與道歉

（資料來源：Benoit & Czerwinski, 1997）

(三) 止痛 (Reduction of Offensiveness)

即使身處被指責的窘境，被控者仍舊能以「止痛」類型的策略，試圖減緩外界批評、抵銷負面感受，而在這個類型下，還可細分出六種具體策略：1、支持強化 (bolstering) —被控者可利用過往優良的表現、曾做過的正面行為或本身具有的正面特質，強化聽者對其原有的正面觀感，如 Exxon 石油公司在 Valdez 油輪漏油之後，其總裁 Rawl 宣佈「公司已迅速且稱職地盡量去減少石油對環境、魚群和其他生物的影響」，即是一強調正面行為的作法，倘使這個「迅速」且「稱職」的說法為聽者所接受，將有助於抵銷油輪漏油對其公司名譽的損害；2、淡化傷害 (minimization) —被控者試圖淡化危機衝擊，表示情況不如外界想像的嚴重，同樣以 Exxon 的 Valdez 輪船漏油污染生態事件為例，當外界盛傳在阿拉斯加州發現數萬隻海鳥、數百隻水獺和數十隻禿鷹的屍體時，Exxon 石油公司立即在廣播節目裡做出解釋：「我們算過只一共造成 300 隻鳥和 70 隻水獺死亡」，外界所說的上萬隻乃是謠傳，並非事實；3、區隔劃分 (differentiation) —意指受控者會將其行為與受到更多責難的相似行為做比較區隔，如 Sears 公司總裁 Brennan 就把「更換 (replacement)」與「不需要的修補 (unnecessary repairs)」兩個用詞做區隔，並強調 Sears 公司建議的「更換」是一種「預防性的保養」，以企圖躲開汽車維修費用過高的指控；4、超越層次 (transcendence) —即受控者將事件放在對自己較有利的脈絡中，通常不是一個較大的脈絡，就是一個不同的參考標準，或甚至不去提及事件本身，直接把議題帶往更高的層次，如英國女王在黛安娜王妃死後呼籲國人，即使黛妃之死令人悲傷，但英國人民應化悲憤為力量，向世界各國展現團結的決心，以轉移外界認為王室對黛妃之死反應冷漠的指控 (Benoit & Brinson, 1999)；5、攻擊對手 (attack accuser) —受控者反擊指控或提出另一項指控，以降低控訴的可信度，或轉移社會公眾對事件的注意力，如通用汽車 (GM) 強烈否認 NBC 報導他們生產的小貨車有設計瑕疵一事，甚至不惜訴諸法律，可見被指控的一方，也能以強硬的態度去反擊指控者 (Marsh,

2006)；6、補償 (compensation) —受控者為避免事件擴大宣傳、表現解決問題的誠意，可提出商品、服務或金錢上的補償，以緩和受害者的負面感受。舉例來說，某家戲院拒絕一群殘障人士入場觀賞電影，該戲院主管除了向這群殘障人士致歉外，還附贈免費入場券以作為補償。

(四) 修正行動 (Corrective Action)

所謂的修正行動，意指受控者承諾採行修正措施，使事情復原成未犯行前的狀態，或是避免犯行再度發生。Goffman 曾提及修正行動策略算是道歉的一部份，其目的在避免問題、修正問題，與為了解決問題而付出代價的補償策略不同。好比 1993 年美國電話電報公司 AT&T 於紐約市發生長距離服務斷訊的危機，總裁 Allen 遂大量倚賴修正行動策略，成功修護 AT&T 的形象。他採取的措施包括在紐約市宣佈：「我們已經對受影響的設備進行修正和預防行動」，以及「我們將對設備和業務進行徹底的檢查」，同時也宣布 AT&T 計畫「在未來幾年內花費上千萬，使公司更值得信賴」，由此可見，Allen 不只承諾修復紐約市的斷訊問題，也進一步承諾不會讓相同問題再度發生 (Benoit & Czerwinski, 1997)。又如 Schwan 食品公司在發生消費者中毒事件後，除立即投入大筆金額治療消費者，亦積極找出食物中毒的源頭乃提供生雞蛋原料的另一家公司，而正因他們將「修正行動」與「補償」或「轉移責難」策略混用，才成功化解危機，並被研究者視為一個危機處理的典範 (Sellnow, Ulmer & Snider, 1998)。

(五) 認錯道歉 (Mortification)

最後是「認錯道歉」策略，即受控者不僅承認錯誤並乞求原諒，假如聽者相信道歉是誠懇的，也多半會願意去寬恕他，如同 Burke 辯解類型中的「歸罪於己 (mortification)」策略 (游梓翔、溫偉群，2002)，也類似 Schonbach 所討論的「讓步 (concessions)」策略。同樣以 AT&T 為例，該公司使用的另一個修護策

略就是「認錯道歉」，如總裁 Allen 表示：「對於所有直接或間接受到此斷訊事件影響的人，我要向他們道歉」，即完全接受斷訊該負的責任，並公開表示歉意。

除了分析歸納出「可用」的策略選項，Benoit (1995a) 也試圖從多項個案中，建立有關哪些策略「有用」(有效)的語藝原則。在這方面 Benoit 作出八點建議：(1) 如果有錯，最好儘快認錯；(2) 如果確實遭到污衊，否認策略將有所助益；(3) 如果能推給與自己無關 (disassociated) 的人，而且能合理證明對方確應負責，卸責策略將可奏效；(4) 修正行為包含兩個層次，確保不再重蹈覆轍與立即矯正過失，對修護形象都相當重要；(5) 淡化策略未必每次都管用，當傷害對利益關係人而言十分明顯時，變會產生反效果；(6) 同時共用多項策略可能相輔相成，但也可能互斥衝突；(7) 形象修護策略仍有其侷限，並不能解決所有問題，當受控者的行為與其抵觸時，就會喪失效力；以及 (8) 決策者應該注意不同惡行對聽眾而言的顯著性未必相同 (頁 159-164)。

Benoit 發展出來的這 14 項策略，應是目前形象修護策略文獻中最完整的分類架構 (黃懿慧, 2001)，包括 Benoit 在內的國內、外學者，也都以這套形象修護策略為本，檢視策略在不同案例中的「可用性」與「有用性」(Benoit & Drew, 1997)。國內學者黃懿慧 (2001) 即參考 Benoit 的策略架構、延伸其分類概念，將 Benoit 的十四種形象修護策略增補為包含八個一般類型，共二十一種具體策略的形象修護策略⁵；危機管理大師 Coombs 也曾結合「辯解」(apologia)、「辯白 (account)」以及 Benoit 的形象修護策略，發展出一套危機反應策略，甚至進一步主張「危機情境」與「危機反應策略」的關聯性，為策略的「有用性」與否找到更合理的解釋，而這部分將留待下一節再行探討。以下則先分別介紹黃懿慧 (2001) 及 Coombs (1995) 的策略類型，並與 Benoit 的形象修護策略作一比較與對照。

⁵ 黃懿慧 (2001) 將修正後的策略表稱為「形象修復策略」，本研究為避免前後用詞不一、產生混淆，故統一以 Benoit 主張的「形象修護策略」稱之。

三、其他學者對 Benoit 形象修護策略之增補

(一) 黃懿慧的形象修護策略

有感於危機管理研究長期忽略「溝通管理」的重要性，黃懿慧（2001）在為文介紹 Benoit 的形象修護策略時，還進一步提出「形象修護策略修正版」（參見附錄一），希望提供決策者更符合這個社會脈絡的策略選項。黃懿慧所發展的形象修護策略，主要以 Benoit 的分類架構為基礎，除加入三種一般類型，並稍微更動次類型的從屬位置外，幾乎都與 Benoit 的形象修護策略無異。

黃懿慧新增的策略分別為「形式上致意」、「提供資訊」與「建構新議題」，其中，「形式上致意」被定義為「組織以遺憾、痛心等字眼，表達其對於事件發生的感覺」（黃懿慧，2001），而該策略可被運用在由危機所產生的「受害者」身上，如政府官員向罹難者家屬致哀、航空公司對機師罷工造成旅客不便深表遺憾等。Coombs（1999a）就建議公司發言人應在第一時間對受害者表達同情與關心，因為表達同情既不代表承認責任，還會為組織贏得可信賴的形象，並在社會公眾心目中建立正面觀感與印象。

黃懿慧增補的第二種類型為「提供資訊」，又可再細分成「提供指示性的資訊」、「提供心理調節性的資訊」與「提供事實資訊」共三種次類型，所謂指示性的資訊，意指「組織提供公眾行動上可遵循的資訊，即組織提供行動方針」，如氣象台發佈颱風警報，提醒作業船隻嚴防海嘯；而心理調節性的資訊則為「組織提供公眾心理調節或適應該事件的資訊」，如政府官員表示紅火蟻危機未如媒體報導般嚴重，請民眾放心；至於事實資訊乃「組織提供有關事件的相關訊息」，舉凡說明案情偵辦進度、公司營收數字等資訊皆屬之（黃懿慧，2001）。由於危機發生後，所有利益關係人都想知道相關資訊，以保障自身權益或使自己安心，組織也需要提供資訊，以阻止謠言的散佈、建立組織威信並加深公眾對組織掌控

危機的印象，故及時透露相關訊息，對組織及利益關係人都有好處。不過組織在透露資訊時，必須避免前後不一致的言詞，以免降低組織可信度，同時也要盡可能在不傷及組織權益下「誠實」以告，因為利益關係人一旦發現組織刻意欺瞞或說謊，反而會更生氣，無形中也破壞了兩者的關係（Coombs, 1999）。

至於「建構新議題」這個類型，則被定義為「組織透過創立或建構新議題，企圖模糊焦點」（黃懿慧，2001），目的在轉移外界對原有危機事件的注意力，如某政府官員在大選前爆發喝花酒事件，該政黨為模糊焦點、避免事件衝擊選情，遂提出候選人應參與電視辯論會的新議題。

黃懿慧除了增加上述三個主要類型外，也更動了一些次類型策略的從屬位置，如將「轉移責難」策略從「否認」類型分出，再劃歸到「卸責」類型；從「止痛」類型中分出「補償」策略，再納入「修正行動」類型；並將「認錯道歉」、「修正行動」類型再予以細分出多項策略。整體而言，黃懿慧增補後的形象修護策略，仍保留 Benoit 所有的策略類型，僅是在分類上更為細緻，以提出更確切的定義供決策者參考或遵循。

（二）Coombs 的危機反應策略

Coombs（1995）將組織在危機時刻對外發表的訊息選項，稱為「危機反應策略」（Crisis-Response Strategies）或「危機溝通策略」（Crisis-Communication Strategies），其內涵與形象修護策略相似，都是組織在面臨危機時用來減低傷害、修護形象的符號資源（Coombs, 1999b）。如同 Benoit，將近半個世紀都在將危機反應策略歸類到情境立場的 Coombs，在整理辯解策略、形象修護策略以及辯白策略之後，於 1995 年發展出五大「危機反應策略」，分別是「不存在策略」（Nonexistence Strategies）、「拉遠距離策略」（Distance Strategies）、「迎合策略」（Ingratiation Strategies）、「認錯道歉策略」（Mortification Strategies）

以及「哀兵策略」(Suffering Strategies)，茲將各類型的定義、對照 Benoit (1995) 形象修護策略的結果，同時列於表 2-5，並簡要說明如下：

1、不存在策略

不存在策略是一種消弭危機於無形的策略，以否認危機存在的方式，避免組織形象受損，該策略類型又可再細分成四個子類型，即「否認」、「澄清」、「攻擊」與「脅迫」，關於子類型的定義請參見表 2-5，此間不再贅述。

表 2-5 Coombs 危機反應策略與 Benoit 形象修護策略之比較

Coombs (1995) 五大危機反應策略			Benoit (1995) 形象修護策略
主要類型	次類型	定義	
危機不存在	否認	陳述危機根本不存在	否認
	澄清	進一步說明危機為何不存在	
	攻擊	攻擊不實報導或惡意放話內容	攻擊對手
	脅迫	以組織力量對抗危機製造者，例如使用暴力、訴諸法律等	
拉遠距離	藉口	使用「否認蓄意」、「否認出於己意」策略，減輕組織的危機責任	事屬意外 轉移責難
	合理化	組織企圖說服公眾危機不如想像中嚴重，或指該事件和過去類似危機相較，並不如過往那般糟糕。	淡化傷害 區隔劃分
迎合	支持強化	強調組織過往曾經做過的正面事件	支持強化
	超越層次	將危機置於對組織較有利的情境，或將公眾注意力導向較抽象的格局	超越層次
	稱讚他人	藉由此策略博取稱讚對象的認同	
認錯道歉	補償	對受害者提供某種形式的補償	予以補償
	懺悔	組織透過公開形式道歉，請求原諒	認錯道歉
	修正	組織以實際作為預防危機再發生	修正行動
哀兵		將組織描繪成受到不公平待遇的受害者，以博取同情。	

2、拉遠距離策略

在無法否認危機存在的情形下，拉遠距離策略將創造出使公眾較能接受危機的說法，以減輕組織的危機責任，其中包括「藉口」以及「合理化」兩個子類型。不過前者又可再細分為「否認蓄意」與「否認出於己意」；後者則又分成「縮小傷害」、「受害者活該」及「謠言」三種策略。

3、迎合策略

強調過往正面形象或使用正面評價的事件與組織連結，以尋求民眾對組織的認同與支持。「迎合」策略亦可再分成「支撐強化」、「超越」與「稱讚他人」。

4、認錯道歉策略

當組織已接受危機事件的發生，並希望求得諒解時，就會使用「認錯道歉」策略。通常該策略還會配合「補償」、「懺悔」及「修正」三種子策略類型，以達成修護形象之目的。



5、哀兵策略

「哀兵策略」是危機溝通策略中較為獨特的用法，此策略儼然將組織描繪成在危機事件中遭遇不公平待遇的受害者，希望藉此博取公眾之同情。

表 2-5 除了列出 Coombs 的危機反應策略選項及其定義，並與 Benoit 的形象修護策略進行比較，結果發現，Coombs 僅較 Benoit 多了「稱讚他人」與「哀兵」策略，但也少了「無力為之」及「動機良善」兩個策略。整體而言，兩位學者的策略選項幾近一致，也維持「否認」、「卸責」、「止痛」、「修正行動」與「認錯道歉」的類目架構（對照 Coombs 的策略類型，依序為「危機不存在」、「拉遠距離」、「迎合」與「認錯道歉」）。基於兩位學者的策略類目可相互對應轉

換，本研究為求後續討論、分析之方便性，擬統一使用 Benoit 的形象修護策略架構與名稱，再進行情境與策略之相關討論，避免名詞不同而造成混淆。不過 Coombs 的「哀兵」類型，是危機反應策略中較為獨特的策略選項，在 Benoit 的形象修護策略中也看不到類似的概念，故將原名稱予以保留。

整體而言，Benoit、Coombs 與黃懿慧的策略架構及選項是各有所長，並無孰優孰劣之分，但仍可依研究或實務需要予以截長補短，以提供危機溝通管理者較完善的策略選擇，也使研究者能在較完整的策略架構中，更細緻化地檢視組織的危機溝通成效。

四、危機情境與形象修護策略

Benoit 提出的「形象修護策略」，主要闡述危機發生時，可以使用哪些策略修護形象，除了提供個人或組織一些具體的回應選項，也提供研究者檢視這些個人或組織在重建受損形象方面的成效（Coombs, 2000）。然而，僅是針對策略的類目進行分析與了解，未深入探討影響這些策略類目選擇的因素，等於只描述了「如何做」(how-to-do)的危機策略通則，而沒有提供「為何如此做」(why-to-do-it)的理由（吳宜蓁，2002），更別說是解決「怎麼做較有效」的問題。因此，Coombs（1998a）主張，要有效運用危機反應策略，分析其危機情境是一重要步驟，當危機管理者能掌握危機情境，方能正確地對外傳達有效的反應策略，而吳宜蓁（2002）在以腸病毒為個案的研究中也發現，良好的策略運用並無法完全解釋危機處理的成效，即以線性的「策略→效果」的思考模式已不敷使用，因此研究者實有必要將觀照面擴大到整體的危機情境，了解「情境」與「策略選擇」的關係。

（一）危機情境

根據吳宜蓁（2002）的闡述，危機情境包含客觀與主觀兩個層面，前者重視危機種類與危害程度，如 Sturges 界定的危機之重要性、立即性及不確定性三種

情境面向；後者則強調公眾對危機責任歸屬的認知與評價，以 Coombs 的危機情境四面向為代表。

Coombs 在 1995 年主張從「危機種類」、「證據的真實性」、「危機傷害程度」與「組織過往表現」去界定危機情境。首先，在危機種類方面，Coombs 採用 Weiner 的歸因理論，發展出一個 2×2（「內在—外在」×「蓄意—非蓄意」）的矩陣，並交叉組合成「過失」（由外在環境引起、非人為蓄意造成的危機）、「意外」（肇始於組織內部，非蓄意造成的危機）、「恐怖主義」（外部攻擊者發起的一種蓄意破壞行動）以及「違法」（肇始於組織內部，蓄意的惡劣行為）共四種危機種類之情境。當危機偏向外在、非蓄意的歸因，組織所需擔負的危機責任就少，形象所受到的傷害也小；反之，若危機偏向內部、蓄意的歸因，不僅危機責任會升高，形象損害也較為嚴重。其次為證據的真實性與否，這部分主要是影響社會公眾對危機的認知，倘若證據為真，表示該指控是危機事件的具體說明；如果證據為假，代表指控可能來自謠言或臆測；除了真、假證據外，當然也會出現模稜兩可的情況，尤其常見於「過失」情境的危機（吳宜蓁，2002）。再者，危機對組織的傷害程度，也是影響危機情境的因素，一般說來，危機傷害程度愈大，社會公眾對組織責任的歸因就愈高，反之愈小。最後是組織過往表現，即組織過去的形象若是積極正面，多半會比消極負面的組織容易獲得公眾的諒解。如西方製藥公司的 Kinston 工廠發生爆炸前，曾收到 22 張嚴重違反廠房安全的罰單，為避免公眾將該違法情事與爆炸案聯想在一起，發言人強調所有問題在爆炸發生前都已被修正，且沒有一條違法事項會增加爆炸的風險，使得西方製藥公司能在沒有負面危機歷史的情況下，採取「形式上致意」及「補償」策略，成功控制住危機（Coombs, 2004）。

從歸因理論觀點出發的 Coombs（1995）認為，組織修護形象的方法有二，一是改變公眾對危機事件的歸因方式，包括危機本質（內在—外在）、可控制性（蓄意—非蓄意）以及穩定性（危機發生機率高—低）；二是去影響歸因之後公

眾所產生的情緒反應，故使用形象修護策略等符號資源時，必須考量危機歸因，也就是危機情境，方能對症下藥，達到成功修護形象的目的。基於上述的認知，Coombs（1995）提出了情境與策略具有關聯性的假設，主張決策者會評估危機情境以選擇適當的危機反應策略，並鼓勵研究者發展與驗證「情境—策略」的配套組合（mapping），而吳宜蓁（2002：215）對此也呼應表示，不論危機情境如何界定，其與危機反應策略的確會有一定的關聯性。

（二）危機情境與形象修護策略之應用

Coombs（1995）曾以形象修護策略為基礎，整理歸納出「不存在」、「拉遠距離」、「迎合」、「認錯道歉」以及「哀兵」五種策略類型，以涵蓋危機當下之反應策略，甚至試圖與危機種類所界定出的「危機情境」做連結，產生如表2-6的建議模式：

表2-6 Coombs 危機反應建議模式

危機種類	建議策略
過失情境 (模糊證據)	1、若證據錯誤→否認類型（簡單否認）。 2、若證據負面→否認類型（澄清）。 3、若危機已然形成→卸責類型。 4、若組織過往表現良好→支持強化、超越層次。 5、若因行動不當而失策→補償。
意外情境 (證據真實與否)	1、若證據真實，組織過往表現差→認錯道歉、修正行動。 2、若組織過往表現佳→修正行動兼支持強化、超越層次。 3、若傷害程度輕微→卸責類型。
違法情境 (證據真實與否)	1、若起於組織內部且可控制→認錯道歉類型。 2、若組織過往表現佳→修正行動兼支持強化、超越層次。 3、若組織過往表現差→認錯道歉類型。 (對受害者→合理防衛、淡化傷害、區隔劃分。)
恐怖行動情境 (惡意破壞)	1、若起於組織外部且不可控制→哀兵。 (傷害程度嚴重→哀兵兼合理防衛、淡化傷害、區隔劃分。)

必須說明的是，表 2-6 所示的建議策略，已經是將 Coombs 的五種策略類型名稱轉換成 Benoit 的形象修護策略之結果，故 Coombs 的五種策略類型依序被轉換成：（1）否認（包括否認、澄清、攻擊與脅迫）；（2）卸責（如藉口與合理化；其中合理化包含合理防衛、淡化傷害、區隔劃分）；（3）止痛（如支持強化、超越層次、稱讚他人）；（4）認錯道歉（包含修正行動、補償）以及（5）受苦策略。

而在危機情境會影響策略選擇的主張下，Coombs (1999b) 除了建議應依照危機情境，選擇適當或剔除不適用的策略之外，更進一步根據危機情境，將形象修護策略放置在一連續帶 (continuum) 上，以觀察情境與策略的配套組合關係。Coombs 的危機反應策略連續帶之兩端分別代表反抗 (defensive) 與順應 (accommodative)，中間則依序置放相對應的情境與策略，按圖索驥可知，Coombs 依照組織責任歸屬的弱強，將謠言、天然災害、過失、意外事故及犯罪行為等危機情境，由左至右依序排列，與這些情境相對應的則分別是攻擊對手、否認、藉口 (卸責)、合理化 (合理防衛、淡化傷害、區隔劃分)、討好 (支持強化、超越層次)、修正行動以及完全道歉⁶ 共七個策略，如圖 2.1 所示。

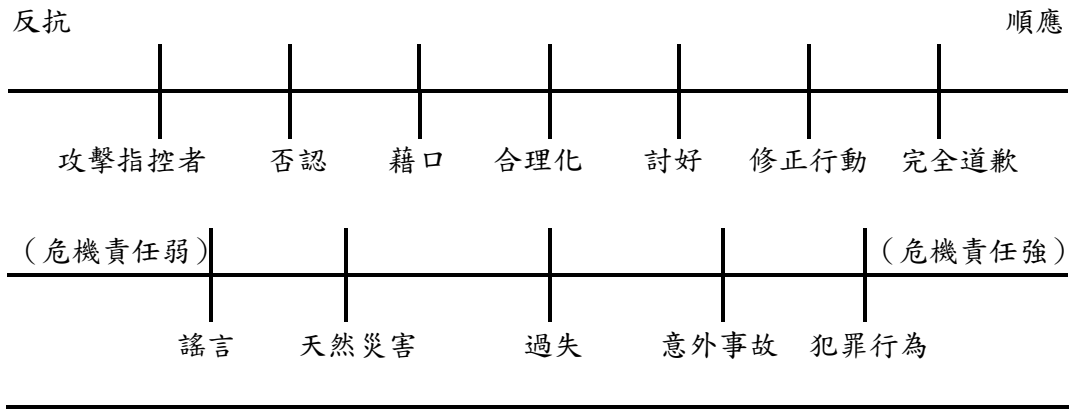


圖 2.1 危機與溝通策略對照圖
 (資料來源：Coombs, 1999b)

⁶ 為使圖文能相互對應，這部分暫時維持 Coombs 策略的原有名稱，但後續策略與情境的討論，仍統一轉換成 Benoit 的形象修護策略名稱。

Coombs 主張，應根據不同的危機情境，選擇不同的策略，而從圖 2.1 中觀察，可得出下述幾種策略建議：如果是謠言引發的危機，組織宜採用「否認」或「攻擊對手」的激烈方式；如果是天然災害，則建議採用「藉口」（卸責）策略，以拉遠事件與組織的連結關係；如果是屬組織過失引發的危機，「合理化」（合理防衛、淡化傷害、區隔劃分）是較妥當的選擇，即以某些具有正當性的理由，賦予過失行為正當性，進而降低過失行為可能導致的法律與道德責任；而當危機起因來自意外事故，特別是與人為因素有關時，組織被認定的危機責任歸屬將會逐漸增強，這時候就必須仰賴「討好」（支持強化、超越層次）與「修正行動」策略了。Coombs 強調，此連續帶的價值就在於其提供了危機溝通策略與危機情境之間的聯結，當識別了策略間某些重要的「連結」，危機管理者在某種程度上亦能更有效地運用策略（Coombs, 1999b）。

除了 Coombs 之外，Bradford 及 Garrett（1995）也為文指出情境與策略之間的關係。他們在整理「表達管理」的相關理論後發現，某特定回應方式在某些情境中，確實能發揮某種影響力，因而根據「有無證明犯錯的證據」、「情況是否可控制」、「評估標準是否恰當」三個標準，將組織面對指控的回應與情境相連結，並提出以下建議：（1）在無法證明受控者犯錯的情境下，得使用「否認」策略⁷；（2）在有證據顯示受控者確實犯錯、但無法證明情況能否受到控制的情境下，建議採用「卸責」策略，以減輕危機責任；（3）在有證據顯示受控者確實犯錯且可證明情況可受到控制，但評估標準並不恰當的情境下，可選擇「止痛」策略；倘若在有證據顯示受控者確實犯錯、且證明情況可受到控制，並且評估標準也合理的情境下，則必須使用「修正行動與認錯道歉」策略。

自從 Coombs 等人開啟了「危機情境」與「形象修護策略」之關聯性的探索，國內、外也有不少研究者開始以不同的個案研究，驗證「情境—策略」的關係，

⁷ 為求全文討論、分析之方便性，同樣將 Bradford & Garret 發展的策略與 Benoit 的策略做轉換，Bradford & Garret 原有的策略名稱為：否認、辯解、合理化、讓步，則依序轉換成 Benoit 的否認、卸責、止痛、修正行動與認錯道歉。至於策略轉換對照表請參見附錄二。

並提出更多關於「情境—策略」配套組合的建議。如朱慧君（2002）分析男性政治人物面對性醜聞事件的公開論述證實，受控者所處的情境確實會影響修護策略的選擇，且除了選擇對應於情境的主要策略之外，伴隨主要策略而來的其他策略，也會影響最後的形象修護結果，而研究還發現，在無法證明受控者犯錯的情境下，黃義交、張旭成和黃顯洲等男性政治人物，多會使用「否認」策略來修護形象。高菁黛（2000）檢視宋楚瑜在興票案中的辯解論述亦提到，「否認」與「閃躲」策略似乎是國內政治人物在道德操守受質疑初期，較常使用的辯解方式；同樣分析興票案事件的吳宜蓁（2002）則進一步證實，根據危機種類和危機情境來選擇適當的危機反應類型，確實有助於被指控者的危機處理。至於蘇世欣（2002）在針對台灣五百大企業公關業務負責人進行危機溝通管理的實證調查亦發現，組織不論面對天災、恐怖主義行動、科技型、消費者使用不當、管理失當或價值扭曲等不同危機類型，都較常採用「提供資訊」與「哀兵」等形象修護策略。

提出形象修護策略的 Benoit，近年來也開始從危機情境去檢視策略的修護效果，例如他在 Sears 汽車修理部被指控超收費用的案例中發現，在可證明 Sears 有錯的情境下，他們使用的「否認」及「修正行動」策略都是無效的，至於 Sears 另外使用的「支持強化」以及「動機良善」策略，也都因沒有提供充足資訊以支持他們的說法而失效。而這樣的發現，在唐康寧化學公司被指控隆乳矽膠產品有害的案例中也得到證實，因為在該公司研究員都發現有問題的情境下，還使用「否認」策略，自然會引起反效果，而實際上，唐康寧公司也是在「認錯道歉」並執行「修正行動」後，才稍微平息外界對它的攻擊（Benoit & Brinson, 1996）。

唐康寧公司的案例，讓 Benoit 發現，同時運用多項策略雖有增強修護效果的可能，但也必須小心策略之間是否會產生衝突。如 1986 年媒體揭露美國賣武器給敵國伊朗，當時的雷根總統就曾同時使用「認錯道歉」與「修正行動」策略，而柯林頓與呂文斯基的桃色醜聞爆發後，柯林頓也使用相同的策略組合來扭轉形象（Blaney & Benoit, 2001）。不過，凡世通公司的策略組合卻呈現相反的結果，

該公司在輪胎發生安全問題時，使用「否認」與「認錯道歉」，以及「否認」兼「修正行動」的策略組合，但既然否認有錯，又為何要認錯道歉或採取修正行動？矛盾的策略組合，不僅無助於修護組織形象，更可能招致反效果，使組織形象傷得更重（Blaney, Benoit & Brazeal, 2002）。

此外，不少學者也嘗試探討可能影響危機情境的因素，如 Coombs 和 Holladay 以實驗法進行研究的結果就證實，危機責任歸屬與組織形象評價，都會影響公眾對危機情境的認知（Coombs & Holladay, 2001a），倘若組織對危機的內在控制程度愈高，其被認知應負擔的責任也就愈多；一旦組織被認定應負擔的責任愈多，對組織的形象認知也就愈不利；換言之，如果對組織的形象認知愈正面，愈有可能出現潛在的支持行為；至於組織過往表現也會影響公眾對組織責任以及形象的評價，其中，組織與公眾關係良好與否，較組織是否曾發生過危機，對組織形象而言更為重要。國內研究者林幼唯（2002）在研究台北市政府面對「納莉風災」時的形象修護策略也發現，馬英九的策略評價雖貶過於褒，但仍在媒體與民眾的包容下安然度過危機，顯見形象修護策略的成敗與馬英九個人的形象有極大的關聯，而此發現不僅呼應 Coombs 和 Holladay（2001a）的實驗結果，更進一步將影響危機情境的因素，從組織形象延伸至組織領導者形象。

綜上所述，「情境—策略」的關係，已在眾多研究中一再被驗證，只是就不同的個案而言，如何適時地善用各種策略於不同情境中，還需要個案研究的經驗累積。因此，本研究將以 Benoit 的形象修護策略作為主要的分析架構，並參考黃懿慧（2001）、Coombs（1995）對形象修護策略的增補，再借用 Coombs（1998a）的「情境會影響策略」的概念，探討扁市府與馬市府團隊，在遇到重大危機事件時，會選擇採用哪種形象修護策略？又是否能對所處的情境施以正確的修護策略？而影響溝通策略選擇的因素又有哪些？至於其運用的策略是否達到預期的目的，下一節將針對形象修護策略的效果評估進行討論。

第三節 形象修護策略之效果評估

識別組織用來保護形象的言語及動作，是開啟形象修護分析的第一步，Benoit (1995a) 主張這些言語和行動會依據其形象修護類型表被歸類，然後由評論家或研究者決定其形象修護策略對危機和利益關係人來說是否是適當，並試圖找出形象修護成果是成功抑或失敗的證據 (Coombs, 2000)。

不過，學者吳宜蓁 (2002) 指出，Benoit、Brinson 和 Hearit 等人所做的一系列形象修護策略研究，大多是研究者的主觀論述，再佐以文獻資料 (如報章雜誌或是學術論文) 作為舉證，這種未提供一套準則的評估方式 (Coombs, 2000)，受到許多學者的質疑。Burns 及 Bruner (2000) 就認為，Benoit 評估效果的方法過於簡單；Coombs (2000) 也表示，Benoit 使用單一個案做研究，比較無法評估形象修護的效果，如果能有同類型的多個個案做比較，則可以分析出影響策略運用效果的因素。此外，Coombs 還建議，研究者可藉由第三者的協助，檢測其對於不同策略之反應，並藉以評估策略效果。而這個建議也與 Burns 及 Bruner (2000) 所稱，觀察第三團體是否接受被控者的策略不謀而合。

對於上述批評，Benoit (2000) 也做出一些回應。他坦承在語藝論述中討論效果，確實存有難度，不過仍舊有一些有助於效果評估的法則，可提供研究者參考。如研究者可以調查受眾能否接受 (或相信) 受控者的說法或回應方式來判定策略效果；也可以使用民意調查以及指控者的沈默 (停止攻擊) 作為評估方法。

本研究認為，Benoit (2000) 的建議雖有其價值，但一一調查受眾能否接受 (或相信) 受控者的說法，或是使用公眾的民意調查以及指控者的沈默 (不再繼續指控) 來評估，不僅花費驚人、曠日廢時，實非一般研究者能力所及；而且研究者多半無法在危機發生的第一時間進行調查，僅能以事後追溯的方式，要求受眾回想當初對某一危機事件的感知，其評估結果自然難以反映危機當下的真實感

受。因此，吳宜蓁（2002）提出以媒體報導代表民眾意見調查，從媒體報導尋找策略成功或適當與否的證據。McCombs, Llamas, Lopez-Escobar 與 Rey 亦指出，媒體具有形象設定的效果，倘若媒體經常報導某一組織的某些特性，當閱聽人日後想到該組織時，這些屬性就會浮現在腦海中，成為對組織形象的評估依據；而且媒體對組織採正面、負面、或是中立的文字報導，也都會影響閱聽人對該組織的好惡評估（金溥聰，1997）。

吳宜蓁（2002）據此認為，危機策略是否有效，唯有放在效果指標上才有客觀且具體的表現，並藉由效果指標，建立危機傳播理論的完整架構。她在此所提到的效果指標—「媒體效能」即「危機溝通策略展現在媒體上的成效」，當中包含有（1）危機管理機構被引為主要消息來源的程度，（2）媒體報導給予危機管理機構的正面或負面評價，以及（3）媒體記者個人對危機管理機構的整體評價。

由於本文擬逐一探討陳水扁與馬英九在擔任台北市長期間所發生之重大危機事件，從西元 1994 年至今，逾十年之久，因此若希冀媒體記者回溯、評價兩市府在每一次危機事件所採取的修護策略是否得當，實不可行也不宜行；此外，本研究僅以扁、馬兩市府採用的形象修護策略作為研究對象，探討重點為市府選用的策略及其策略效果的評估，而非媒體運用市府作為主要消息來源的互動關係，因此，本文僅採用「媒體報導給予危機管理機構的正面或負面評價」這一項指標，來評估扁市府及馬市府團隊之危機溝通成效，並分成「正面肯定」、「負面批評」、「正反併陳」三種報導評價。

回顧文獻檢閱結果，整體而言，政府危機的衝擊性之高、影響層面之廣，實非一般企業組織危機所能匹敵，倘若未能在短時間內妥善控制危機，不僅會傷害國家與政府的生存、運作，更可能危及人民等利益關係人的生命、財產之安全，故為了鞏固政權、維繫形象、對民負責，政府的危機管理能力以及危機溝通表現可謂十分重要。此外，決策者對危機情境的了解愈多，就愈能對外傳達有效的溝

通策略，獲致愈佳的策略效果（Coombs, 1998b），因此，政府組織或組織領導人能否正確辨識危機情境，並據此選擇適當的形象修護策略，亦是危機溝通成敗之重要關鍵。由此可知，危機溝通策略之選擇、危機情境之識別，攸關策略能否確實發揮修護效果，而本研究為探討政府組織在危機傳播中的特性，檢視扁、馬兩市府的危機處理表現，遂依據文獻發展出下述三個研究問題：

一、在重大危機事件的媒體報導中，扁、馬兩市府團隊各選用哪些形象修護策略？

二、面對不同的危機情境，扁、馬兩市府團隊在形象修護策略的使用上有何異同？

三、扁、馬兩市府團隊在使用形象修護策略後的媒體成效（報導評價）為何？



第三章 研究方法

本章共分為四個部分，首先根據文獻檢閱整理出本研究的研究架構，釐清各變項之關係，以利後續的分析與討論；其次說明本研究擬選擇何種研究方法，以及該方法對研究進行之適切性；第三部分則依據研究進程序，逐一敘述研究設計與步驟，這部分除了交代如何選擇危機個案、設定資料蒐集範圍，也要進行類目建構與前測工作；最終則為信度檢驗的說明。

第一節 研究架構

本研究以扁、馬兩市府對重大危機事件的反應策略作為分析對象，探討危機情境、形象修護策略以及媒體報導評價所反映之策略效果間的關係。本研究架構圖如下：

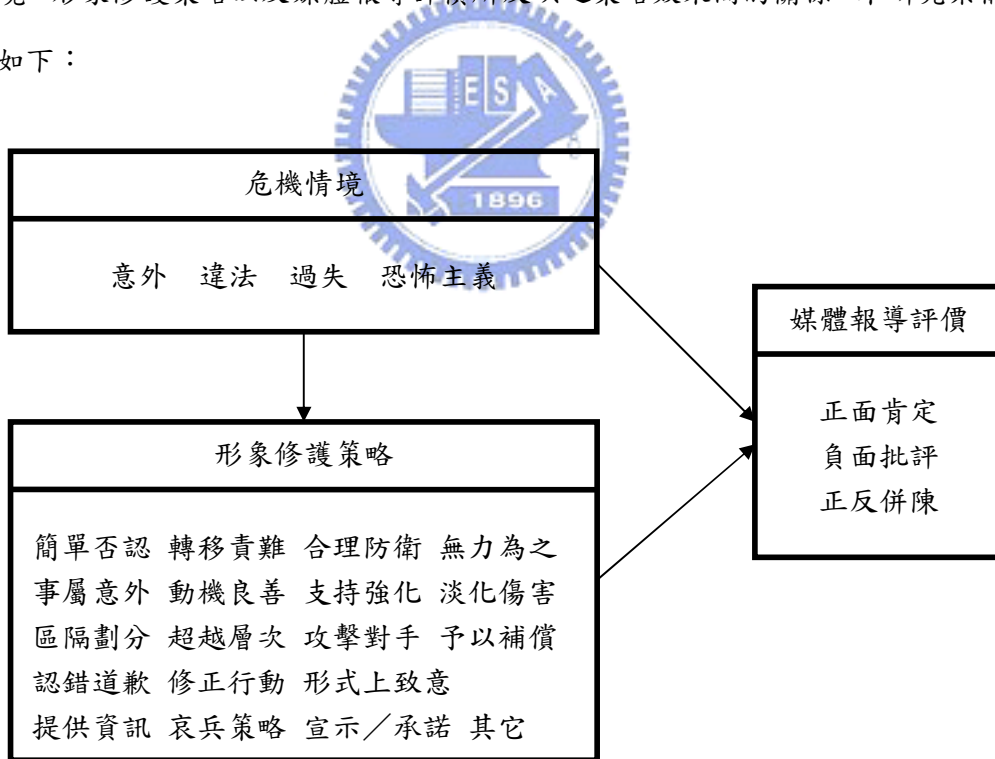



圖 3.1 研究架構圖

第二節 研究方法之選擇

一、個案研究法

個案研究法 (case study) 是一種奠基於經驗主義的研究方法，目的在於系統性地研究個人、團體、組織或事件。Yin (1989) 便指出：「個案研究法是一種經驗性的探索，針對當代真實環境中的現象，進行多面向的證據及資料的分析研究，而且特別適用於事件情境與真實環境之分界並不十分清楚的狀況。」正因為「事件情境與真實環境」的分界模糊，無從將「情境」藉由實驗室來進行控制，是以，類似的狀態並不適用於實驗法。而 Flyvbjerg (2006) 則認為，此種研究方法不僅有助於描繪事件系統性的輪廓，對於有條理地蒐集資料、分析訊息，並且回報結果也很有助益。



梅里安 (Merriam) 另外整理出個案研究的四個特性：(一) 特殊性 (particularistic)：具有將焦點集中於單一事件或現象的特性，因能提供翔實的資訊，故是研究現實問題的好方法；(二) 描述性 (descriptive)：個案研究最終的成果通常是描述性的；(三) 啟發 (heuristic)：個案研究通常能夠引發／衍生新的解釋、新的觀點或新的意義；(四) 漸進式／歸納性的 (inductive)：透過檢視、比對有關個案的多種資料與證據，通常可以找出新的連結，或者歸納出獨特的解釋 (Wimmer & Dominick, 1991；李天任、藍莘譯，1995)。

此外，個案研究法除了可進行單一個案的研究，也可用多個案的研究設計 (multiple-cases design)，例如政治學常用的比較個案研究法，便屬於多個案的研究方法。基本上，多個案的研究設計往往被視為較其他研究法更為健全 (robust) 的研究方式，目的在截取單一個案設計 (single-case design) 所呈現的優點，即資料的多元與豐富性，又可避免單一個案推論不足的缺點。而 Coombs (2000) 在進行形象修護理論驗證時也曾提出，單一的個案研究，無法評估形象修護的效

果，故應選擇一系列相同背景的個案進行多個案分析，才有助於測試在特別的危機情境下所運用策略之效果。

在現實學術領域內，採行個案研究法來探討形象修護策略者也不乏其人，Benoit 在 1995 年出版《Accounts, excuses, and apologies: A theory of images restoration strategies》一書，即以個案研究的方法，探討多位政治人物（伊麗莎白女王、尼克森）及組織領導人（Exxon 石油公司）在受到外界質疑時，如何向公眾溝通、說明，並加入語藝批判的概念去測試形象管理。此外，Benoit 與 Blaney 在 2001 年合著之《The Clinton Scandals and the Politics of Image Restoration》也是殊途同歸，該書廣泛蒐集前美國總統柯林頓任內所遭遇的各個形象危機（包括逃避兵役、與呂文斯基之桃色緋聞等），並且分析其與幕僚、家人，在各事件中所採取的發言策略與效果。與前書相較，兩者同屬於多個案的比較性研究，只是後者更著眼於同一發言者在不同個案中的策略表現。

另外，學者 Coombs 雖然擅長以實驗法檢驗危機種類與組織責任歸因的關聯性，但是他在 1995 年所提出的「危機策略指南」中，仍然呼籲學者以個案研究的方式檢視危機情境變化與危機策略的相關性，藉以觀察危機策略指南的預測能力（吳宜蓁，2002）。

有鑑於此，本研究在探討兩市府於重大危機事件中的形象修護策略時，即適宜採用多個案的研究設計，除可藉由不同個案情境，了解兩市府的策略選擇與情境之關聯，並可針對兩市府進行策略與效果的比較性研究，而如此一來，亦能藉由多個案的呈現，彌補單一個案在資料蒐集上的單元性，解決不能將個案分析結果推估到其他研究個案之問題。

二、內容分析法

內容分析法是一種蒐集與分析文本的技術，所謂的「內容」，並不侷限於文字形式 (Neuman, 2000)，舉凡電視、電影、廣播、演講、甚至繪圖等，研究者都能以客觀且系統化的計量方式予以分析；而其研究的範圍，也不僅止於傳播內容的訊息，事實上，從傳播者至接收者之間整個傳播過程所產生的影響力，即傳播內容的效果，亦是內容分析法所關注的重點 (楊孝濬，1978)。

許多學者在定義內容分析法時，都會特別強調其「客觀」、「系統」及「量化」的特性 (Berelson, 1952; Kerlinger, 1986)，但除此之外，內容分析法其實還具有將質化資料內容轉為量化數值，以量變來推演質變 (楊國樞，1993) 的重要功能。這表示只要透過內容分析法的運用歸類法則，就能將質性的傳播內容，轉變為提綱挈領、可以互相比較的資料 (Wimmer & Dominik, 2000)，加上它還具備節省人力經費、研究範圍廣、不受干擾等優點 (羅文輝，1991)，較其它方法更適合用來「處理龐大資料、研究發生於遠距離之外的主題或揭開平時閱讀無法發掘之訊息」 (Neuman, 2000, p.511)。

由於本研究是以扁、馬市府任內的重大危機作為研究對象，關注的是危機發生當下市府所採取的修護策略及效果，並進一步比較兩市府策略使用之異同，故依據研究目的判斷，本研究既屬於「評估情勢對傳播內容影響」的內容分析類型，也符合「比較傳播者之間差異」及「評估傳播者表現」的內容分析設計 (楊孝濬，1978)，應可選擇內容分析作為研究方法。加上本研究擬藉由報紙等可長期保存的文字資料，還原危機事件發生始末與策略採用情形，亦想從當時輿論氛圍去觀察市府所運用的策略是否具有效果，因此更需借重內容分析的計量特性，協助處理大量文本、比較量化結果、進而分析推論訊息之含意。由此可知，採用內容分析對於本研究之進行實具有適切性，茲依內容分析程序，逐一說明如下。

第三節 研究設計與程序

一、個案選擇方式

本研究既想了解兩市府各自使用哪些策略來化解危機，也想在相同危機情境下比較兩市府採行策略之異同，因此在選取危機事件時，必須顧及研究目的之需要，以選出最適合研究的危機個案。整個選取過程分成三個階段，茲就篩選原則及方式依序說明如下：

(一) 找出兩市長任內的所有危機事件：以扁市府任期（1994 年 12 月 25 日至 1998 年 12 月 25 日）及馬市府任期（1998 年 12 月 25 日至 2006 年 12 月 25 日）為範疇，分別使用「危機+陳水扁」以及「危機+馬英九」作為關鍵字，於聯合知識庫對危機事件進行初步的蒐尋。在排除重複、涉及選舉議題，以及僅在文中提到「危機」一詞，實與危機事件無關的報導後，再進行下一階段的篩選過程。

(二) 選出符合「重大危機」定義之個案：參考張正杰（2005）對「重大」危機個案的操作型定義，即以「危機事件在媒體報導中出現的連續天數」為判斷標準，只要該事件在任一媒體連續出現 5 天（含）以上，即屬於本研究定義之重大危機個案，並可進入第三輪的決選。

(三) 按危機情境選擇危機事件：為了解危機情境與市府策略之關係，並進行兩市府危機策略之比較，第三階段先以「危機情境」作為分類方式，將兩市府任內所有重大危機事件依「意外」、「違法」、「過失」以及「恐怖主義」情境（Coombs, 1995）劃分成四大類；再進一步考量危機相似性，優先挑選出在兩市府任內都曾發生或相似度較高的危機個案。如扁市府任內符合「過失」情境的危機有溫妮風災、沒有震災，本研究在挑選馬市府任內的過失情境危機時，就會優先選擇納莉風災，而不是 921 大地震。而這樣的取捨方式，雖可能遺漏某些重大危機（如

SARS 風暴)，但卻能藉此盡量減少其他變數的影響，而能更細緻地比較市府的策略使用情形，甚至進一步觀察市府領導人對組織採用策略情況之影響。

經上述三個階段的篩選，兩市府除了在每種情境中都各有一個代表性危機，還多了一組登革熱危機，以便進行同一危機情境且為同一種危機事件的比較分析。合計本研究共選出十個危機個案，茲以列表方式（請見下表 3-1）呈現危機情境與危機個案的組合，並加入危機事件的背景簡介。

表 3-1 本研究危機個案簡介

危機情境	扁市府危機事件／背景簡介	馬市府危機事件／背景簡介
意外	<p>拔河斷臂事件</p> <p>危機：1997 年 10 月 25 日，在市府主辦之「力拔山河」萬人拔河賽現場，主繩突然崩裂，除拉斷 2 人手臂，還造成 44 人輕重傷。</p> <p>處置：事發後，陳水扁下令救人第一、停止其他活動、並向群眾致歉，隨後親赴醫院探視傷者，並兩度召開記者會，批准新聞局長羅文嘉辭呈。</p>	<p>捷運掀頭皮事件</p> <p>危機：2004 年 12 月 31 日晚間，適逢跨年活動熱潮，捷運湧入大量人潮。推擠間有五名旅客跌落電扶梯，其中兩名乘客更因頭髮被夾住拉扯導致頭部嚴重受創。</p> <p>處置：馬市府至 6 天後，還表示要靜待調查才決定懲處；事發後 10 天，才予捷運公司總經理蔡輝昇記一大過處分。</p>
違法	<p>周人蔘電玩弊案</p> <p>簡介：1996 年 4 月，北市爆發員警包庇賭博性電玩風波，隨著主嫌周人蔘被約談羈押，案情逐漸延燒。除有高階警官、主任檢察官多人涉案，甚至連陳水扁拔擢的市警局督察長陳衍敏也遭點名涉案。</p> <p>處置：在證據未明前，陳衍敏極力否認涉案，並擺出受害者姿態；陳水扁在聲援之餘，強硬向電玩宣戰，誓言一個月內要將電玩趕出北市。唯陳衍敏涉案事證明確，並於隔年判刑確定。</p>	<p>警察擄妓勒贖案</p> <p>事件：2001 年 9 月，北市陸續傳出不肖員警涉嫌挾持大陸籍特種行業女子，藉此向色情業者勒索重金，隨後並扯出員警包庇特種行業等重大違紀事件。</p> <p>處置：馬英九除了重申市府毋枉毋縱的立場，也公開宣示要向色情挑戰，並訂出一個月內要將色情趕出台北市的時間表，並藉此霹靂掃黃行動，整飭警紀，重振警方士氣。</p>

過失	<p>溫妮風災</p> <p>事件：1997年8月，溫妮颱風肆虐北市，導致內湖高級住宅區遭土石流侵襲、天母山坡地建築坍塌，總計造成10人死亡。事發當時，陳水扁人在國外陪同兒子度假。</p> <p>處置：市府初期將責任都歸咎於天災，但因災民直指市府有人為疏失，在輿論壓力下，市府被迫認錯，並待陳水扁返國，儘速完成補償措施。</p>	<p>納莉風災</p> <p>事件：2001年9月，納莉颱風挾帶豪雨讓台北市區泡在水裡，就連捷運隧道也被灌成地下水牢，營運中斷長達兩個月，另有27人不幸罹難。引發監察院與地檢署主動調查。</p> <p>處置：事發初期馬英九將原因歸咎於天災之不可抗力，並指揮一連串的復原工作，但後續救災進度遲緩，仍引發媒體和群眾的批評。</p>
恐怖主義	<p>快樂頌 KTV 大火</p> <p>簡介：1995年4月17日凌晨，快樂頌 KYV 發生大火，造成12人死亡，1人腦死，11人輕重傷的慘劇。雖然事後證明失火原因乃人為縱火，但外界仍質疑現場安全門上鎖、緊急照明無效，為何事前安檢合格？而該店既違規營業、建物違規使用，又怎可營業如常？</p> <p>處置：面對責難與批評，扁市府出面說明安檢記錄、案情進度，並強調無力控制人為縱火的外來威脅。陳水扁更在第一時間宣示絕對負責、承諾改善公安，並盡快給予受難家屬協助與賠償。</p>	<p>410 集會衝突</p> <p>簡介：2004年4月10日晚間10點，由於集會時間已過，馬英九遂下令警方強制驅離仍群聚總統府前廣場不退的抗議群眾，隨後引爆嚴重警民衝突，計有上百位警察、群眾、記者、立委在衝突中受傷。市府團對面臨是否「執法過當」的指控。</p> <p>處置：馬市府採取「依法行政」立場，指當時集會時限已過，警方是依法驅離。另外，警方查出疑有黑幫份子從中挑釁煽動，並攜有危險武器，因此在無法柔性勸離的情況下，才不得已採取強勢作為。</p>
過失	<p>扁市府登革熱疫情</p> <p>簡介：1996年夏天，北市傳出登革熱病例，引發社會關注。市府決定積極介入。</p> <p>處置：衛生局在第一時間前往疫區噴灑消毒水，協助居民清理廢棄容器，並提供免費抽血檢驗以及登革熱相關指示性資訊。另有衛生單位隨時監控、發佈疫情的最新狀態。</p>	<p>馬市府登革熱疫情</p> <p>簡介：2002年8月，登革熱又在北市現蹤，市府上緊發條監控疫情。</p> <p>處置：衛生局在第一時間前往疫區噴灑消毒水，協助居民清理廢棄容器，並提供免費抽血檢驗以及登革熱相關指示性資訊。另有衛生單位隨時監控、發佈疫情的最新狀態。</p>

二、文本選取與資料蒐集

基於研究方便性、資料易得性及內容豐富性等考量，本研究使用報紙的新聞報導與評論進行分析，並選取聯合報、中國時報以及自由時報三大報作為研究文本⁸。選擇三大報的原因，主要是它們都有相當的發行量，也都具有舉足輕重的輿論主宰力量，加上本研究擬針對不同政黨的市長領導人，比較其帶領之組織在面對危機時的策略表現，因此必須顧及媒體的政治立場與特色，考量歷史背景等可能影響內在效度的問題。以聯合報與中國時報來說，兩報的政治立場都屬於「兼顧台灣認同與中國認同」，雖前者略顯保守、後者較為開放（林智巨，2003），但基於監督政府立場、習於針砭時事，兩報對非屬執政黨的台北市長皆寄予期許也較為包容；而自由時報則一向都有鮮明的政治色彩，不管在報導角度還是評論立場上，都充分顯示對執政黨團的偏好，故對與非屬執政黨的兩任台北市長則較為嚴苛，尤其在綠色執政時代，「打馬」的立場與態勢更為顯著。有鑑於此，唯有同時選擇三大報進行分析，才能呈現出較為客觀的研究結果。

資料蒐集的範圍，依各個危機個案發展的時間而定（參見表 3-2），且為接近危機事件的原貌，凡在報紙中出現與危機個案相關之報導（包括純淨新聞、專題報導、社論、特稿、新聞分析以及短評，不含照片、漫畫或圖表），均納入蒐集。然而，十個案例的歷時長短不同，有的只有幾天，有的卻長達數年，因此對於歷時較長的新聞文本，將以某個重要議題發展告一段落作為切割點，如周人蔘電玩弊案的資料，即蒐集到市警局督察長陳衍敏涉案下台為止。

至於資料蒐集的來源，聯合報與中國時報的相關報導主要從「聯合知識庫」、「知識贏家」兩個線上資料庫來搜尋，自由時報則因線上資料庫尚未建置完全，目前僅能溯及 2005 年以後的新聞報導，故使用原始報紙檔案進行蒐集工作。

⁸ 蘋果日報於 2003 年 5 月 2 日創刊，根據 A.C. Nielson 的調查發現，蘋果日報已在 2006 年第二季的「過去七天閱讀率」、「昨日讀者閱讀率」名列全國報紙第一名，發行量也多達 50 萬份，已躋身為四大報之一。但因其缺乏扁市府時期及馬市府早期的危機事件報導，故不納入分析。

表 3-2 本研究危機個案資料選取範圍

扁市府危機事件	資料選取範圍	馬市府危機事件	資料選取範圍
拔河斷臂事件	19971026-19971217	捷運掀頭皮事件	20050102-20050116
周人蔘電玩弊案	19960409-19960614	警察擄妓勒贖案	20010909-20011225
溫妮風災	19970817-19971004	納莉風災	20010918-20011018
快樂頌 KTV 大火	19950418-19950518	410 集會衝突	20040411-20040421
登革熱疫情	9960829-19960905	登革熱疫情	20020812-20020830

三、分析單位

分析單位 (content units) 即抽樣單位，可分為計量和歸類兩種，前者是以總報導量和新聞版面、新聞總量為計算單位，單位通常為平方公分；後者則以新聞報導方式作為計算單位，單位通常為新聞則數。

本研究採用歸類單位作為主要分析單位。有鑑於一則新聞中使用的消息來源不止一個，而一個消息來源使用的形象修護策略也不限於一種，因此，本研究擬採用兩階段登錄的方式，第一階段的分析單位為「則數」，這部分不以標題作區分，而以引號【】(引號中註明記者 XXX 報導或 XX 訊等字樣) 作為則數的判斷依據，其中，社論、短評雖無引號，但亦屬一則新聞。第二階段則以「一個策略」作為分析單位，並採計次方式進行。

四、類目建構與說明

內容分析的成敗取決於內容的類目，因此「類目建構」就是要將所有分析單位加以歸類整理，並依據窮盡、互斥、獨立及具有可信度等原則，訂定一套能反映研究旨趣且有效的類目系統 (Wimmer & Dominick, 1991: 李天任、藍莘譯, 1995)。羅文輝 (1991) 認為建構類目的常用方法有兩種：一是根據理論或過去研究結果，另一種則是由研究者自行建構。依據理論或過去研究結果作為類目建

構的標準是比較理想的，如果沒有理論或過去的研究可供依循，就必須根據常識、經驗與研究目的來分類。然而不管哪一種，建構的類目都應該要適當反映研究問題或假設。

本研究建構類目的方式，除了參考國內、外相關研究的類目設計外，也根據研究問題進行調整，以建構出符合本研究目的與需要的合適類目。茲將各類目的類型與定義說明如下：

(一) 文本資料類目

1、危機情境

依據 Coombs (1995) 的內在、外在、蓄意、非蓄意四個構面，將危機情境分成四個類目：(1) 意外情境—肇始於組織內部，疑疏忽、不小心、處置不當等人為不可控制因素，所造成的非蓄意危機，如拔河斷臂事件、捷運掀頭皮事件。(2) 違法情境—意指組織內部出現了明知不可為卻為之的行為，是一種人為可控制的蓄意危機，如周人蔘電玩弊案、警察擄妓勒贖案。(3) 過失情境—屬於外部環境造成、人為不可控制之非蓄意危機，如溫妮颱風、納莉風災等天災皆屬之。(4) 恐怖主義情境—由外部攻擊者發起的一種蓄意破壞行動，如快樂頌 KTV 大火、410 集會衝突。

2、消息來源：

本研究旨在比較兩市府及其領導人的危機處理策略，並不打算以消息來源在媒體報導中出現的次序或比例，作為評估媒體效能的標準。因此，消息來源將以研究對象為主，即將類目設定為：(1) 陳水扁、(2) 扁市府團隊—除陳水扁之外的所有市府單位、(3) 馬英九、(4) 馬市府團隊—除馬英九之外的所有市府單位。

3、形象修護策略：

依據 Benoit (1995) 的形象修護策略，以及 Coombs (1995) 與黃懿慧 (2001) 對形象修護策略的增補，本研究所採用的形象修護策略類目如下：(1) 簡單否認、(2) 轉移責難、(3) 合理防衛、(4) 無力為之、(5) 事屬意外、(6) 動機良善、(7) 支持強化、(8) 淡化傷害、(9) 區隔劃分、(10) 超越層次、(11) 攻擊對手、(12) 予以補償、(13) 修正行動、(14) 認錯道歉、(15) 形式上致意、(16) 提供資訊以及 (17) 哀兵策略。然而，本研究在進行前測與編碼員訓練時，發現兩市府常會以口頭宣示的方式處理危機問題，而宣示的內容除了表達立場，也常出現保證或承諾某些事的情況，經與編碼員討論且考量該策略出現次數頻繁，故新增 (18) 宣示／承諾，並為了窮盡策略類目，再設置 (19) 其它。至於各類目的定義與說明，請參見附錄三。

4、媒體報導評價：

參考吳宜蓁 (2002) 媒體效能的概念，以媒體報導給予危機管理機構的評價，作為本研究評估危機溝通成效的指標，建構出 (1) 正面肯定：媒體評論的語氣以「肯定」、「讚揚」市府表現為主（正面評價的次數多於負面評價）；(2) 負面批評：媒體評論的語氣以「批評」或「指責」市府表現為主（負面評價的次數多於正面評價）；(3) 正反併陳：媒體評論內容的褒貶程度相當（正、負面評價的次數相同）或僅提出客觀建議。

(二) 基本資料類目

1、報別：(1) 聯合報、(2) 中國時報、(3) 自由時報

2、新聞報導方式：

將新聞報導方式類目分為兩大類，即 (1) 純淨新聞和 (2) 評論報導。前者

主要用來分析消息來源使用的策略，包括所有不涉及評論或價值判斷的新聞報導，例如一般新聞與專題；後者則是用來評估媒體報導評價，舉凡社論、特稿、新聞分析以及短評，都包含在內。

第四節 信度檢驗

信度的重要性在於確保內容分析的客觀性，當重複測量同樣的資料，都能得到類似的結論，即代表這項內容分析具有一定的信度（Wimmer & Dominick, 1991；李天任、藍莘譯，民 84）。而要提升研究的信度，可透過詳細的編碼須知、編碼員訓練或實施前測等方法（Wimmer & Dominick, 2000），如果編碼員能確實了解編碼須知並多次參與前測討論工作，對類目單位的同意度就會較高，而信度也會隨之提高（王石番，1991）。因此，本研究亦經過多次前測和訓練編碼員的過程，並針對定義不清楚或無法歸類的類目進行討論與修正，以期提高本研究之信度。

本研究共有兩位編碼員，一位是研究者本身，另一位則同屬大眾傳播領域的研究生，兩人都具備傳播相關知識、熟稔內容分析方法，並藉由編碼員訓練的過程，使其對本研究的目的、架構、類目定義及編碼須知都有一定程度的了解。為進一步確認類目之間是否窮盡、互斥，登錄過程是否還存有疑義，本研究於前測會議中，讓兩位編碼員先行針對 30 則隨機挑出的政府危機相關報導進行編碼，並依據雙方編碼結果，討論是否有定義不佳或無法歸類的類目。假使類目定義不夠清楚，致使編碼員於登錄時產生混淆，便需要進行定義上的調整與修訂；若是發現無從歸類的類目，則依出現頻次多寡，予以新增類目或暫歸類為其它。而經由兩位編碼員仔細討論、反覆修訂，決定正式施測之編碼類目後，再據此進行信度分析。

關於信度檢驗的方式，Wimmer 與 Dominick（1991，李天任、藍莘譯，民

84) 建議，應至少抽取 10%的樣本進行編碼員之信度檢驗，故本研究以隨機抽樣的方式，從母體樣本抽出 10%的新聞報導進行信度檢測，並依據 Holsti 於 1969 年提出的信度檢驗公式（王石番，1991）予以計算，該公式如下：

$$\text{相互同意度} = \frac{2M}{N1 + N2}$$

$$\text{信度} = \frac{N \times (\text{平均相互同意度})}{1 + \lceil (N-1) \times (\text{平均相互同意度}) \rceil}$$

M=完全同意之數目

N1=第一位編碼員應有的同意數目

N2=第二位編碼員應有的同意數目

N=參與編碼人員的數目



當兩位編碼員完成所有分析工作後，便依據上述相互同意度及內容分析之信度公式計算，其中，在消息來源類目的部分，因編碼結果完全一致，相互同意度為1，編碼員信度亦為1；而在形象修護策略類目的部分，相互同意度則為0.85，編碼員信度為0.92；至於媒體報導評價類目的相互同意度為0.88，編碼員信度為0.93。經加總計算後，編碼員整體的相互同意度為0.91，整體信度為0.95，不論是個別類目信度還是整體信度，皆符合Wimmer與Dominick（2000）認為信度係數至少高達.90以上的標準。

第四章 研究發現與討論

本章內容分為兩小節，第一節為研究發現，乃將內容分析所得之資料，進行三部份的分析與呈現。其中，前兩部份分別針對扁市府以及馬市府的危機事件，進行基本資料、文本類目以及報導評價方面的分析。首先，基本資料包括報導數量與報導方式，前者係指各危機事件新聞報導的則數，後者除了統計各危機事件的新聞報導方式，還要進一步觀察報導方式於三大報中的分佈情形；接下來，則從市府機關在危機事件中作為消息來源及其採用之形象修護策略，進行文本類目分析；至於報導評價，主要是觀察三大報對市府危機處理的評論立場及比例，而上述兩部分的資料，都將以次數分配表或列聯表的方式，說明資料分佈情形及其可能代表的意涵。第三部份旨在探討情境與策略的關係，並將進一步比較兩市府團隊在同一危機情境，甚至是在同一類危機事件的情況下，所採用的形象修護策略為何。這部分除了說明兩市府在相同情境或危機中採用修護策略之異同，並將以卡方考驗 (Chi-Square Test)，檢定兩市府在修護策略的使用以及報導評價上，是否具有顯著差異。至於本章的第二節，則為研究發現之討論，除了解釋量化分析結果，並將從危機事件的次級資料中，檢視扁、馬兩市府使用策略之異同，也藉此洞悉策略採用的時機、重要性，以及在危機事件中所發揮的效果。

第一節 研究發現

一、扁市府危機

以快樂頌 KTV 大火、周人蔘電玩弊案、溫妮風災、拔河斷臂事件與登革熱疫情共五個事件，代表扁市府任內危機，並依序從基本資料、文本類目以及報導評價三方面進行描述性分析。

(一) 基本資料分析

1、報導數量

報導數量的多寡，大致可反映出議題的重要性、媒體的重視程度，或議題的生命週期，報導數量愈多，顯示該議題愈重要、愈受媒體關注、或是歷時愈久。此處所言的報導數量，意指新聞報導的「則數」，凡新聞開頭出現【】的報導，不管是【XX 訊】、【記者 XXX 報導】，還是【XXX 特稿】，就算一則新聞，不以標題為限。表 4-1 即按此標準，詳列各危機事件的新聞報導則數（不含圖表、照片、民調、讀者投書）如下：

表 4-1 扁市府危機報導數量之分佈

危機情境	危機事件	報導則數			
		聯合	中時	自由	合計
		次數(%)	次數(%)	次數(%)	次數(%)
恐怖主義	快樂頌 KTV 大火	41(29.7)	42(30.4)	55(39.9)	138(100)
違法	周人蔘電玩弊案	122(31.9)	102(26.7)	158(41.4)	382(100)
過失	溫妮風災	84(36.2)	70(30.2)	78(33.6)	232(100)
意外	拔河斷臂事件	38(34.2)	36(32.4)	37(33.3)	111(100)
過失	登革熱疫情	31(37.3)	26(31.3)	26(31.3)	83(100)
	總計	316(33.4)	276(29.2)	354(37.4)	946(100)

統計結果顯示，扁市府危機共計有 946 則新聞報導，其中，以自由時報最多（354 則／37.4%），聯合報（316 則／33.4%）次之，中國時報最少（276 則／29.2%）。此差異或許與報紙張數、網路資料庫建置的完整度有關，但三大報在新聞數量的比例分佈上，差距不算太大。

2、報導方式

本研究的報導方式僅概分為「純淨新聞」與「評論」兩類，前者包含一般採訪報導、專題報導和專訪，用以檢視市府採行的危機處理策略；後者則涵蓋社論、特稿、新聞分析、短評和專欄，用來判斷媒體對市府危機處理的評價。由於一則新聞中的消息來源不只一個，本研究遂以「一個策略」為計算單位，共計抽出純淨新聞 1149 個（83.7%）、評論 223 個（16.3%），共 1372 個樣本，如表 4-2。

表 4-2 扁市府危機報導方式之分佈

危機情境	危機事件	報導方式		
		純淨新聞	評論	合計
		次數(%)	次數(%)	次數(%)
恐怖主義	快樂頌 KTV 大火	157(84.9)	28(15.1)	185(100)
違法	周人蔘電玩弊案	397(75.5)	129(24.5)	526(100)
過失	溫妮風災	283(88.7)	36(11.3)	319(100)
意外	拔河斷臂事件	190(90.9)	19(9.1)	209(100)
過失	登革熱疫情	123(92.5)	10(7.5)	133(100)
	總計	1149(83.7)	223(16.3)	1372(100)

進一步分析報導方式在三大報的分佈狀況，不管是就個別的危機事件，還是綜觀五個危機事件，都一致呈現出純淨新聞多於評論的結果。這自然是因為媒體原本就以報導真實、客觀自詡，故不涉及價值判斷、能迅速反應事件的純淨新聞遂成為內容主體；至於對議題時事提出針貶或建言的評論類報導，數量自然會比純淨新聞少，但其仍是媒體表態、影響閱聽眾、善盡社會責任的方式，亦可從中窺見媒體立場與評價。整體而言，在純淨新聞方面，以聯合報的著墨最多，計有 438 個（38.1%）；自由時報次之，有 373 個（32.5%）；中國時報最少，只有 338 個（29.4%）。而評論部份則以自由時報 102 個（45.7%）居首；中國時報 66 個（29.6%）居中；聯合報 55 個（24.7%）殿後，詳列於下表 4-3。

表 4-3 扁市府危機報導方式於三大報之分佈

危機事件	報導方式於三大報之個數及百分比							
	純淨新聞				評論報導			
	聯合	中時	自由	合計	聯合	中時	自由	合計
	次數(%)				次數(%)			
快樂頌 KTV 大火	45 (28.7)	51 (32.5)	61 (38.9)	157 (100)	6 (21.4)	9 (32.1)	13 (46.4)	28 (100)
周人蔘電玩弊案	176 (44.3)	102 (25.7)	119 (30)	397 (100)	24 (18.6)	42 (32.6)	63 (48.8)	129 (100)
溫妮風災	98 (34.6)	91 (32.2)	94 (33.2)	283 (100)	15 (41.7)	10 (27.8)	11 (30.6)	36 (100)
拔河斷臂事件	69 (36.3)	59 (31.1)	62 (32.6)	190 (100)	8 (42.1)	3 (15.8)	8 (42.1)	19 (100)
登革熱疫情	50 (40.7)	35 (28.5)	38 (30.9)	123 (100)	2 (20)	2 (20)	6 (60)	10 (100)
總計	438 (38.1)	338 (29.4)	373 (32.5)	1149 (100)	55 (24.7)	66 (29.6)	102 (45.7)	223 (100)

(二) 文本類目分析

1、消息來源

基於研究目的為比較兩市府團隊於危機事件中採用的形象修復策略，故將研究對象限縮於市府團隊，不但便於分析，也不致模糊焦點。因此，在扁市府危機中的消息來源，僅概略分為「陳水扁」和「扁市府團隊」兩類，並將此兩類消息來源在各個危機以及在三大報純淨新聞中出現的數量和比例，依序表列如下：

表 4-4 扁市府於三大報中作為危機事件消息來源之分佈

危機事件	消息來源						合計
	陳水扁			扁市府團隊			
	次數(%)			次數(%)			
	聯合	中時	自由	聯合	中時	自由	
快樂頌 KTV 大火	76(48.4)			81(51.6)			157(100)
	23 (30.3)	27 (35.5)	26 (34.2)	22 (27.2)	24 (29.6)	35 (43.2)	
周人蔘電玩弊案	128(32.2)			269(67.8)			397(100)
	58 (45.3)	22 (17.2)	48 (37.5)	118 (43.9)	80 (29.7)	71 (26.4)	
溫妮風災	62(21.9)			221(78.1)			283(100)
	26 (41.9)	17 (27.4)	19 (30.6)	72 (32.6)	74 (33.5)	75 (33.9)	
拔河斷臂事件	103(54.2)			87(45.8)			190(100)
	35 (34)	33 (32)	35 (34)	34 (39.1)	26 (29.9)	27 (31)	
登革熱疫情	30(24.4)			93(75.6)			123(100)
	9 (30)	8 (26.7)	13 (43.3)	41 (44.1)	27 (29.0)	25 (26.9)	
合計	151 (37.8)	107 (26.8)	141 (35.3)	290 (38.5)	231 (30.6)	233 (30.9)	
總計	399(34.6)			754(65.4)			1153(100)

依據表 4-4，陳水扁及扁市府團隊被引作消息來源的次數，共計 1153 次，其中「陳水扁」有 399 次，佔 34.6%；「扁市府團隊」有 754 次，佔 65.4%，兩者大致呈現 1：2 的比例。由於「扁市府團隊」代表市府各機關部門的集合，故可合理推估其在危機事件中作為消息來源的數量及曝光度，本應較「陳水扁」一個人來得多，而細觀各個危機事件中消息來源被引用的次數，也大致呈現「扁市府團隊」大於「陳水扁」的情況。唯一的例外則出現在拔河斷臂事件，「陳水扁」在該危機中被引用了 103 次（54.2%），多於「扁市府團隊」的 87 次（45.8%），

這個結果或許可看出陳水扁對拔河斷臂事件或該類情境的危機(屬於內在非蓄意的意外情境)涉入較深,也更積極站在第一線進行危機處理,故其被引為消息來源的程度及曝光度,才會比主辦活動的市府新聞處來得高。

2、修護策略

本研究的形象修護策略共有 18 種類型,除採用 Benoit (1995) 發展出來的簡單否認、轉移責難、合理防衛、無力為之、事屬意外、動機良善、支持強化、淡化傷害、區隔劃分、超越層次、攻擊對手、予以補償、修正行動和認錯道歉等 14 種策略,還援引黃懿慧(2001)增補的形式上致意、提供資訊和 Coombs(1995)的哀兵共 3 種策略,以及在前測中發現無法歸類至上述類型、但出現頻率極高的「宣示/承諾」策略,共計 18 類。為求類目的窮盡與互斥,本研究又再增加「其他」一類,當出現頻率較為零星的策略時,都將暫歸類為「其他」。

表 4-5 呈現的是扁市府於危機事件採用形象修護策略的次數及比例。統計結果顯示,扁市府於危機事件中最常採用的形象修護策略為修正行動,計有 272 次,佔整體策略的 23.6%;其餘依序是宣示/承諾策略(175/15.2%)、提供資訊策略(150/13%)、簡單否認(109/9.5%)、予以補償(64/5.6%)、支持強化(54/4.7%)、認錯道歉(50/4.3%)、轉移責難(44/3.8%)、攻擊對手(42/3.6%)、超越層次(36/3.1%)、無力為之(33/2.9%)、形式上致意(29/2.5%)、哀兵策略(27/2.3%)、淡化傷害(22/1.9%)、其他(13/1.1%)、事屬意外(12/1%)、區隔劃分(11/1%)、合理防衛(6/0.5);至於使用頻率最少的策略為動機良善,僅有 4 次,佔 0.3%。其中,「其他」策略的內容包括「不予置評」(4/1%)以及「探視慰問」(9/3.7%),佔整體策略的比例不多。

表 4-5 扁市府於危機事件採用修護策略之分佈

形象修護策略		扁市府危機事件					
		快樂頌 KTV 大火	周人蔘 電玩 弊案	溫妮 風災	拔河 斷臂 事件	北市 首例 登革 熱	總計
		次數(%)					
否認	簡單否認	8(5.1)	66(16.6)	20(7.1)	14(7.4)	1(0.8)	109(9.5)
	轉移責難	6(3.8)	12(3)	22(7.8)	2(1.1)	2(1.6)	44(3.8)
卸責	合理防衛	0(0)	6(1.5)	0(0)	0(0)	0(0)	6(0.5)
	無力為之	12(7.6)	12(3)	5(1.8)	0(0)	2(1.6)	33(2.9)
	事屬意外	2(1.3)	0(0)	8(2.8)	2(1.1)	0(0)	12(1)
	動機良善	0(0)	2(0.5)	0(0)	2(1.1)	0(0)	4(0.3)
止痛	支持強化	5(3.2)	24(6)	5(1.8)	13(6.8)	7(5.7)	54(4.7)
	淡化傷害	3(1.9)	9(2.3)	2(0.7)	6(3.2)	2(1.6)	22(1.9)
	區隔劃分	3(1.9)	2(0.5)	2(0.7)	4(2.1)	0(0)	11(1)
	超越層次	8(5.1)	7(1.8)	4(1.4)	15(7.9)	2(1.6)	36(3.1)
	攻擊對手	6(3.8)	21(5.3)	8(2.8)	5(2.6)	1(0.8)	42(3.6)
	予以補償	15(9.6)	0(0)	29(10.2)	20(10.5)	0(0)	64(5.6)
修正行動		25(15.9)	87(21.9)	83(29.3)	28(14.7)	49(39.8)	272(23.6)
認錯道歉		6(3.8)	4(1)	17(6)	22(11.6)	1(0.8)	50(4.3)
形式上致意		10(6.4)	6(1.5)	8(2.8)	3(1.6)	2(1.6)	29(2.5)
提供資訊		29(18.5)	30(7.6)	36(12.7)	16(8.4)	39(31.7)	150(13)
哀兵策略		3(1.9)	17(4.3)	1(0.4)	5(2.6)	1(0.8)	27(2.3)
宣示／承諾		16(10.2)	88(22.2)	27(9.5)	30(15.8)	14(11.4)	175(15.2)
其他		0(0)	4(1)	6(2.1)	3(1.6)	0(0)	13(1.1)
合計		157(100)	397(100)	283(100)	190(100)	123(100)	1153(100)

(三) 報導評價分析

此處的報導評價意指「媒體報導對扁市府之危機反應評價」，分為正面肯定、負面批評、正反併陳共三種立場。立場判斷的標準，乃採用整體評估的方式，依

據評論（包括社論、特稿、新聞分析、短評和專欄）內容中正、負面評價的次數多寡，決定媒體評價為何。如一則評論中的正面評價次數多於負面評價，即為正面肯定；若負面評價次數多於正面評價，則屬負面批評；倘使正、負面評價的次數相同或僅提出客觀建議，則歸類為正反併陳。表 4-6 即列出媒體對扁市府各個危機的報導評價。

表 4-6 扁市府危機報導評價之分佈

危機事件	媒體報導評價									
	正面肯定			負面批評			正反併陳			合計
	聯合	中時	自由	聯合	中時	自由	聯合	中時	自由	
	次數(%)			次數(%)			次數(%)			
快樂頌	8(27.6)			8(27.6)			13(44.8)			28 (100)
KTV 大火	0 (0)	3 (37.5)	5 (62.5)	5 (62.5)	3 (37.5)	0 (0)	1 (8.3)	3 (25.0)	8 (66.7)	
周人蔘	24(18.6)			43(33.3)			62(48.1)			129 (100)
電玩弊案	6 (25)	2 (8.3)	16 (66.7)	6 (14)	17 (39.5)	20 (46.5)	12 (19.4)	23 (37.1)	27 (43.5)	
溫妮風災	2(5.6)			26(72.2)			8(22.2)			36 (100)
	0 (0)	0 (0)	2 (100)	12 (46.2)	7 (26.9)	7 (26.9)	3 (37.5)	3 (37.5)	2 (25)	
拔河斷臂事件	7(36.8)			5(26.3)			7(36.8)			19 (100)
	2 (28.6)	1 (14.3)	4 (57.1)	3 (60)	1 (20)	1 (20)	3 (42.9)	1 (14.3)	3 (42.9)	
登革熱疫情	2(20)			5(50)			3(30)			10 (100)
	0 (0)	1 (50)	1 (50)	1 (20)	0 (0)	4 (80)	1 (33.3)	1 (33.3)	1 (33.3)	
總計	43(19.4)			87(39.2)			92(41.4)			222 (100)
	8 (18.6)	7 (16.3)	28 (65.1)	27 (31.0)	28 (32.2)	32 (36.8)	20 (21.7)	31 (33.7)	41 (44.6)	

整體而言，媒體報導對扁市府的危機反應大多給予正反併陳的評價（92／41.4%），負面批評（87／39.2%）次之，較少正面肯定（43／19.4%）。但從個別危機來看，拔河斷臂事件獲得的正面評價（7／36.8%）就比負面評價（5／26.3%）多，顯見媒體對扁市府處理拔河斷臂事件的表現多予以肯定。不過扁市府在周人蔘電玩弊案、溫妮風災以及登革熱疫情的危機反應評價上，卻呈現負面批評高於正面肯定的情況，可見媒體對扁市府處理這三個危機事件的方式皆不大滿意。進一步比較各報別的評價差異，經卡方分析結果顯示（參見表 4-7），三大報在給扁市府負面批評、正反併陳的報導評價時，立場並無明顯不同，僅有「正面肯定」評價的 $p=.014 < .05$ ，達顯著水準，表示自由時報對扁市府最為肯定，共給了 28 次（27.7%）的正面評價，居三報之首；多於聯合報的 8 次（14.5%），以及中國時報的 7 次（10.6%）。

表 4-7 扁市府危機報導評價於三大報之卡方分配表

修護策略 次數 (%)	三大報						χ^2
	聯合報		中國時報		自由時報		
正面肯定 43 次 (19.4)	有	8 (14.5)	有	7 (10.6)	有	28 (27.7)	8.578*
	無	47 (85.5)	無	59 (89.4)	無	73 (72.3)	

$p < .05^*$ $p < .01^{**}$ $p < .001^{***}$

二、馬市府危機

以 410 集會衝突、警察擄妓勒贖、納莉風災、捷運掀頭皮事件與北市登革熱疫情共五個事件，代表馬市府任內危機，並依序從基本資料、文本類目以及報導評價三方面進行描述性分析。

(一) 基本資料分析：

1、報導數量

同本章第一節扁市府危機的作法，所謂的報導數量，意指新聞報導的「則數」，凡新聞開頭出現【】的報導，不管是【XX 訊】、【記者 XXX 報導】，還是【XXX 特稿】，都可算是一則新聞，故不以標題為限。按此定義，詳列各危機事件的新聞報導則數（不含圖表、照片、民調、讀者投書）如下：

表 4-8 馬市府危機報導數量之分佈

危機情境	危機事件	報導則數及百分比			
		聯合	中時	自由	合計
		次數(%)	次數(%)	次數(%)	次數(%)
恐怖主義	410 集會衝突	16(21.3)	24(32.0)	35(46.7)	75(100)
違法	警察擄妓勒贖	80(34.8)	71(30.9)	79(34.3)	230(100)
過失	納荊風災	180(29.0)	201(32.4)	239(38.5)	620(100)
意外	捷運掀頭皮事件	38(33.6)	39(34.5)	36(31.9)	113(100)
過失	登革熱疫情	13(33.3)	15(38.5)	11(28.2)	39(100)
	總計	327(30.4)	350(32.5)	400(37.1)	1077(100)

由表 4-8 得知，馬市府危機共計有 1077 則新聞報導，按數量多寡依序是自由時報（400 則／37.1%）、中國時報（350 則／32.5%）與聯合報（327 則／30.4%）。與扁市府危機相較，三大報中報導則數最多的仍屬自由時報，而聯合報與中國時報的名次則互有更迭，整體而言，三大報對於馬市府危機的報導則數比例，同樣沒有太大的差距。

2、報導方式

以「一個策略」作為分析單位，從馬市府的五個危機個案中，抽取出純淨新

聞 1541 個 (88.6%)、評論 198 個 (11.4%)，共計 1739 個樣本。表 4-9 更詳列了各個危機的報導方式分佈，顯見每一個馬市府危機事件，其純淨新聞數量皆遠超過評論數量。

表 4-9 馬市府危機報導方式之分佈

危機情境	危機事件	報導方式之個數及百分比		
		純淨新聞	評論	合計
		次數(%)	次數(%)	次數(%)
恐怖主義	410 集會衝突	127(88.2)	17(11.8)	144(100)
違法	警察擄妓勒贖	328(83.5)	65(16.5)	393(100)
過失	納莉風災	807(90.3)	87(9.7)	894(100)
意外	捷運掀頭皮事件	215(88.8)	27(11.2)	242(100)
過失	登革熱疫情	64(97)	2(3)	66(100)
	總計	1541(88.6)	198(11.4)	1739(100)

至於馬市府危機報導方式在三大報的分佈情形，則可參見表 4-10。總括來說，在純淨新聞方面，聯合報的個數最多，共計 520 個 (33.7%)；排名第二的是中國時報，計有 517 個 (33.5%)；自由時報雖然殿後，數量也有 504 個 (32.7%)，由此可見，三大報的純淨新聞比例幾近無異。

不過，評論數量則有較顯著的落差。整個馬市府危機報導共有 198 個評論，但光是自由時報就多達 87 個 (43.9%)，佔了近一半的比例；而居中的中國時報、和最少的聯合報，則分別只有 57 個 (28.8%) 和 54 個 (27.3%)，與馬市府危機的評論報導比例相較，結果是不謀而合。

表 4-10 馬市府危機報導方式於三大報之分佈

危機事件	報導方式於三大報之個數及百分比							
	純淨新聞				評論			
	聯合	中時	自由	合計	聯合	中時	自由	合計
	次數(%)				次數(%)			
410 集會衝突	37 (29.1)	44 (34.6)	46 (36.2)	127 (100)	3 (17.6)	4 (23.5)	10 (58.8)	17 (100)
警察擄妓勒贖	128 (39)	105 (32)	95 (29)	328 (100)	18 (27.7)	21 (32.3)	26 (40)	65 (100)
納莉風災	251 (31.1)	270 (33.5)	286 (35.4)	807 (100)	26 (29.9)	23 (26.4)	38 (43.7)	87 (100)
捷運掀頭皮事件	81 (37.7)	75 (34.9)	59 (27.4)	215 (100)	7 (25.9)	7 (25.9)	13 (48.1)	27 (100)
登革熱疫情	23 (35.9)	23 (35.9)	18 (28.1)	64 (100)	0 (0)	2 (2)	0 (0)	2 (100)
總計	520 (33.7)	517 (33.5)	504 (32.7)	1541 (100)	54 (27.3)	57 (28.8)	87 (43.9)	198 (100)

(二) 文本類目分析：

1、消息來源

本研究關注的是台北市政府在危機事件中採用的修護策略，故將市府以外的消息來源略去不看，並不會影響研究結果，反而更能聚焦在市長與市府團隊所扮演的角色及分工情形，因此，本研究僅將馬市府危機中的消息來源，分成「馬英九」和「馬市府團隊」兩類。

如表 4-11 所示，馬英九及馬市府團隊被引作消息來源的次數，共計 1541 次，其中「馬英九」有 450 次，佔 29.2%；「馬市府團隊」有 1091 次，佔 70.8%。如同扁市府危機的消息來源比例，馬市府危機的消息來源，在整體以及多數危機個案中的表現，亦呈現市府團隊大於市長的結果。比較特別的是，「馬英九」在 410 集會衝突危機中被引用了 79 次（62.2%），多於馬市府團隊的 48 次（37.8%），

顯見馬英九在該危機事件或該類情境的危機（屬於外在蓄意的恐怖主義情境），涉入較深、曝光度也較高。與扁市府危機相較，「陳水扁」被引用為消息來源的次數多於「扁市府團隊」，則是出現在拔河斷臂事件（屬於內在非蓄意的意外情境）中，故亦可推知，陳水扁對該事件的危機感知較強，認知到該事件對市府及首長形象可能帶來較大的衝擊，遂大量在媒體上曝光，並親自帶領市府團隊進行善後與修護形象等工作。

表 4-11 馬市府於三大報中作為危機事件消息來源之分佈

危機事件	消息來源						合計
	馬英九市長			馬市府團隊			
	次數(%)			次數(%)			
	聯合	中時	自由	聯合	中時	自由	
410 集會衝突	79(62.2)			48(37.8)			127(100)
	22 (27.8)	27 (34.2)	30 (38)	15 (31.3)	17 (35.4)	16 (33.3)	
警察擄妓勒贖	96(29.3)			232(70.7)			328(100)
	38 (39.6)	35 (36.5)	23 (24)	90 (38.8)	70 (30.2)	72 (31)	
納莉風災	211(26.1)			596(73.9)			807 (100)
	69 (32.7)	76 (36)	66 (31.3)	182 (30.5)	194 (32.6)	220 (36.9)	
捷運掀頭皮事件	59(27.4)			156(72.6)			215 (100)
	23 (39)	20 (33.9)	16 (27.1)	58 (37.2)	55 (35.3)	43 (27.6)	
登革熱疫情	5(7.8)			59(92.2)			64 (100)
	3 (60)	2 (40)	0 (0)	20 (33.9)	21 (35.6)	18 (30.5)	
總計	450(29.2)			1091(70.8)			1541(100)

2、修護策略

以 Benoit (1997) 的形象修護策略為主要架構，輔以學者黃懿慧 (2001)、Coombs (1995) 以及本研究在前測過程中增補的策略類目，歸結出適合本研究

進行分析的形象修護策略如下：簡單否認、轉移責難、合理防衛、無力為之、事屬意外、動機良善、支持強化、淡化傷害、區隔劃分、超越層次、攻擊對手、予以補償、修正行動和認錯道歉、形式上致意、提供資訊、哀兵策略、宣示／承諾及其他。

表 4-12 馬市府於危機事件採用修護策略之分佈

形象修護策略		馬市府危機事件					
		410 集 會 衝 突	警 察 擄 妓 勒 贖	納 莉 風 災	捷 運 掀 頭 皮 事 件	首 例 本 土 登 革 熱	總 計
		次數 (%)					
否 認	簡單否認	10(7.9)	35(10.7)	27(3.3)	16(7.4)	0(0)	88(5.7)
	轉移責難	11(8.7)	2(0.6)	26(3.2)	5(2.3)	0(0)	40(2.6)
卸 責	合理防衛	11(8.7)	3(0.9)	0(0)	0(0)	0(0)	14(0.9)
	無力為之	1(0.8)	7(2.1)	35(4.3)	6(2.8)	0(0)	49(3.2)
	事屬意外	1(0.8)	0(0)	23(2.9)	3(1.4)	0(0)	27(1.8)
止 痛	動機良善	1(0.8)	5(1.5)	3(0.4)	0(0)	0(0)	9(0.6)
	支持強化	11(8.7)	22(6.7)	19(2.4)	11(5.1)	0(0)	63(4.1)
	淡化傷害	4(3.1)	5(1.5)	7(0.9)	12(5.6)	0(0)	28(1.8)
	區隔劃分	0(0)	4(1.2)	1(0.1)	4(1.9)	0(0)	9(0.6)
	超越層次	7(5.5)	11(3.4)	12(1.5)	7(3.3)	0(0)	37(2.4)
	攻擊對手	9(7.1)	5(1.5)	17(2.1)	6(2.8)	0(0)	41(2.7)
	予以補償	0(0)	0(0)	24(3)	22(10.2)	0(0)	46(3)
	修正行動	13(10.2)	109(33.4)	382(47.3)	56(26)	35(54.7)	595(38.6)
	認錯道歉	2(1.6)	8(2.5)	30(3.7)	8(3.7)	0(0)	48(3.1)
	形式上致意	6(4.7)	8(2.5)	10(1.2)	18(8.4)	0(0)	42(2.7)
	提供資訊	19(15.0)	27(8.2)	143(17.7)	18(8.4)	28(43.8)	235(15.2)
	哀兵策略	5(3.9)	6(1.8)	23(2.9)	1(0.5)	0(0)	35(2.3)
	宣示／承諾	16(12.6)	71(21.6)	24(3)	21(9.8)	1(1.6)	133(8.6)
	其他	0(0)	0(0)	1(0.1)	1(0.4)	0(0)	2(0.1)
	合計	127(100)	328(100)	807(100)	215(100)	64(100)	1541(100)

由於馬市府在危機事件中會採用何種形象修護策略，乃本研究的關注焦點，故表 4-12 即是將馬市府所採行的形象修復策略次數與比例一一陳列，並進一步計算出整體策略表現。如表所示，修正行動（595/38.6%）亦是馬市府最常採用的策略，其他依序為提供資訊（235/15.2%）、宣示/承諾（133/8.6%）、簡單否認（88/5.7%）、支持強化（63/4.1%）、無力為之（49/3.2%）、認錯道歉（48/3.1%）、予以補償（46/3%）、形式上致意（42/2.7%）、攻擊對手（41/2.7%）、轉移責難（40/2.6%）、超越層次（37/2.4%）、哀兵策略（35/2.3%）、淡化傷害（28/1.8%）、事屬意外（27/1.8%）、合理防衛（17/0.9%）、區隔劃分（9/0.6%）、動機良善（9/0.6%），至於其他策略，則係指探視慰問策略（2/0.1%）。

（三）報導評價分析：

依據正、負面評價在一則評論報導中的次數多寡，判斷「媒體報導對馬市府之危機反應評價」的立場。若正面評價次數多於負面評價，即為正面肯定；反之，屬負面批評；而當正、負面評價次數相同或僅提出客觀建議，則歸類為正反併陳。

依表 4-13 所示，媒體對馬市府危機的整體反應評價，以負面批評（130/65.7%）居多，正反併陳（59/29.8%）次之，正面肯定（9/4.5%）的比例則相對稀少。即便從個別的危機事件來看，也只有 410 集會衝突獲得的媒體評價，是呈現「正反併陳」多於「負面批評」的情形，至於其他危機個案則都維持「負面批評 > 正反併陳 > 正面肯定」的態勢。至於各報別的評價差異，透過卡方分析結果發現，三大報對馬市府的報導評價，不論是在正面肯定、負面批評，還是正反併陳的立場上，都未達顯著水準，意即聯合、中時、自由三大報對馬市府的報導評價並無不同。

表 4-13 馬市府危機報導評價之分佈

危機事件	媒體評價									合計
	正面肯定			負面批評			正反併陳			
	聯合	中時	自由	聯合	中時	自由	聯合	中時	自由	
	次數(%)			次數(%)			次數(%)			
410 集會 衝突	1(5.9)			6(35.3)			10(58.8)			17 (100)
	0 (0)	0 (0)	1 (100)	0 (0)	0 (0)	6 (100)	3 (30)	4 (40)	3 (30)	
警察擄妓 勒贖	5(7.7)			42(64.6)			18(27.7)			65 (100)
	1 (20)	0 (0)	4 (80)	15 (35.7)	13 (31)	14 (33.3)	2 (11.1)	8 (44.4)	8 (44.4)	
納莉風災	3(3.4)			55(58.5)			29(34)			87 (100)
	2 (66.6)	1 (33.3)	0 (0)	12 (21.8)	13 (23.6)	30 (54.5)	12 (41.4)	9 (31)	8 (27.6)	
捷運掀頭 皮事件	0			26(92.9)			1(3.7)			27 (100)
	0 (0)	0 (0)	0 (0)	7 (26.9)	6 (23.1)	13 (50)	0 (0)	1 (50)	0 (0)	
登革熱 疫情	0(0)			1(50)			1(50)			2 (100)
	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (100)	0 (0)	0 (0)	1 (100)	0 (0)	
總計	9(4.5)			130(65.7)			59(29.8)			198 (100)
	3 (33.3)	1 (11.1)	5 (55.6)	34 (26.2)	33 (25.4)	63 (48.5)	17 (28.8)	23 (39)	19 (32.2)	

三、危機情境與形象修護策略之採用

本研究以「危機種類」作為危機情境的概念，依照「內在—外在」及「蓄意—非蓄意」兩個面向，界定出意外（內在非蓄意）、違法（內在蓄意）、過失（外在非蓄意）以及恐怖主義（外在蓄意）共四種危機情境。

為探討「情境—策略」之關係，本研究將透過卡方考驗，先檢視兩市府之修護策略與其危機情境是否具有顯著關聯；再進一步從各個危機情境，去討論扁、馬兩市府採行策略之異同；最後，本研究還將針對兩市府都曾發生過的登革熱危

機，進行同一危機事件的策略比較。

(一) 危機情境與形象修護策略的關聯性

「危機情境」和「形象修護策略」皆屬類別變項，欲探討此二變項的關係，應以卡方分析的獨立性考驗進行推論統計檢定。不過，在運用卡方考驗進行分析時必須注意一項特別的規定，即各細格的期望次數（或理論次數）不得小於 5，才不致違反統計的基本假設，出現統計檢定值被高估的結果。通常小於 5 的細格期望值不得超過 20%，亦即需有 80% 以上的細格期望值要大於 5，否則卡方考驗的結果偏差即非常明顯（邱浩政，2002）。故為了符合這項規定，僅選出兩市府的常用策略（以使用頻次排名在前 1/3 的策略作為常用策略，計有六個策略：修正行動（867/32.2%）、提供資訊（385/14.3%）、宣示/承諾（308/11.4%）、簡單否認（197/7.3%）、支持強化（117/4.3%）和補償（110/4.1%），再分別與危機情境進行卡方檢驗分析，如表 4-14。

分析結果指出，上述六個策略與危機情境都達到顯著水準，表示兩市府使用的形象修護策略與危機情境存在顯著關聯。其中，「修正行動」最常用於過失（43%）情境，其他依序為違法（27%）、意外（20.7%）及恐怖主義（13.4%）情境；「提供資訊」策略也多使用於過失（19.3%）情境，其他依序為恐怖主義（16.9%）、意外（8.4%）及違法（7.9%）情境；而「宣示/承諾」、「簡單否認」與「支持強化」策略則較常用於違法（21.9%、13.9%、6.3%）情境，意外（12.6%、7.4%、5.9%）情境次之，恐怖主義（11.3%、6.3%、5.6%）情境再次之，過失（5.2%、3.8%、2.4%）情境最少；至於「補償」策略的採用狀況則以意外（10.4%）情境最多，依序為恐怖主義（5.3%）、過失（4.2%）情境，值得一提的是，「補償」策略完全沒有在違法情境中被採用。

表 4-14 危機情境與市府常用策略之卡方分配表

修護策略 次數 (%)	危機情境								χ^2
	意外		違法		過失		恐怖主義		
修正行動 867 次 (32.2)	有	84 (20.7)	有	196 (27.0)	有	549 (43.0)	有	38 (13.4)	147.368***
	無	321 (79.3)	無	529 (73.0)	無	728 (57.0)	無	246 (86.6)	
提供資訊 385 次 (14.3)	有	34 (8.4)	有	57 (7.9)	有	246 (19.3)	有	48 (16.9)	63.261***
	無	371 (91.6)	無	668 (92.1)	無	1031 (80.7)	無	236 (83.1)	
宣示承諾 308 次 (11.4)	有	51 (12.6)	有	159 (21.9)	有	66 (5.2)	有	32 (11.3)	128.824***
	無	354 (87.4)	無	566 (78.1)	無	1211 (94.8)	無	252 (88.7)	
簡單否認 197 次 (7.3)	有	30 (7.4)	有	101 (13.9)	有	48 (3.8)	有	18 (6.3)	70.980***
	無	375 (92.6)	無	624 (86.1)	無	1229 (96.2)	無	266 (93.7)	
支持強化 117 次 (4.3)	有	24 (5.9)	有	46 (6.3)	有	31 (2.4)	有	16 (5.6)	21.829***
	無	381 (94.1)	無	679 (93.7)	無	1246 (97.6)	無	268 (94.4)	
予以補償 110 次 (4.1)	有	42 (10.4)	有	0 (0)	有	53 (4.2)	有	15 (5.3)	72.719***
	無	363 (89.6)	無	725 (100)	無	1224 (95.8)	無	269 (94.7)	

p < .05* p < .01** p < .001***

(二) 同一危機情境之策略比較：

1、情境：意外

意外情境是由「內在」及「非蓄意」兩個面向連結而成，即肇始於組織內部，疑疏忽、不小心、處置不當或無力控制等因素，非蓄意造成的危機。

本研究中屬於意外情境的危機，分別是扁市府的拔河斷臂事件，以及馬市府的捷運掀頭皮事件。為求清楚呈現及比較各策略的使用情形，經由次數分配，茲選出使用頻次排名在前 1/3 的策略，並由多至少進行排序。如表 4-15 所示，在意外情境中，兩市府團隊最常採行的前三名修護策略，皆包含「宣示／承諾」以及「修正行動」策略；而「予以補償」和「提供資訊」，也是兩市府團隊都較常使用的策略；比較不同的是，「認錯道歉」策略在扁市府團隊的使用頻次上排名第三，但在馬市府團隊中卻是榜上無名。

表 4-15 兩市府於「意外」情境中採行策略之排名（次數／百分比）

排名	扁市府團隊	馬市府團隊
1	宣示／承諾（30／15.8%）	修正行動（56／26%）
2	修正行動（28／14.7%）	予以補償（22／10.2%）
3	認錯道歉（22／11.6%）	宣示／承諾（21／9.8%）
4	予以補償（20／10.5%）	形式上致意（18／8.4%）
5	提供資訊（16／8.4%）	提供資訊（18／8.4%）
6	超越層次（15／7.9%）	簡單否認（16／7.4%）

比較兩市府採行修護策略之差異，透過卡方檢定的結果發現，在兩市府常用的前六個修護策略中，「修正行動」、「認錯道歉」、「形式上致意」及「超越層次」策略都達到顯著差異，表示馬市府任內採行的「修正行動」與「形式上致意」策略各有 56 次（26%）及 18 次（8.4%），分別比扁市府任內的 28 次（14.7%）及 3 次（1.6%）多；而扁市府任內採用的「認錯道歉」與「超越層次」策略則各有 22 次（11.6%）及 15 次（7.9%），也分別較馬市府任內的 8 次（3.7%）及 7（3.3%）多（參見表 4-16）。

表 4-16 比較兩市府於「意外」情境中採行策略之卡方分配表

修護策略	扁市府		馬市府		χ^2
	有 (%)	無 (%)	有 (%)	無 (%)	
修正行動	28 (14.7)	162 (85.3)	56 (26.0)	159 (74.0)	7.848**
認錯道歉	22 (11.6)	168 (88.4)	8 (3.7)	207 (96.3)	9.081**
形式上致意	3 (1.6)	187 (98.4)	18 (8.4)	197 (91.6)	10.344**
超越層次	15 (7.9)	175 (92.1)	7 (3.3)	208 (96.7)	4.225*

$p < .05^*$ $p < .01^{**}$ $p < .001^{***}$

此外，在媒體報導評價方面，經卡方檢定分析發現，「正面肯定」與「正反併陳」評價因預期個數小於 5，所以不具解釋力；但「負面批評」評價達到顯著差異，表示媒體對於馬市府處理捷運掀頭皮事件的負面評價，較扁市府處理拔河斷臂事件高（參見表 4-17）。

表 4-17 兩市府於「意外」情境中報導評價之卡方分配表

報導評價	扁市府		馬市府		χ^2
	有 (%)	無 (%)	有 (%)	無 (%)	
正面肯定	7 (36.8)	12 (63.2)	0 (0)	27 (100)	11.733**
負面批評	5 (26.3)	14 (73.7)	26 (96.3)	1 (3.7)	24.853***
正反併陳	7 (36.8)	12 (63.2)	1 (3.7)	26 (96.3)	8.524**

$p < .05^*$ $p < .01^{**}$ $p < .001^{***}$

2、情境：違法

違法情境是由「內在」及「蓄意」兩個面向所構成，凡組織內部出現了明知不可為卻為之的蓄意行為，皆屬違法情境的危機，如扁市府的周人蔘電玩弊案，以及馬市府的警察擄妓勒贖。

從上述危機個案，檢視兩市府在違法情境中的策略使用情形，結果扁市府和馬市府團隊最常使用的五個策略都是「宣示／承諾」、「修正行動」、「簡單否認」、「提供資訊」和「支持強化」，只有第六個策略稍有不同（參見表 4-18），顯示兩市府

在面對違法情境的危機時，對於哪些策略足以化解危機或修護市府的形象，有類似的傾向與認知，才會呈現前五個常用策略都一致的結果。不過，扁市府團隊的第六名策略為「攻擊對手」，和馬市府的「超越層次」，雖然都隸屬在「止痛」(reducing offensiveness)的主類型策略下(Benoit, 1997)，皆有減緩危機損害的功效，但前者手段較為激烈、攻擊性較強；後者的方法則較為平和、幾乎沒有攻擊性，與兩位首長平素予人的個性不謀而合。由此或可從策略選擇與採用情形推斷，市府團隊在不同首長的領導下，也許會有不同的市府性格與解決問題的方式。

表 4-18 兩市府於「違法」情境中採行策略之排名 (次數/百分比)

排名	扁市府團隊	馬市府團隊
1	宣示/承諾 (88/22.2%)	修正行動 (109/33.4%)
2	修正行動 (87/21.9%)	宣示/承諾 (71/21.6%)
3	簡單否認 (66/16.6%)	簡單否認 (35/10.7%)
4	提供資訊 (30/7.6%)	提供資訊 (27/8.2%)
5	支持強化 (24/6%)	支持強化 (22/6.7%)
6	攻擊對手 (21/5.3%)	超越層次 (11/3.4%)

進一步透過卡方考驗，比較兩市府採行修護策略之差異，結果有「修正行動」、「簡單否認」及「攻擊對手」三個策略達到顯著差異，表示馬市府任內共採用 109 次 (33.4%) 的「修正行動」策略，比扁市府任內的 87 次 (21.9%) 多；而扁市府任內採用 66 次的「簡單否認」策略以及 21 次的「攻擊對手」策略，則比馬市府任內的 35 次 (10.7%) 及 5 次 (1.5%) 來得多 (參見表 4-19)。

表 4-19 比較兩市府於「違法」情境中採行策略之卡方分配表

修護策略	扁市府		馬市府		χ^2
	有 (%)	無 (%)	有 (%)	無 (%)	
修正行動	87 (21.9)	310 (78.1)	109 (33.2)	219 (66.8)	11.662**
簡單否認	66 (16.6)	331 (83.4)	35 (10.7)	293 (89.3)	5.310*
攻擊對手	21 (5.3)	376 (94.7)	5 (1.5)	323 (98.5)	7.365**

p < .05* p < .01** p < .001***

另外，兩市府的媒體報導評價皆達顯著差異，說明了媒體對於扁市府處理周人蔘電玩弊案的「正面肯定」(18.6%)及「正反併陳」(48.1%)評價，皆高於馬市府處理警察擄妓勒贖一案的 7.7%及 27.7%；而負面評價上，則呈現馬市府 (64.6%) 多於扁市府 (33.3%) 的情況 (參見表 4-20)。

表 4-20 兩市府於「違法」情境中報導評價之卡方分配表

報導 評價	扁市府		馬市府		X ²
	有 (%)	無 (%)	有 (%)	無 (%)	
正面肯定	24 (18.6)	105 (81.4)	5 (7.7)	60 (92.3)	4.048*
負面批評	43 (33.3)	86 (66.7)	42 (64.6)	23 (35.4)	17.181***
正反併陳	62 (48.1)	67 (51.9)	18 (27.7)	47 (72.3)	7.401**

p<.05* p<.01** p<.001***

3、情境：過失

過失情境為「外在」及「非蓄意」兩個面向所界定，是一種由外在環境引起、非人為蓄意造成的危機，如天災就是最好的例子。本研究中，屬於過失情境的危機為扁市府任內的溫妮風災和馬市府任內的納莉風災。

兩市府在過失情境中採行的策略，呈現排名第一、第二名的策略相同，第五、第六名的策略亦相同的情況 (參見表 4-21)。亦即兩市府在該危機情境中，都會大量採用「修正行動」與「提供資訊」這兩個策略；在面對責任歸屬時，也一致使用「簡單否認」和「轉移責難」策略。比較不同的是，扁市府偏好採用「予以補償」及「宣示／承諾」策略來平息民怨；馬市府則傾向以「無力為之」策略來減輕責任，並採用「認錯道歉」策略以安撫人心。

表 4-21 兩市府於「過失」情境中採行策略之排名（次數／百分比）

排名	扁市府團隊	馬市府團隊
1	修正行動（83／29.3%）	修正行動（382／47.3%）
2	提供資訊（36／12.7%）	提供資訊（143／17.7%）
3	予以補償（29／10.2%）	無力為之（35／4.3%）
4	宣示／承諾（27／9.5%）	認錯道歉（30／3.7%）
5	轉移責難（22／7.8%）	簡單否認（27／3.3%）
6	簡單否認（20／7.1%）	轉移責難（26／3.2%）

此外，經卡方檢定的結果發現（參見表 4-22），兩市府前六個常用策略中，除「提供資訊」和「認錯道歉」策略外，其餘策略都達到顯著差異，表示馬市府採用了 382 次（47.3%）的「修正行動」、35 次（4.3%）的「無力為之」以及 27 次（3.3%）的「簡單否認」策略，都分別比扁市府的 83 次（29.3%）、5 次（1.8）以及 20 次（7.1%）多；而扁市府則在「予以補償」、「宣示／承諾」與「轉移責難」策略方面，分別以 29 次（10.2%）、27 次（9.5%）與 22 次（7.8%），多過馬市府的 24 次（3.0%）、21 次（9.8）與 26 次（3.2%）。至於媒體報導評價方面的比較，經由卡方檢定分析，「正面肯定」、「負面批評」與「正反併陳」評價皆未達顯著。

表 4-22 比較兩市府於「過失」情境中採行策略之卡方分配表

修護 策略	扁市府		馬市府		χ^2
	有（%）	無（%）	有（%）	無（%）	
修正行動	83 (29.3)	200 (70.7)	382 (47.3)	425 (52.7)	27.774***
予以補償	29 (10.2)	254 (89.8)	24 (3.0)	783 (97.0)	23.961***
無力為之	5 (1.8)	278 (98.2)	35 (4.3)	772 (95.7)	3.916*
宣示／承諾	27 (9.5)	256 (90.5)	24 (3.0)	783 (97.0)	20.258***
轉移責難	22 (7.8)	261 (92.2)	26 (3.2)	781 (96.8)	10.313**
簡單否認	20 (7.1)	263 (92.9)	27 (3.3)	780 (96.7)	7.033**

p < .05* p < .01** p < .001***

4、情境：恐怖主義

「外在」、「蓄意」是構成恐怖情境的兩個面向，是由外部攻擊者發起的一種蓄意破壞行動。屬於恐怖主義情境的危機，分別是扁市府的快樂頌 KTV 大火，以及馬市府的 410 集會衝突。

由表 4-23 得知，兩市府最常使用的三個策略都是「提供資訊」、「修正行動」及「宣示／承諾」策略，這樣的結果或許可推論為兩市府在面對恐怖主義情境時，都相信這三個策略足以修護市府的形象。至於排名第四至第六的策略，扁市府方面主要以「補償」、「形式上致意」來撫平罹難家屬對快樂頌 KTV 發生大火的憤怒，並以「無力為之」撇清市府的責任；馬市府方面則以「支持強化」、「合理防衛」以及「轉移責難」，捍衛市府在 410 集會衝突中，必須強制驅離不法群眾的正當性。

表 4-23 兩市府於「恐怖主義」情境中採行策略之排名（次數／百分比）

排名	扁市府團隊	馬市府團隊
1	提供資訊 (29/18.5%)	提供資訊 (19/15%)
2	修正行動 (25/15.9%)	宣示／承諾 (16/12.6%)
3	宣示／承諾 (16/10.2%)	修正行動 (13/10.2%)
4	予以補償 (15/9.6%)	支持強化 (11/8.7%)
5	無力為之 (12/7.6%)	合理防衛 (11/8.7%)
6	形式上致意 (10/6.4%)	轉移責難 (11/8.7%)

然而，透過卡方檢定的結果發現，由於「合理防衛」策略的預期個數小於 5，所以僅有「予以補償」、「支持強化」以及「無力為之」三個策略的差異達到顯著，說明扁市府採用了 12 次 (7.6%) 的「無力為之」策略，較馬市府採用的 1 次 (0.8%) 來得多；而馬市府則以「支持強化」策略採用了 11 次，較扁市府多；值得一提的是，扁市府用了 15 次 (9.6%) 的「予以補償」策略，但馬市府卻一次都沒有使用 (參見表 4-24)。

表 4-24 比較兩市府於「恐怖主義」情境中採行策略之卡方分配表

修護策略	扁市府		馬市府		χ^2
	有 (%)	無 (%)	有 (%)	無 (%)	
予以補償	15 (9.6)	142 (90.4)	0 (0)	127 (100)	12.810***
支持強化	5 (3.2)	152 (96.8)	11 (8.7)	116 (91.3)	3.961*
無力為之	12 (7.6)	145 (92.4)	1 (0.8)	126 (99.2)	7.555**

$p < .05^*$ $p < .01^{**}$ $p < .001^{***}$

至於媒體報導評價方面的比較，經卡方分析結果發現，「負面批評」與「正反併陳」評價都未達顯著；而「正面肯定」評價的預期個數則因小於 5，所以不具解釋力。

(三) 同一類危機事件之策略比較：

除了從同一危機情境中，分析兩市府採用策略之情形，本研究也希望能進一步從同一類危機事件中，觀察到更不一樣的發現。由於扁、馬兩市府任內都曾出現過登革熱疫情，本研究遂比較了兩市府在該危機中使用的修護策略，而比較後的結果則如表 4-25 所示：

表 4-25 兩市府於「登革熱」危機中採行策略之排名

排名	扁市府團隊	馬市府團隊
1	修正行動 (49/39.8%)	修正行動 (35/54.7%)
2	提供資訊 (39/31.7%)	提供資訊 (28/43.8%)
3	宣示/承諾 (14/11.4%)	宣示/承諾 (1/1.6%)

顯然，兩市府在「登革熱」危機中的修護策略呈現完全一致的情形。其中，「修正行動」策略的使用頻次最多，合計扁市府有 49 次 (39.8%)、馬市府也有 35 次 (54.7%)；其次為「提供資訊」策略，各佔 39 次 (31.7%) 與 28 次 (43.8%)；至於「宣示/承諾」策略，也各有 14 次 (11.4%) 和 1 次 (1.6%) 的紀錄。在透過卡方考驗的分析結果發現，僅有「宣示/承諾」策略達到顯著差異，表示

扁市府採行的「宣示／承諾」策略計有 14 次，較馬市府的 1 次來得多（表 4-26）。

表 4-26 比較兩市府於「登革熱」危機中採行策略之卡方分配表

修護 策略	扁市府		馬市府		χ^2
	有 (%)	無 (%)	有 (%)	無 (%)	
宣示／承諾	14 (11.4)	109 (88.6)	1 (1.6)	63 (98.4)	5.502*

$p < .05^*$ $p < .01^{**}$ $p < .001^{***}$

至於媒體報導評價方面，透過卡方檢定的結果顯示，不管是「正面肯定」、「負面批評」還是「正反併陳」評價，因該危機事件的樣本數較少，故預期個數都小於 5，不具解釋力。

第二節 研究發現之討論

第一節的研究發現證實，市府的形象修護策略與危機情境間，確實存在顯著關聯，意即市府在不同的危機情境下，會選擇不同的修護策略。然而，面對重大危機事件時，不同領導人所帶領的市府團隊，是否也會有不同的危機溝通表現與策略選項？兩市府會在何種危機情境使用何種修護策略？處在相同的危機情境下，其策略使用是否有顯著差異？該策略運用又是否能成功修護形象？這一連串的問號，除了憑藉量化的資料分析進行解釋，還有待個案研究法的配合，以得到更完整的危機處理輪廓，進行更具體的討論。因此，本節將藉著第四章第一節的實證資料，輔以個案分析與第二章文獻探討的結果，試圖提供一個可能且合理的說法，以回答本研究之研究問題。

一、不同市府團隊的形象修護策略

1994 年，陳水扁以「快樂、希望」口號當選第一任民選市長，任內帶領市府走過風災、拔河斷臂意外、政策與人事爭議等多項危機，陳水扁的領導魄力與扁市府的危機應變能力，拉抬了扁市府的施政滿意度；四年後，馬英九擊敗陳水

扁與李應元成為第二位民選市長，八年任期中也歷經不少天災人禍，由馬英九領導的市府團隊曾因 921 救災及垃圾費隨袋徵收政策，獲得國內、外高度評價，但也曾因錯估危機情勢、選用不當策略，讓馬市府的形象受損。由此可見，危機處理表現乃市府滿意度的重要指標，而市府形象之維繫，則取決於策略選擇的正確與否，為檢視扁、馬市府的危機處理表現，本文據此提出第一個研究問題：「在重大危機事件的媒體報導中，扁、馬兩市府團隊各選用哪些形象修護策略？」。研究結果顯示，兩市府最常使用「修正行動」、「宣示／承諾」與「提供資訊」策略來處理危機、修護市府形象。其中，扁市府使用「宣示／承諾」策略的次數比例（15.2%）高於馬市府（8.6%），而馬市府採行「修正行動」策略的次數比例（38.6%）則較扁市府多（23.7%）。

兩市府常用的策略選項呈現一致的結果，或許是市府組織在長年的經營運作中，已累積一定的危機處理經驗，對危機發生時該使用何種策略，各單位也都具備某種共識，以致於習慣且經常使用這三個策略來化解危機。進一步剖析各策略對市府修護形象的適切性，其中，「修正行動」在形象修復策略的應用上可說是首要的策略（Blaney, Benoit & Brazeal, 2002），旨在「復原」危機發生前的情況，或是「避免危機再發生」，而且民眾通常除了想知道導致危機的罪魁禍首是誰，更樂於見到組織會採取何種補救措施來制止或預防問題再度發生（Benoit, 1997b），因此，該策略在各危機事件中多能派上用場，在大多數情況下，也較其他形象修護策略更為有效與適切（Benoit & Drew, 1997）。如 AT&T 的斷訊事件（Benoit & Brinson, 1994）、Schwan 食品公司面臨消費者中毒的危機（Sellnow, Ulmer & Snider, 1998），都是利用修正行動成功修護組織形象的典範。

「提供資訊」則為黃懿慧（2001）另外發展出來的一項修護策略，提供的內容包括指示性、心理調節性以及事實等三方面的資訊，其中，指示性訊息常是政府主管機關會透過媒體傳遞給公眾的行動方針，要求「在第一時間對外說明清楚」（自由時報 1997.12.23：11），更是馬市長處理危機的重要原則，故該策略的使

用機會與頻率自然也較高。而過去的文獻也指出，提供資訊可以加深公眾對組織掌控危機的印象、彰顯組織對脫離危機影響所做的努力，更有抑制不實報導與謠言的功能 (Coombs, 1999c)，故對於需要民意支持的市府來說，利用「提供資訊」在危機事件中傳遞上述訊息、充分與市民溝通，較其他企業組織更為重要。

至於「宣示／承諾」策略則為本研究依前測結果所新增的一項類目，類似「開支票」策略 (劉怡靖、黃鈺棠、謝培音，2006)，國內政治人物常以「絕對負責到底」、「秉持毋枉毋縱原則」、「絕不護短」等口號，再三宣示自己的立場、強調正面價值，當政治人物在短時間內無法提出明確的修正行動，卻必須立即表態或對人民有所交代時，也多利用該策略予以緩頰。如陳水扁面對其拔擢的督察長陳衍敏可能涉及周人蔘弊案，原是以「天大的冤枉」替陳衍敏辯護，在檢調偵辦及外界輿論的壓力下，遂改以「依法辦理、毋枉毋縱、絕不護短」十二個字表達立場。由此推論，該策略不僅適用於各種危機情境，也為政治人物提供最簡單且較不容易出錯的答案，不過，過去的文獻提醒，使用這種策略應特別小心，避免因無法實現承諾而失信於民，反倒使組織形象更為受傷 (Sellnow & Brand, 2001)。

此外，兩市府雖都常用「修正行動」、「宣示／承諾」與「提供資訊」三個策略，但彼此之間仍存在些許差異，如扁市府採行「宣示／承諾」策略的次數就高於馬市府，但使用「修正行動」策略的次數低於馬市府，而之所以會產生這種差異，可能與市府修護目標及領導人不同有關。Blaney 和 Benoit (2001) 在研究《柯林頓醜聞與形象修護策略》一書中發現，修護目標會決定策略效果的評估標準，而本研究認為，修護目標也可能影響修護策略的選擇。例如對於一向以民意為決策根據、施政後盾的扁市府而言，當危機發生時，宣示市府會負責到底、承諾給予補償等措施，自然較能達到順應民意、安撫人心的修護目標；反觀曾以「務實」形容自己的馬英九及其團隊 (聯合報 2001.10.8: 13)，則多以復原搶修、解決問題作為危機處理首要目標。換言之，前者傾向處理「人」的爭議，後者則在解決「事」的問題，兩市府的修護目標不同，倚重某些策略的程度也就不一。

二、危機情境對兩市府修護策略的影響

過去的文獻證實，組織在處理危機時，會根據不同的危機情境，選擇不同的危機處理方式（吳宜蓁，2002），倘若決策者對危機情境的了解愈多，就愈能正確地對外傳達有效的反應策略，並獲致較佳的策略效果（Coombs, 1998b）。據此，本文提出第二、第三個研究問題：「面對不同的危機情境，扁、馬兩市府團隊在形象修護策略的使用上有何異同？」以及「扁、馬兩市府團隊在使用形象修護策略後的媒體成效（報導評價）為何？」。研究結果顯示，兩市府常用的「修正行動」、「提供資訊」、「宣示／承諾」、「簡單否認」、「支持強化」以及「予以補償」策略與危機情境存在顯著關連（ $p < .001$ ），代表兩市府都會依據危機情境，採行不同的形象修護策略，以期達到較佳的效果。

不過，本研究發現，除了危機情境會影響策略選擇暨表現外，策略配套組合、組織過往表現、符合社會期待與否等眾多因素，也會影響策略的效果。如兩市府面對「意外」情境時，都選擇「修正行動」策略，但卻因修正行動有「符合社會期待與否」的差異，造成兩市府的策略效果截然不同；又如，扁市府在修正行動之餘，另外搭配了「認錯道歉」策略，馬市府則兼採「簡單否認」策略，在策略搭配組合不同的情況下，亦出現扁市府較馬市府策略效果佳的結果。

由此可知，光是掌控「情境—策略」關係，未必能獲致較好的策略效果，因為在選擇與採行策略的過程中，有各種因素會影響策略效果的表現。因此，為深入探討第二個研究問題，以下將依序從四種危機情境去比較兩市府採用修護策略之異同，並試圖從危機案例中檢視策略使用的時機與效果、討論可能影響策略效果優劣之其他重要因素。

(一)在「意外」情境的危機中，扁市府主要以「認錯道歉」、「修正行動」與「探視慰問」策略，處理拔河斷臂事件，較馬市府處理捷運掀頭皮事件所用之「修正行動」、「簡單否認」與「形式上致意」策略的效果佳。

1、「修正行動」需配合「認錯道歉」策略，方能奏效。

1997年10月25日下午2時，由台北市政府主辦的「力拔山河」萬人拔河賽之繩索突然斷裂，造成44人輕重傷，甚至拉斷了兩位民眾的手臂。意外發生的第一時間，陳水扁先要求緊急救人、宣佈停止其他活動、向現場民眾致歉，隨後又趕赴醫院探視傷者手術狀況，並兩度召開記者會向外界說明：

中國時報1997年10月26日：下午4時45分，市府新聞處在馬偕醫院內召開記者會，陳水扁以90度鞠躬向傷者及家屬表示最深歉意，強調市府會負起最後、全部及行政等所有責任。

中國時報1997年10月26日：新聞處長羅文嘉25日晚間8點半召開記者會，宣布將辭去新聞處長一職，以示為力拔山河萬人角力活動發生的意外事件負責。

意外發生前後不到7個小時，扁市府就做出公開道歉、新聞處長請辭下台的決定，除承諾家屬會網羅最好的醫師群，給傷患最好的照護，慰問金也要求在當晚發放至家屬手中。處理過程中，雖然一度爆發未投保意外險的嚴重疏失，但市府隨即以理賠金額會比保險公司更高作為補救，而「一連串的動作下來，傷者家屬除了向陳水扁哭訴求助外，沒人罵他」(聯合報1997.10.27:03)。

相較於2005年發生於馬市府任內的捷運掀頭皮事件，台北捷運公司雖祭出七項改善措施、承諾檢討通報程序、修改人潮管制措施，並全額理賠醫藥費等一連串修正行動，但卻因捷運公司遲遲不願道歉，甚至出現道歉但不認錯的態度，使得這起單純的意外事件，演變成一發不可收拾的輿論風暴，嚴重衝擊馬市府的管理能力。

聯合報 2005 年 1 月 6 日：副總經理顏邦傑昨天在記者會上雖兩度表示道歉與遺憾，但他仍表示，月台當天並未特別擁擠。

聯合報 2005 年 1 月 6 日：捷運公司總經理蔡輝昇前天才給受傷旅客及家屬的道歉信函，信中強調「捷運公司在跨年晚會已有周詳輸運計畫，也投入許多人力、物力維持跨年營運，只是意外仍然發生……」，一點道歉的誠意都沒有，讓家屬更為氣憤。

聯合報 2005 年 1 月 6 日：捷運電扶梯扯破乘客頭皮已快一週，讓全國見識到北市捷運公司「道歉不等於認錯」的邏輯……讓人對主管機關台北市政府的「寬容」，大開眼界。

綜觀兩市府在「意外」情境中採行的修護策略，扁市府運用次數最多的前三名策略分別是「宣示／承諾」（15.8%）、「修正行動」（14.7%）及「認錯道歉」（11.6%）策略，恰巧符合過去研究提出「認錯道歉與修正行動策略並用效果較佳」（Benoit & Brinson, 1994; Bradford & Garrett, 1995; 劉怡靖等，2006）的建議，而且不論是因伊朗軍購案遭指控的雷根總統（Benoit, Gullifor, & Panici, 1991），還是與呂文斯基鬧出桃色緋聞風波的總統柯林頓（Blaney & Benoit, 2001），他們最後也是藉由認錯道歉和修正行動策略，才成功扭轉形象。

然而，馬市府在意外情境的危機事件中，卻鮮少使用「認錯道歉」策略（3.7%），儘管其「修正行動」策略的採用次數居兩市府之冠（26%），但媒體報導評價所反映之策略效果卻不如扁市府來得好。這是因為當一個人需為錯誤行為負責時，我們通常預期此人會道歉，而且只要是誠懇地道歉，我們也通常願意原諒他（Benoit & Drew, 1997）；不過文獻也提醒，「我道歉，但我沒做錯任何事」以及「我們的產品沒有任何問題，但我們回收它」，就不是一個具有說服力的策略組合（Blaney, Benoit and Brazeal, 2002）。所以，當媒體、傷患、輿論公眾都認為捷運公司有疏失，但捷運公司卻只道歉、不認錯，就是一個嚴重的錯誤，而這樣的錯誤，非但無助於化解危機，還可能使負責人產生「豬頭（pighead）」、愚笨、不敢承認自己有錯的懦弱印象（Benoit, 2006），或是高傲、蠻橫、死不認錯的官

僚印象。因此，當錯誤已然造成，我們就應該認錯、道歉，並提出修正性行為，以免惡化危機（Benoit, 1995），不然再多的修正行動、遲來的道歉，都難以彌平要求負責人下台的民怨。

2、符合社會期待與否，影響「修正行動」的效果。

當錯誤及傷害涉及人為疏失，政府機關通常會對失職人員進行「懲處」或「要求下台」的修正行動，以安撫人心，落實責任政治。在拔河斷臂事件中，市長陳水扁趕在媒體、議會或其他政黨追究責任之前，迅速批准新聞處長羅文嘉的辭呈，並要求羅文嘉必須把善後處理做好再離開，此一作為，除了使媒體為文讚賞羅文嘉肯負責、有擔當，也讓輿論公眾不忍再對扁市府多加苛責。

自由時報 1997 年 11 月 4 日：在拔河斷臂事件發生當時，他（羅文嘉）難過的表情，有效率地善後，當日即宣布辭職以示負責的表現，充分彰顯年輕人的內省與擔當。

自由時報 1997 年 10 月 29 日：市府「苦情建議專線」在新聞處長羅文嘉為拔河斷手意外請辭後，至昨日短短兩天已打入近兩百通電話，約有八成民眾支持、鼓勵陳水扁和羅文嘉……。

反觀馬市府對捷運公司的懲處卻是拖泥帶水，意外發生後第六天，還表示要等交通局的調查報告出爐，才能做出懲處決定；事發後第十天，才予捷運公司總經理蔡輝昇記一大過處分。當媒體、輿論直指馬市府對蔡輝昇的懲處過輕時，馬英九則以「沒有證據證明蔡輝昇有刻意欺瞞」、「蔡具有專業能力，處理此事是有失當，但尚未到免職地步」和「一大過處分已是蔡輝昇不去職情況下，最重的處罰」等語（聯合報 2005.1.11：A5），替蔡輝昇背書。只是，在媒體或市民心中，記過和下台的懲處強度實在差太多，再加上對前市府處理類似危機的印象還記憶猶新，難免引發扁市府的羅文嘉會自動請辭下台、陳水扁寧可痛失愛將以示負責，為何馬市府卻做不到的比較。

邱昌泰/大學教授(中壢):馬市長之所以成為台灣政壇的明日之星,就在於市府所展現出來的親民愛民的誠懇與氣質,然而,這次的危機處理,卻讓外界產生「官官相護」、「保護部屬官位更勝於保護民眾生命」的感覺(中國時報 2005年1月18日 A15版)。

張純吉/公職臨床心理師(北市):或許有人會說下台不代表一切,但至少是負責任的開始。當初拔河斷臂事件發生後,新聞局長請辭負責,但陳市長要求先把善後處理做好再離開;姑且不論這樣的方式是否是作秀,但至少受害人的感受是可以接受的,而事後證明這樣的危機處理的確獲得成效。雖然我喜歡馬市長的溫和,但是我開始懷念陳市長的魄力了(中國時報 2005年1月13日 A15版)。

社會公眾對馬市府懲處過輕的不滿,也呈現在民調數字上。根據聯合報所做的民調結果顯示,馬英九在處理捷運電扶梯傷人事件中的表現,以負面評價居多,四成滿意、四成七不滿、一成二無意見;其中,不滿意馬市長處理表現的市民,有六成七認為捷運總經理記過留任的懲處過輕,符合卡方分析的結果。由此可知,未考慮社會期待與觀感所做出的修正行動,不僅無法撫平民怨,更可能像馬市府一樣,為了袒護部屬卻傷害了領導人的形象。

3、「提供(事實)資訊」應言詞一致、公開誠實

媒體及社會公眾之所以認為馬市府的懲處過輕,捷運總經理理應下台一鞠躬的原因,乃事發後第一時間,捷運公司不僅不願認錯,對於肇事原因、民眾傷勢等說法也一變再變,甚至與事實差距甚遠。如捷運公司先是以「傷者在電扶梯奔跑」為由,解釋事故發生的原因,後又為了否認事發當時「車站很擠」,改口稱「電扶梯左側快步通行旅客撞傷右側乘客」才是肇事原因,偏偏監督機關交通局看了錄影帶後認定當時車站確實很擠,捷運局又未依規定關閉電扶梯,因此決定開罰,並追究行政疏失。又如捷運公司原指該意外僅造成一人頭部流血,其餘四人無礙,但事實是,頭部受傷者多達三人,且有二人傷勢嚴重。不僅如此,事隔一天,捷運公司在議會上又出現新的說詞,改稱有二人因電扶梯頭皮受傷,傷口約10乘10公分,僅縫了十幾針,可是傷勢最重的江小姐,卻是被電扶梯掀翻將

近三分之一的頭皮，且縫了幾百針，與捷運公司的說法大相逕庭。由於前後一致的訊息比前後矛盾的可信度高 (Coombs, 1999c)，導致媒體開始質疑蔡輝昇的誠信，也開始以「說謊」重批捷運公司。

聯合報 2005 年 1 月 6 日：捷運台北車站發生乘客頭皮被掀破事件，迄今已 5 天了。但捷運公司先是遮掩事實，之後又不斷說謊……。

聯合報 2005 年 1 月 2 日：由事件前後的危機處理，顯示台北捷運仍不脫官方隱惡揚善、欺上瞞下的劣習，為了營運績效，空有全國最先進的交通系統，卻沒有乘客第一的服務心態。

在危機發生時，提供不正確的資訊是相當危險的，因為透過媒體發表錯誤的聲明，將會引發眾所皆知的難堪 (Coombs, 1999c)，尤其當危機涉及人為疏失，資訊的正確與否，往往影響危機責任的歸因結果，故也會引發不誠實的爭議。如捷運公司就是犯了言詞不一致、提供不正確資訊的錯誤，才會給外界避重就輕、欺上瞞下、企圖推卸責任的負面觀感。Coombs (1995) 也強調誠實的重要性，因為不誠實會嚴重破壞組織與利益關係人之間的關係、損害組織的名譽，且與組織發生危機的事實相較，利益關係人對組織欺瞞危機的情況其實會更生氣。

4、人為疏失之意外情境，「探視慰問」較「形式上致意」策略效果佳

卡方檢定的結果發現，馬市府任內採行的「形式上致意」策略比例為 8.4%，明顯較扁市府的 1.6% 多，但媒體對扁市府展現關心與同理心的肯定，卻反而高於馬市府，原因在於扁市府雖鮮少對意外發生表達痛心或遺憾，但在意外發生後親至醫院「探視慰問」的比例 (1.6%) 卻比馬市府 (0.4%) 多，讓受傷民眾多能感受到扁市府對他們的關心及解決問題的誠意。

聯合報 1997 年 10 月 27 日：昨天早上陳水扁在休息不到五個鐘頭情況下，再赴淡水馬偕醫院向家屬致歉，同時主動表示即使有刑責，市府也絕不迴避，雖然傷者未能保險，但理賠金額市府一肩承擔，金額比保險公司還高……，一連串的動作下來，傷者家屬除了向陳水扁哭訴求助外，沒人罵他。

中國時報 1997 年 12 月 14 日：在這一個多月當中，衛生局長涂醒哲幾乎是天天到醫院探視，並責成各市立醫院副院長每日輪流前往探視。意外發生後頗有疚的市長陳水扁，在政務及助選繁忙的行程中，仍前往醫院探視 15 次以上，在在讓傷惠及家屬感到市政府「很有誠意」。

然而，馬市府第一時間雖不忘採用「形式上致意」策略，向傷惠及家屬表達遺憾與歉意，但後續的危機處理，卻把大部分心力放在辯解事發原因、承諾修正行動、解釋懲處結果等需向媒體或外界交代之事，未顧及傷惠及家屬感受的作法，自然引來非議。

自由時報 2005 年 1 月 11 日：事發五天之內，馬市府竟無一位高層官員到場探望，直到外界批評聲浪不斷，副市長葉金川才在傷者住院五天後，趕到醫院探望傷者，至於馬英九本人，直到昨晚仍未踏進醫院病房，表達最基本的關心，人情冷暖，恐怕讓傷者、家屬點滴在心頭。

過去的文獻曾提醒危機管理者，應在第一份危機聲明中就要表達對受害者的同情，因為關心及同理心的訊息傳遞，能增加組織的可信賴感 (Coombs, 1999a)，本研究則進一步發現，當有民眾疑因人為疏失在意外情境中成為受害者時，危機管理機構除了口頭致意外，最好能在第一時間以實際探視慰問的行動，對受害者表達關心，畢竟後者比前者更顯誠意。如在拔河斷臂事件中，陳水扁曾多達 15 次赴醫院探視，就被民眾及媒體感覺「很有誠意」，反觀馬市府在捷運掀頭皮事件中雖用了不少「形式上致意」策略，卻因未在第一時間親至醫院探視慰問，以致於被批評為連表達「最基本的關心」都沒有。

5、掌握危機處理的黃金時間，小意外才不致釀成大災難。

綜觀上述討論得知，攸關危機處理之成敗還有一關鍵性因素，那就是「及時性」(Garcia, 2006)，若未能掌握危機處理的黃金時間，並有效「控制火勢」，那麼即便是星火也可能燎原，故處理危機需要智慧，更需要明快。如扁市府在意外發生前後不到 7 個小時，就做出公開道歉、新聞處長下台的決定，陳水扁在第一

時間也親赴醫院探視傷患，並透過記者會的召開，說明意外處理過程與善後計畫；相較於馬市府，在意外發生後第一時間，捷運公司不僅不願認錯，捷運公司總經理或馬英九也未立即至醫院慰問傷患，導致意外愈演愈烈，甚至嚴重衝擊馬市府的形象。

中國時報 2005 年 1 月 5 日：四天過去市府非但沒有明快懲處，還要花二星期聘請專家組成「真相調查委員會」，評斷台北捷運營運管理有無疏失，如此面對危機處理的馬團隊，令人訝異。

李坤隆/大學講師（台南東山）：捷運事故發生至今已經超過十天，台北市政府才提出懲處，時間上已經太晚，連之前蔡輝昇的道歉都已經延誤過久，而且都是在輿論的壓力下才做出對應，這樣的態度顯然已經讓民眾失去信心……而這次市府的處置，顯然也不夠及時（自由時報 2005 年 1 月 11 日 15 版）。

由此可見，一旦錯過危機處理的黃金時間，再多的道歉、修正，都難以彌補形象的損害，因為危機處理的及時性，象徵組織是否能充分掌控危機情勢以及是否有足夠能力反應危機、採取行動，故拖泥帶水的危機處理不僅會讓組織顯得無能（Coombs, 1999c），也無法博得公眾的信任，如美國總統布希未在第一时间對紐奧良風災做出反應或表達關心，導致其民調數字一落千丈（Garcia, 2006），就是一例。

然而，及時做出回應與行動的建議，不能只是求快而已，要是因此提供了不正確的資訊，反而會犯下「欲速則不達」的錯誤。如嬌生公司（Johnson & Johnson）在 1982 年發生有人服用旗下泰諾膠囊（Extra-Strength Tylenol）不幸致死的意外，當時嬌生公司的發言人立即否認膠囊含有微量氰化物，但事實卻推翻了發言人的說法（Coombs, 1999c），一度引起公眾反感。不過儘管如此，Coombs（1999c）仍鼓勵組織對危機及時做出回應，因為他認為迅速未必會帶來錯誤，而且危機處理「及時性」所產生的利益，亦遠大於速度所帶來的風險。

(二) 面臨「違法」情境的危機時，兩市府都選擇採用「宣示／承諾」與「修正行動」策略。其中，扁市府較馬市府好用「簡單否認」及「攻擊對手」策略；馬市府的「修正行動」策略則較扁市府多。

1、在「違法」情境下，市府首長多用「宣示／承諾」兼「修正行動」策略

1996年4月，台北市警局爆發員警涉嫌包庇賭博性電玩風波，隨著電玩業「四大天王」之一的周人蔘，因涉及行賄罪嫌被調查局台北市調處約談羈押後，案情也出現向上延燒、向四周擴散的態勢。對此，台北市警察局長黃丁燦大發雷霆，強調警方絕不護短，並當場要求懲處涉案警員和轄區主管；台北市長陳水扁更決定以「不妥協、不讓步」的強勢作為，全面掃蕩非法電玩。

聯合報 1996年4月24日：台北市長陳水扁昨天在市政會議後重申掃蕩電玩的決心，對於電玩業者走上街頭抗議，陳水扁除表明不妥協、不讓步的立場外，還進一步宣布，新申請設立電玩店的執照，市府已「政策性」決定暫緩受理。

陳水扁除了一再對非法電玩做出「不准死灰復燃」、「不能留下尾巴」、「讓電玩店把鐵門拉下來，永遠無法開門」、「市長可以不做，但公權力不容打折扣」等口頭宣示，也進行政策性的修正行動，包括暫緩受理電玩店的執照申請，否決教育部規定兌獎總額在兩千元以下不屬賭博行為的解釋，更博得不少好評。

聯合報 1996年5月4日：台北市長陳水扁這幾天一再宣示對電玩強力取締的決心，並「推翻」教育部同意電玩業可以換兩千元以下獎品的規定，擺出全面將電玩趕出台北市的態勢，陳水扁的大動作，已獲「一舉數得」的效果。

自由時報 1996年6月3日：台北市長陳水扁對電玩業取締，採取全面性的強硬政策，雖然引起業者激烈反彈，但大多數市民對市府政策都給予好評，尤其陳水扁堅持賭博的認定，不因金額大小而有所區別，更備受社會各界肯定、激賞。

整體而言，扁市府的取締動作，除了引來電玩業者的抗議、陳情外，一般社會輿論和家長都相當支持，媒體對扁市府祭出的修正行動，也多予以肯定。至於

馬市府任內，在碰上了「猶如周人蔘電玩弊案翻版」(聯合報 2001.9.23:A9)的警察擄妓勒贖案後，同樣採用了較多「宣示／承諾」和「修正行動」策略。如馬英九就不只一次對外重申「依法嚴懲」、「毋枉毋縱」的決心，也嚴加痛斥警察擄妓勒贖是「天理難容」的「流氓行為」，同時主張設置政風室、全面掃蕩色情、頒布檢舉獎金等修正行動，普遍上，馬市府的掌聲也比噓聲來得多。

中國時報 2001 年 9 月 27 日：藉懸賞緝拿不肖員警的外控機制來端正警察風紀，其實是警察之恥，但在警界政風、督察單位績效不彰之時，倒不失為一帖應急的猛藥。

兩市府在違法情境中大量採用「修正行動」策略，正符合學者所說，當危機情境中的人為因素偏高時，應盡量採取低姿態溝通策略的建議，如「認錯道歉」、「修正行動」策略 (Coombs, 1998a)。由於違法情境是由「內在」、「蓄意」兩個面向所構成，代表組織對危機的內在控制程度高，所需負擔的危機責任也就多，故最好能對外道歉並儘速修補組織的形象與正當性 (吳宜蓁，2002)。不過，在違法情境下，除了適用「修正行動」搭配「認錯道歉」策略之外，本研究發現，「修正行動」也可以配合「宣示／承諾」策略來表達立場與決心。好比扁、馬兩市府首長在違法情境中，就都以「宣示／承諾」取代「認錯道歉」策略，一來可拉遠距離為自己減輕責任，二來也可稍微避免「認錯道歉」後，民眾可能會認為台北市長必須負擔較多危機責任的聯想。

2、「宣示／承諾」做不到的事，反而會喪失公信力

有研究指出，如果一個組織要維持他的公信力，就必須做到他所宣示的保證 (Sellnow & Brand, 2001)。在周人蔘電玩弊案中，陳水扁在議會質詢時承諾要在一個月內，全面掃蕩、取締非法電玩；馬英九也在警察擄妓勒贖案中，公開宣示要向色情挑戰，並也訂出一個月的時間表，要將色情趕出台北市。兩任市長都利用「宣示／承諾」策略展現解決問題的魄力與決心，但是要把結構性的問題「一

網打盡」是談何容易？偏偏限期又只有短短一個月，很難讓人不懷疑，這會不會是張「空頭支票」？對此，媒體除了質疑掃電玩、掃黃對整頓市警局風紀的效果，更批評市府首長若是承諾一個做不到的保證，又如何給市民交代？

自由時報 1996 年 4 月 12 日：台北市長陳水扁昨在議會斬釘截鐵的說「一個月內全面取締電玩」，雖然陳水扁宣示掃蕩電玩的決心令人欽佩，不過在未經「諮詢」局處首長的意見之前，陳水扁突然其來的一句話，恐將造成局處首長行事困難……如今陳水扁擅為屬下定下「工作時間表」，如果做不到的話，誰該負責呢？

中國時報 2001 年 11 月 3 日：台北市長馬英九鐵腕整頓色情的期限未到，外界已是一片質疑聲。實際上，一個月要把色情趕出台北市本來就是不可能的任務，倒也毋需過於苛責。不過……當初為何匆促宣布一個無法達成的任務？馬英九都還欠社會一個交代。

國內政治人物常常會為了選舉、取悅人民等理由，開出各式各樣的政治支票，不過冒著失信於民的風險亂開支票，對政治人物的形象傷害也不容小覷，故運用此種策略，必須先考量組織是否有能力兌現承諾，不宜貿然使行，以免造成反效果。為避免出現「跳票」的危機，扁市府除了積極掃蕩電玩店，還善用民調數字增加市府掃蕩電玩的正當性，好讓扁市府能排除雜音，順利實現承諾。

自由時報 1996 年 4 月 18 日：陳水扁昨天在高國中校長會議中指出，市府此次取締電玩業是「玩」真的，他說過去有很多家長、里民向他反映電玩問題，市府苦無機會全面取締，讓他覺得對不起市民，這次要好好利用民氣全面掃蕩。

自由時報 1996 年 5 月 12 日：根據市府針對市政議題所做的例行民意調查結果，此波掃蕩賭博電玩的行動，獲得 93.2% 的市民支持，且有市民向市府反映掃蕩電玩後，由於小孩及先生不會再往電玩店闖，乾脆在家打電玩，因此取締電玩甚至有助於改善家庭生活。

至於馬市府則試圖為該「承諾」提出新的詮釋與用意，如將色情趕出台北市，要趕的是「非法」、「違規」的色情行業；宣示一個月內要把色情趕出北市的原因，則是為了讓警察上緊發條、全面掃蕩色情、壓制色情業者的氣燄，使其蕭條；同

時，馬市府也端出掃黃數字，證明這一個月來的績效是過去看不到的；而面對外界拿扁市府來比較，馬市府也採用「區隔劃分」策略，解釋掃黃的難度比掃電玩還高。

中國時報 2001 年 11 月 3 日：市警局長王卓鈞昨日表示，取締色情不像抓電玩，幾家店掃完就沒有了，掃黃的性質比較像抓槍、抓毒，這次抓完了以後還是會再冒出來，或化暗為明，但警方一定要掃到非法的性交易無法在北市生存，而且對不肖員警涉入擄妓勒贖會有所交代，讓民眾看得到警方掃蕩色情的決心。

在一連串的動作之後，媒體的評價也逐漸有了正面的回應，甚至主動替馬市府詮釋掃黃成功的標準，如「在明知不可能成功的前提下，如果經這波大力掃黃的威嚇，能夠有效約制色情在台北市的氾濫，應該就是成功的掃黃」、「一個月的強力掃黃，的確讓台北市的應召業者噤若寒蟬，暫時改變經營模式」等，顯見馬市府已漸漸贏回媒體對他的信任，故能以較寬鬆的標準來看待「一個月內將色情掃出北市」的承諾。而這樣的結果，也更加證明了「宣示／承諾」這個策略雖然好用，但一定要謹慎使用，以免還沒化解原來的危機，就又引爆另一個誠信危機。

3、在違法情境中面對證據不明確的指控，使用「簡單否認」、「攻擊對手」及「哀兵」策略的效果，因人而異。

電玩大亨周人蔘行賄官員案，除了有高階警官、檢察官、主任檢察官等多人涉案的嚴重違法情事，甚至連台北市警局督察長陳衍敏也遭點名「吃人蔘」。在證據未明的情形下，陳衍敏先是以「簡單否認」策略，切割他與周人蔘的關係；後又藉著「攻擊對手」和「哀兵」策略，將議題導向政治迫害，而這樣的策略操作，讓陳衍敏博得不少同情，也讓力挺他的陳水扁市長為他大聲喊冤。

聯合報 1996 年 4 月 11 日：台北市警察局督察長陳衍敏被檢舉涉及電玩案，市長陳水扁昨天極力為陳衍敏撇清，指是「天大的冤枉」……他認為這次警界利用電玩案再把陳衍敏拿出來打，與警政署長可能延任後的下一波人事調整有關。

自由時報 1996 年 4 月 11 日：對於自己數度力保的警局督察長，台北市長陳水扁強調，絕對相信其操守，正因為警局有太多人等著看他鬧笑話，故一有機會，環伺周遭的「爪耙仔」即落井下石，將新聞炒熱，即使事後查無實證，也令陳衍敏「受傷沈重」。

中國時報 1996 年 4 月 12 日：陳水扁在答詢時表示，他從未切結過，但他為陳衍敏保證，也為每位市府同仁保證，保證他們不會有問題。如果有問題，該怎麼辦就怎麼辦，絕不逃避，自己該負的責任，一定負責。

陳水扁也一連使用了「簡單否認」、「哀兵」和「攻擊對手」策略，為陳衍敏擔保，只因陳衍敏是他為了爭取警察人事權大力保薦，才破格調升為市警局督察長，在打亂警界的升遷順序後，使用警界人事鬥爭的指控，自然符合邏輯；加上陳衍敏之前在松山警分局長任內，就已捲入另一樁刑事顧問費弊案，最後獲不起訴處分，才讓陳水扁放心，一路力挺到底。不過，陳水扁為愛將護航的大動作，卻引來外界批評，有媒體亦直指陳水扁是在「護短」，而不是信任部屬（自由時報 1996.4.12:9），讓修護策略效果大打折扣，故陳水扁開始以「依法辦理」、「毋枉毋縱」、「絕不護短」等語，宣示他客觀、不再堅持力保陳衍敏清白的立場，以因應未來案情的變化。

聯合報 1996 年 4 月 20 日：陳水扁在警界放下最重要的一顆棋子——台北市警局督察長陳衍敏，又被扯進電玩弊案，過去一直不改支持陳衍敏口吻的陳水扁，昨天終於改口，不再說陳衍敏是「天大的冤枉」，而是順應外界的反應說「絕不護短」。

事隔不到兩個月，陳衍敏遭調查局台北市調查處派員約談到案並以六十萬元交保。陳水扁在批准陳衍敏的辭呈後，不願多做評論；但陳衍敏繼續以「這是莫須有的誣陷陰謀！」、「根本是他們刻意想搞死我！」、「不排除是調查人員硬要栽贓的陰謀」等攻擊對手策略，為自己形象辯護，但此時的困獸之鬥卻已讓媒體不耐，不只不再對陳衍敏投以同情的眼光，反而批評他模糊焦點：

自由時報 1996 年 6 月 9 日：陳衍敏在松山分局長任內有沒有「吃人參」是一回事，警界內有沒有人借力使力打落水狗則是另外一回事，光是去強調某一個層面，其實是不智的，而且反讓人覺得有引導焦點的感覺，對有無收賄的釐清，也沒有任何積極性的助益。

分析陳衍敏在周人蔘弊案中使用的修護策略，不外乎是將「簡單否認」、「哀兵」與「攻擊對手」策略交替使用，好將自己形塑成被打壓、陷害的受害者角色。由於危機爆發初期，指控的證據還不明確，因此陳衍敏採用的策略符合學者所說，在未能證明受控者有錯的情境下，得使用「否認」策略的建議（Bradford & Garrett, 1995；朱慧君，2002）；不過，隨著關鍵證人一一到案招供，陳衍敏涉案的證據日漸明朗，此時再繼續使用這些策略，已無法達到先前的效果，尤其「攻擊對手」策略乃適用於遭受指控的證據有誤、或出現可指認的造謠者之情境（Coombs, 1995, 1999），偏偏指控陳衍敏的證據後來被證實為真，此時繼續操作「攻擊對手」策略，反而會突顯「做賊的喊抓賊」的反效果；而當受控證據轉趨明確，陳衍敏也不宜繼續使用「簡單否認」策略，因為當謊言被拆穿，後果將更一發不可收拾。

此外，陳衍敏也犯了言詞不一致的錯誤。4 月 9 日，陳衍敏才信誓旦旦地說他「根本不認識周人蔘，也從未與周人蔘接觸、來往或通電話」；4 月 19 日，陳衍敏在議員質詢時又改口說「好像見過一次面」，但只是「知道這個人，未與他交往」；6 月 7 日，當調查人員出示周人蔘供稱認識陳衍敏的筆錄後，陳衍敏又再度改稱「曾與周人蔘見過幾次面」，但堅持否認收賄。不管事實為何，陳衍敏的說詞顛倒不一，很難讓人不懷疑他在「說謊」。

整體而言，陳衍敏在危機爆發之初，即未能證明受控者有錯的情境下，使用「簡單否認」、「哀兵」及「攻擊對手」策略是成功的，甚至還讓他的頂頭上司陳水扁跳出來為他辯護，但是他忽略了 Benoit (1995a) 提出「如果有錯，最好趕快認錯」的建議，才會在他犯罪證據日漸明朗之後，繼續使用這些策略，招致反

效果，也讓一路公開力挺他的陳水扁受傷很重。值得一提的是，在未能證明受控者有錯的情境下，陳水扁也曾交叉運用「簡單否認」、「哀兵」及「攻擊對手」三個策略為陳衍敏辯解，但陳水扁的策略效果卻是失敗的，不僅未能替陳衍敏脫罪，反而還給自己引來「護短」的批評，最後只好順應民意轉換策略，以「宣示／承諾」表達不護短的客觀立場。由此推論，在相同情境下使用相同的策略，並無法保證能達到相同的效果，使用者的身份不同，效果也會不同。進一步來說，在違法情境中，被控者本人使用「簡單否認」、「哀兵」及「攻擊對手」策略來撇清責任歸屬，會比被控者的利益關係人或上司的策略效果好。

(三) 在「過失」情境的天災中，兩市府主要都採取「修正行動」策略；面對責任歸屬時，也一致使用「否認」策略。不過，當民怨四起時，扁市府較倚重「予以補償」策略；馬市府則憑藉「認錯道歉」來安撫人心。

1、溫妮、納莉風災皆屬於「過失」情境的天災，應立即啟動符合社會期待的「修正行動」進行復原工作，並持續「提供資訊」安撫人心。

1997 年的溫妮颱風及 2001 年的納莉颱風，都讓台北市受創嚴重。前者讓內湖高級住宅區首度遭土石流侵襲、天母山坡地建築坍塌，造成 10 人死亡；後者則將台北盆地精華區變成水鄉澤國，就連台北人引以為傲的捷運隧道，也被灌成地下水牢，更有 27 人不幸罹難。面對天災的無情肆虐，兩市府都立即著手救災及復原等工作，並持續發佈颱風動態、災情狀況、修復進度等資訊，希望在最短的時間內完成修復，以盡到市府保障市民生命財產的基本責任。

對照兩市府使用修護策略的統計結果發現，扁、馬市府在面對過失情境的天災時，使用次數最多的是「修正行動」與「提供資訊」策略，此結果與過去相關研究發現相符（林幼唯，2002）；而經卡方檢定得知，馬市府使用「修正行動」策略的比例（47.3%），明顯高過扁市府（29.3%），這或許可用災情程度或受災

範圍不同來解釋。好比納莉風災幾乎淹掉了半個台北市，大眾捷運系統更慘遭滅頂，因此，舉凡抽水、復電、整路、清垃圾、搶修捷運等，都是馬市府不得不立即採取的復原工作；加高抽水站、檢討排水系統、主持「納莉颱風災後重建推動委員會」等，更是馬市府為避免相同災難再發生的必要措施。相較於扁市府，大湖山莊淹水、天母地區遭逢土石流，雖災情不可謂不嚴重，但災害範圍相對較小，而且面對家破人亡的悲劇，扁市府除了「修正行動」，還需配合「予以補償」等撫慰民心的策略，故在「修正行動」的比例上相對不如馬市府多。

然而，媒體評價卻顯示，兩市府並未能透過大量的「修正行動」策略平息民怨。扁市府方面主要是堅稱沒有人為疏失，官員發言失當，讓災民生不滿、怨聲連連；加上陳水扁於風災期間攜子赴美度假，未親自坐鎮指揮，更引來輿論撻伐，這部分會在之後做進一步的討論與比較。至於馬市府則因救災工作不符市民需求而飽受責難，如台北市衛生局於災後發放漂白水並教導民眾消毒環境，民眾卻反問：「就算向里辦公室領了漂白水，但沒水沒電，如何清洗家園？」（自由時報 2001.9.20：12）；又如交通局為疏解交通，在忠孝東西路及羅斯福路實施「時段性公車專用道」計畫，結果才上路就惹得計程車司機及機車騎士怒氣衝天，不得不在四天後叫停，自由時報遂以「創下市府最惡劣的危機處理範例」（自由時報 2001.10.3：12）來形容這項措施的擾民與粗糙，但聯合報和中國時報則抱持較中立的看法，認為「時段性公車專用道不是不能做，也不失為在緊急狀況下應變的好方法」（中國時報 2001.10.5：A10），只是應該「利用現有站位、直接上下車，做好配套措施」（聯合報 2001.10.8：18）後再實施，以免勞民又傷財；不過，最受爭議的還是「垃圾一清專案計畫」，由於馬市府在第一時間錯估垃圾量，加上清掃垃圾機具及人力有限，生活在垃圾堆中的災民，眼見市府救災速度緩如牛步，急得破口大罵：「環保局再不來清垃圾，我們就要把垃圾倒在大馬路上表示抗議」、「垃圾清理速度太慢，發出腐臭味，台北市已變成一座垃圾城了」（聯合報 2001.9.22：8）。

由此可見，不符合社會期待的「修正行動」，必會引發民怨，這個結論在本文分析「捷運掀頭皮事件」時已獲得驗證。不過，在市長馬英九坦承環保局有錯估垃圾量、造成垃圾清運緩慢的疏失，以及垃圾在 26 日全數清空、街道巷弄終於恢復舊觀後，災民的態度逐漸從抱怨轉為體恤：「多數民眾肯定清潔隊員不眠不休的努力，也認為這次丟出的垃圾太多，清潔隊員一時之間也難清得完」（聯合報 2001.9.26：18），而這種態度的轉變，或許能再次證明「如果有錯，最好趕快認錯」（Benoit, 1995）的策略效果，而執行的「修正行動」能否盡速達到「復原」的目的，也決定了該策略的成敗。

2、面對責任歸因的爭議，當組織過往的表現不佳、組織領導人或決策者的形象或份量不足，「否認」策略的效果也差。

兩市府在「過失」情境的天災中，都面臨是否涉及人為疏失的爭議，由於單純的天災，有無力控制及非蓄意造成的特性，組織需負擔的責任較小，也較能贏得同情（Lee, 2004）；但倘若涉及人為疏失，危機情境就會從「過失」轉變成「意外」情境，雖仍屬非蓄意危機，但可控制性高，遂需要負較多責任。正因「人為疏失」的有無，會影響社會公眾對組織責任的歸因，故兩市府在面對類似指控時，一致採取「簡單否認」與「轉移責難」策略，將危機訴諸於天災，以減輕責難。

以扁市府為例，溫妮颱風造成三十年從未淹水的大湖山莊街和鄰近巷道變成泡水街，甚至奪走三條人命。究其原因，附近居民認為是大湖公園的水閘門沒有開啟，導致原應排入大湖的水流無法順利排出，才導致嚴重災情；當地住戶更指責市府未記取賀伯颱風教訓，又出現人為疏失，簡直是草菅人命。

自由時報 1997 年 8 月 19 日：住在大湖山莊街 125 號的陳先生說，他住在當地 17 年，過去從未淹水如此嚴重，就連去年賀伯颱風來襲，也只要一樓積水到小腿左右高，但昨天早上 6、7 點，水勢一下子就淹沒地下室，但後來水閘門一開，水在半個小時就退了，從水勢消退的速度來看，這次淹水完全是人為疏失。

面對災民的指控，市府第一時間即以「雨勢太大」、「閘門未開，並非淹水主因」、「大湖閘門對內湖水患的影響微乎其微」等理由，否認有人為疏失，還有官員失言說出這樣的水「淹不死人」這種荒唐話，讓居民忍不住大罵：「這是什麼政府？市府要負起責任」、「明明是公園處未打開閘門，不要推託責任」（中國時報 1997.8.19：A10），而媒體、輿論也一面倒地認定人為疏失是造成風災的主因（參見表 4-27），但市府卻將責任推給天災、死不認錯。

自由時報 1997 年 8 月 20 日：天災固然造成極大威脅，但罪魁禍首卻是政府官員的人為疏失及積弊不改。市府事先未能防患於未然，事後卻急著推諉塞責，至今堅不認錯……大湖公園閘門未能及時開啟雖不是水患唯一原因，但肯定是主要原因，而且涉及嚴重人為疏失。

聯合報 1997 年 8 月 20 日：上次社子島淹水，其中一個原因是水閘門滲漏，這次大湖淹水，同樣出在閘門，其中一個閘門事先已有鏽蝕卡住情形，難道這些都無法預防？進一步來說，如果能在颱風來臨前，先將大湖湖水洩掉，以增加湖的蓄水量，難道這些都無法預見，都要怪罪颱風、怪罪天災？

表 4-27 民眾對溫妮風災成因的看法

請問，您認為造成溫妮風災的主要原因為何？是天然災害還是有人為因素？			
天然災害	人為因素	兩者皆是	不知道／未回答
28%	52%	10%	10%

註：調查單位：聯合報民意調查中心
 調查時間：86 年 8 月 19 日晚間
 調查對象：居住在台灣地區、年滿 20 歲的民眾
 調查方式：以台灣地區住宅電話為母體進行隨機抽樣（抽樣誤差正負 3.6%）
 樣本規模：753 人

民怨沸騰至此，讓市府不得不讓步。代理市長林嘉誠於 20 日召開記者會，首度承認風災確有人為疏失，且溢流孔遭嚴重堵塞、閘門平日疏於管理，是造成積水的主要原因；市府同時公布懲處名單，對工務局公園處做出懲處，並將處長張清調任非主管職務。至於賠償金的爭議，市府終究還是妥協了，在陳水扁 23 日自美渡假返國後，即由他宣布提高慰問金額，並同意全數理賠。

至於馬市府任內的納莉颱風，更造成台北市空前災情，然而，當災民還忙著清理家園，無暇理會風災成因之際，中央與台北市政府的口水戰卻已經開打：

聯合報 2001 年 9 月 19 日：行政院長張俊雄批評台北市大直、玉成抽水站平日疏於維修，才導致這次抽水站周邊地區大淹水；台北市政府新聞處長吳育昇昨天指出，兩抽水站絕沒有疏於維護情形。

聯合報 2001 年 9 月 20 日：他（行政院政務委員陳錦煌）說，台北市一直沒有把抽水站停擺報到中央應變中心，中央應變中心到周一清晨發現台北市水淹得太嚴重，經查詢才知道抽水站出問題。台北市長馬英九則表示，納莉的兩勢太大，不是調集抽水機可以解決問題。

聯合報 2001 年 9 月 21 日：針對內政部次長李逸洋昨天批評台北市政府在納莉颱風帶來洪患時沒有及時通報中央，致北市災情嚴重，台北市政府新聞處長吳育昇昨晚反駁中央毫無常識，是存心找碴……他質問李逸洋和行政院政務委員陳錦煌：到底救災重要，還是報告重要？

從抽水站是否疏於維修，到市府該不該立即向中央通報，中央是挑出問題一批再批，北市府則是提出解釋否認再否認。有媒體說馬團隊「目中無中央，為了推卸淹水之責，與中央大打口水戰」（自由時報 2001.9.23：2）；也有媒體不解中央為何忙著口水論戰，之前不是才強調「現在應全力救災，暫時不去論斷是否有人為疏失嗎？」（聯合報 2001.9.19：2）；而前一輪口水戰才在馬市府表明「無心、無力、無暇」和中央打口水戰後落幕，結果事隔一星期，中央卻又抨擊北市府發給罹難者每人一百萬元的慰助金是「一國兩制」，因為內政部規定的金額是一人廿萬元，台北市發得比別人多，會讓中央為難等，但馬市府解釋這只是「扁規馬隨」，一百萬元慰助金其實是陳水扁擔任市長時對溫妮颱風罹難者所訂的標準……。

一連串的放話與爭吵，讓中央難脫借題發揮的糾察隊角色，也讓原本就有應變不足、救災無章法等問題的馬市府，反而能藉著中央急著究

責的攻勢，突顯市府在為災民求援時遭中央打壓的哀兵姿態⁹，博得市民同情與諒解，而聯合報針對納莉風災是否涉及人為疏失的民調結果即證明，多數市民並不認為馬市府有人為疏失，更有高達五成八的民眾相信這是無法避免的天災（參見表 4-28）。

表 4-28 民眾對納莉風災成因的看法

請問，您認為造成納莉風災的主要原因為何？天然災害還是有人為因素？		
天然災害	人為因素	不知道／未回答
58%	32%	10%

註：調查單位：聯合報民意調查中心
 調查時間：90年9月21日至22日晚間
 調查對象：居住在台北市、年滿20歲的民眾
 調查方式：以台北市住宅電話為母體作尾數兩位隨機抽樣，淹水停話地區未涵蓋在內
 抽樣誤差：信賴水準為95%時，抽樣誤差在正負3.4%
 樣本規模：815人

總括而論，兩市府都在第一時間採用「否認」策略，致力將危機成因定調於天災，以減輕組織所需負擔的責任。不過，本研究發現，在同一個「過失」情境、使用同一種「否認」策略，兩市府的策略效果竟是截然不同。就扁市府而言，不管官員怎麼否認、解釋，災民與媒體就是認定閘門未開是淹水主因，逼得扁市府不得不認錯道歉，並以豐厚的賠償金來安撫民怨，但實際上，大湖公園閘門最後被證實並非造成淹水的主因。反觀馬市府被中央、災民批得滿頭包，馬英九也公開承認危機處理有疏失，向市民再三道歉，但是對於抽水站有無人為疏失的爭議，多數市民卻仍選擇相信馬市府的「天災說」。令人好奇，到底是什麼因素影響了兩市府策略的修護效果？

根據本研究的觀察，組織過往的表現以及組織領導人或決策者的形象或份量，可能是影響策略效果不同的關鍵。過去的文獻提到，組織過

⁹ 自由時報 2001 年 9 月 22 日 7 版刊載：「台北市政府發言人吳育昇昨天表示，中央分派給台北縣、市的支援落差太大，中央答應給北市的 80 台抽水機，至今只來了 45 台……中央確有能力，但卻沒給北縣、市等比例的支援。」

去的形象若是積極正面，多半會比形象消極負面的組織容易獲得公眾的諒解（Coombs & Holladay, 2001）；組織過去若沒有發生過危機或沒有不利的危機歷史，也會較那些有發生過危機或有不利危機歷史的組織，更容易控制危機的威脅程度（Coombs, 2004b）。由於納莉風災帶來的雨量為四百年來所僅見，加上馬英九上任後，從未有過類似的危機歷史，自然比較容易取得公眾的諒解與信賴；而這也就是為什麼連兩年發生賀伯、溫妮風災的扁市府，會遲遲無法得到災民諒解的原因，也不易將危機情境控制在組織責任歸因較小的天災，甚至扁市府對兩次風災的處理方式，還會不時地被拿出來比較及批判：

聯合報 1997 年 8 月 20 日：溫妮颱風已遠離，市府面對災情，口徑一致將災害推給天災，對所謂追究責任也是選手兼裁判，看不到一套公正客觀的調查程序……每次遇到災難發生，「天災說」是市府最常用的詞語，以去年賀伯颱風，造成社子島淹水一例，當時曾引起各方的責難和不满，市府的解套方式和今年頗為雷同，也是推給天災。

至於組織領導人或決策者的形象或份量，也可能是影響策略效果不同的重要因素。有文獻指出，組織的歷史、形象和紀錄（Coombs, 1995），以及組織領導人的形象和個人魅力（林幼唯，2002），對策略效果都有決定性的影響；同時，一個缺乏自我知覺和情境知覺的組織領導人，自然也就不會有領導與控制議題焦點的能力（Garcia, 2006）。由此觀察兩市府組織領導人的表現，馬英九的形象和個人魅力無庸置疑，即便災民對馬團隊的救災表現不甚滿意，但馬英九的滿意度卻一直凌駕在馬團隊之上（聯合報 2001.12.26：18），顯見馬英九不僅是「媒體寵兒」，也深獲台北市民的厚愛與信賴，因此對於風災的成因，多數民眾都願意相信馬市府的「天災說」；反觀陳水扁在溫妮風災期間，帶著兒子遊覽波士頓，將防颱救災的最高指揮權留給才上任兩週的副市長林嘉誠，就連環保局長劉世芳、民政局長李逸洋也都是剛到職的新手，工務局長許瑞峰資歷雖較久，也僅任職四個月，因此都未能及時體察民意，也讓官民關係一度緊張。加上陳水扁在台

北市府的「份量」無人能取代，過去市府大小事，幾乎都是陳水扁一人點頭就算數，連帶也讓災民不願相信底下這些小官的話，寧可等到陳水扁返國之後再處理賠償相關事宜，因此，扁市府運用「否認」策略的效果不彰，自然是可以預期的結果。

3、登革熱事件同為「過失情境」的天災，因是例行性危機，已建立了一套固定的危機處理模式，故兩市府的修護策略都一致，沒有顯著差異。

扁、馬市府任內都曾爆發本土性登革熱疫情，但由於登革熱疫情幾乎每年都有，尤其好發於氣溫開始回升的五、六月間，因此有關當局按照以往經驗，都有一套諸如消毒、滅蚊、清理家園等固定處理程序，也因此，兩市府在「登革熱」危機中的修護策略呈現完全一致的結果。由於市府衛生局在第一時間，必須進行噴灑消毒水、協助居民清理廢棄容器、在當地設置免費的抽血站等「修正行動」，因此該策略使用頻次在任一市府中皆排名第一；而隨時公布疫情、讓民眾了解市府目前控制程度、指示民眾該如何撲滅病媒蚊、預防病媒蚊孳生等工作，則屬於「提供資訊」策略的內容，在兩市府的策略排名中位居第二；兩市府常用的策略還有「宣示／承諾」，目的在鼓舞民心、宣示市府滅蚊決心。

經卡方分析結果顯示，兩市府在該危機事件中的表現並無顯著差異，媒體報導評價也不具解釋力可供比較。

(四) 在「恐怖主義」情境下，兩市府都大量使用「提供資訊」、「修正行動」與「宣示／承諾」策略，但在減輕組織責任方面，扁市府傾向使用「無力為之」兼「予以補償」策略，以撫慰罹難家屬；馬市府則採行較多的「合理防衛」並搭配「哀兵」策略，好爭取社會的正面觀感。

1、面對「恐怖主義」情境，適度採用「卸責」策略，輔以「哀兵」或「予以補償」，即能發揮修護形象之效果。

快樂頌 KYV 大火造成 12 人死亡，1 人腦死，11 人輕重傷的慘劇，也燒出了台北市公共安全的問題。外界質疑事發現場的安全門上鎖、緊急照明無效，但消防大隊前後 16 次的安檢竟都合格，甚至還「超過標準」？而該店明明就有違規營業、建物違規使用的事實，為何在建管和建設等單位持續處罰下，仍無法讓它關門？面對中央的責難與媒體的監督，扁市府一方面使用「提供資訊」策略，由相關單位出面說明安檢記錄、偵辦案情進度，並以「無力為之」策略為市府減輕責任，強調市府無力控制人為縱火的外來威脅，而且礙於法令限制，只能說「該做的都做了」。

聯合報 1995 年 4 月 18 日：消防大隊指出，消大對快樂頌 KTV 店的消防安全設備檢查，前後共計 16 次，16 次的檢查都合格……消大已盡力預防不幸發生。

中國時報 1995 年 4 月 18 日：建設局專門委員方進貴表示，建設局對於重大違規的業者，並沒有法令依據可以處勒令停業，只能罰錢或移送法辦，工務局建築管理處，對於違規嚴重的業者，雖然可以勒令停業，但也只有「處分權」，沒有強制執行權。

扁市府除了致力將危機維持在「恐怖主義」情境，以減輕市府所需擔負的責任外，另一方面，則由市長率領各局處首長向家屬致哀，陳水扁更在第一時間宣示絕對負責的立場、承諾改善公安問題，並指示善後工作一定要做好，以免讓罹難及受傷的家屬受到二度傷害，更充分運用「予以補償」策略，除比照衛爾康事件，對每名罹難者補助至少 52 萬元外，北市府也首開先例，代墊喪葬費用 15 萬元，再針對北、中、南部家屬交通費用補助 1 至 3 萬元不等。而扁市府一連串的動作，讓家屬感受到市府的誠意，事後還聯名贈匾給陳水扁以表謝意。

至於 410 集會衝突事件，乃因集會申請時限已屆，且群眾情緒失控、逗留不去，故在警方強制驅離下所引爆之警民衝突。撇開選舉、政治的層面不談，馬市府所要面對的是「下令強制驅離」是否過當的指控。由於警方調查發現，疑有黑幫從中挑釁、煽動，才使原本單純的群眾集會演變成流血衝突，而這個論述也讓

這起事件得以定位在「恐怖主義」情境下來處理。為釐清引爆衝突的原因，市警局第一時間即對外說明警方驅離的原因、經過，以及懷疑有黑道介入等資訊；市府高層則採取「合理防衛」策略，表示在無法柔性勸離的情況下，才不得已採取強勢作為，強調此舉乃依法行政，相信大多數人民能夠體諒。

中國時報 2004 年 4 月 11 日：北市府強調，昨晚集會出現少數滋事分子攻擊警察，破壞拒馬和攻擊介壽派出所，造成十餘名員警受傷，台北市警察局才依法處置這些違法行為，並對滋事分子進行逮捕。

自由時報 2004 年 4 月 13 日：針對 410 集會衝突，台北市長馬英九昨天重申，410 集會處理，警察在時機的拿捏上是妥當的，如果不這樣處理，可能會擴大到無法收拾的地步，強制驅離是必要、也是不得已的。

除了再三宣示市府有責任執行集會遊行法、維持首都秩序與安寧、忠實並嚴格地執行法定職務的立場，馬市府也適時運用「哀兵」策略，強調受害者其實是被暴民攻擊的警察，有人嚴重到被打趴在地上嘔吐、也有派出所被攻擊到面目全非；而馬英九也對外界表示 410 事件讓他「很受傷」，不論「藍」、「綠」陣營都在修理他，泛綠和泛藍也都說他在「縱容」。

不過，檢視兩市府的策略效果發現，不論是扁市府的「無力為之」兼「予以補償」策略，還是馬市府的「合理防衛」配合「哀兵」策略，都適用於恐怖主義情境，也符合學者提出在恐怖主義情境下，可使用「卸責」¹⁰或「哀兵」策略的建議 (Coombs & Hollady, 1996; Coombs, 1999c)。因為，從媒體報導中可以看到記者以「不迴避問題，勇於負責、體貼民心」(中國時報 1995.4.24: A18) 等語肯定扁市府的表現，也讚賞「馬市府在情勢可能失控的情況下，下令警方展開驅離行動，可以說是法治國家的應有作為，相信多數市民都會給予支持」(自由時報 2004.4.12: 3)；此外，兩市府的民調數字亦間接支持這些策略的效果，如陳水扁在發生快樂頌 KTV 大火後，市民滿意度仍有七成三(聯合報 1995.6.16: 14)；

¹⁰ 「卸責」策略包括合理防衛、無力為之、事屬意外、動機良善等四個子策略。

馬英九在 410 集會衝突事件未能和平理性收場的情況下，仍獲得四成七的滿意度，遠高於當時陳水扁的三成四、連戰的二成八以及宋楚瑜的二成七（中國時報 2004.4.20：A4）。

2、組織領導人形象愈佳、組織表現明顯超越前人者，公眾對組織的危機責任歸因也愈少。

民調數字呈現的不僅僅是危機策略的效果，本研究在此分析中發現，組織領導人的形象及表現，也會影響公眾對組織的評價及危機責任的歸因。如快樂頌 KTV 大火的相關報導中，有不少比例的報導是在比較陳水扁這個民選市長的危機處理方式，與官派市長或前市府的處理方式有何不同？尤其快樂頌 KTV 發生大火的兩個月前，台中才剛發生衛爾康西餐廳大火，兩起事件自然被比在一起，北、中兩市長似乎也硬要被較出個高下。

自由時報 1995 年 4 月 19 日：台北市長陳水扁在事件後立即表示將承擔應有的政治、行政與法律責任，與台中市長林柏榕對衛爾康事件推諉塞責的態度截然不同，值得肯定。

聯合報 1995 年 10 月 8 日：快樂頌 KTV 大火事件，台北市政府處置明快，衛爾康西餐廳大火至今卻仍餘波盪漾，罹難者家屬不斷陳情……。社會局長陳菊說，衛爾康大火發生至今，仍無人負責，就算台中市長林柏榕休息半年，也是要全力輔選，相信這是罹難者家屬難以接受的。

由此看來，就算扁市府在公共安全的執法上、在危機處理的過程中，仍有不少可議之處，但「比下有餘」的結果，使媒體對扁市府的評價，呈現肯定多於責難的結果。此外，快樂頌 KTV 大火發生時間，距離他上任只有一百多天，要陳水扁為這積弊已久的公安問題負責，市民、媒體都認為太過苛責，加上陳水扁乃第一任民選市長，市民既然把票投給他，自然對他有所期許，以 1996 年 4 月 18 日聯合報 11 版民意論壇為例，多數民眾不是為陳水扁抱不平，就是盼他能表現出不同以往政客的格局：

徐廣寅／商(高雄市)：台北市「快樂頌」KTV 疑遭汽油彈縱火，要求陳水扁市長辭職以示負責的聲音又起，但我認為，陳市長仍相當可取……有心做事的人，時間終會證明他的施政，而不曾出事的人，也不代表他深得民心。

朱愚訥／法務人員(台北市)：陳水扁過去擔任民意代表時，每每以「義正辭嚴」的質詢方式，樹立了「正義」的形象，並塑造出犀利的問政風格，因此在一般小市民心目中留下了不錯的口碑……如今大家引頸企盼陳市長展現不同的風貌，而非似過去幾位地方首長般，掩罪飾非，欲語還休。

因此，陳水扁在市民的支持、媒體的不忍苛責下，危機處理表現又明顯比舊市府及其他官派市長好太多，社會公眾自然不會將危機責任，完全歸因在扁市府身上，而這也顯示，當組織領導人形象愈佳、組織表現明顯超越前人者，公眾對組織的危機責任歸因也就愈少。

三、小結

總結上述四個情境的討論發現，兩市府各自都會採取不同的修護策略以因應不同的危機情境，表示危機情境對市府修護策略的選擇，有一定程度的影響，這不僅驗證了前一節卡方分析的結果（參見表 4-14），也呼應過去文獻認為危機情境與形象修護策略之間確有一定關聯的主張（Coombs, 1995；吳宜蓁，2002）。

其次，本研究發現，即便在同一危機情境下，兩市府的策略選擇卻不盡相同，代表除了危機情境的因素外，修護目標與組織領導人的差異也可能會影響修護策略的選擇。如兩市府在「過失」情境中會根據修護目標，採取不同的修護策略：在針對救災工作時，就使用大量的「修正行動」策略；面對外界指控有人為疏失、涉及危機責任歸屬的爭議時，則採用「否認」策略。然而，除了修護目標之外，當同一個情境、同一個修護目標，組織的策略卻呈現歧異時，或許就可突顯組織領導人的差異。如面對違法情境、兩市府都以修護警察形象為目標時，馬市府乃維持他一貫的「務實」作風，使用大量的「修正行動」策略以挽救形象；反觀扁

市府則用了較多的「簡單否認」與「攻擊對手」策略。倘若大膽以首長的人格特質或施政風格來比對其選擇之策略，馬英九有「溫和、理性」(聯合報 2001.12.26：18)、「拘泥依法行政」的施政風格(聯合報 2001.12.24：18)，陳水扁則有「魄力、擔當」(聯合報 1997.10.27：3)、「不服輸」(聯合報 1995.1.13：12)的政治性格，似乎隱約可看出領導人風格與其選擇之策略性質的雷同。

最後，由於本研究是以「危機種類」面向來界定危機情境，依 Coombs(1995)的主張，證據真實性與否、傷害程度以及組織過往表現，都是影響危機情境的面向，而本研究結果即證實，在組織過往表現良好的情形下，組織所採行的形象修護策略確實較容易被接受，策略效果自然也較好。不過，除了組織過往表現外，本研究發現策略組合方式(如：認錯道歉配合修正行動較佳)、組織領導人形象(形象較好、策略效果較佳)以及決策者份量(份量愈重要、策略效果愈顯著)等因素，也會改變情境內涵進而影響策略效果，這表示決策者不能單憑某一「情境」就決定使用某種「策略」，在動態的危機處理過程中，必須考量各種情況以正確辨別危機情境，並採取適當的策略以得到最佳的修護效果。

第五章 結論與建議

本研究旨在探討危機情境、形象修護策略以及媒體報導評價所反映之策略效果間的關係。以 Benoit 的形象修護策略作為主要分析架構、援引 Coombs 的危機情境概念，本研究同時採用質、量方法去比較、分析陳水扁、馬英九兩市府團隊在面對重大危機事件，或在「意外」、「違法」、「過失」以及「恐怖主義」等不同的危機情境下，所採取的形象修護策略及獲致的媒體報導評價為何，並試圖提出其它可能影響危機情境內涵及媒體報導評價之因素。

本章內容共分為兩部分，第一節旨在總結主要的研究發現及闡述研究發現之理論意涵，並試圖整理「情境—策略」之配套組合，期能提供學術性的貢獻與實務上的指引；第二節則將說明研究過程中所遭遇到的問題與限制，並針對後續研究者或危機決策者提出實質的建議。

第一節 主要研究發現

一、研究發現之理論內涵

Coombs (1998a, 1998b) 曾以實驗法驗證策略與效果的因果關係，也曾使用同一方法檢視情境與策略的關聯性，並提出情境不僅會影響策略選擇，亦會影響外界對危機責任歸屬的評價，而此主張等於是將情境與(媒體報導評價所反映的)效果又做了連結。但 Coombs 提醒，這些連結的命題仍處在嬰兒期階段，還有待更多實證研究的考驗及檢測(吳宜蓁，2002)，故本研究透過扁、馬市府任內共十個危機個案，試圖檢驗情境、策略、媒體報導評價所反映之策略效果的關聯性。結果發現，兩市府都會依不同的危機情境，選擇不同的形象修護策略，證實情境確實會影響策略選擇；而當用對了策略，也確實能得到較正面的媒體報導評價，反映出較佳的策略效果；不過僅是掌握情境與策略、策略與效果的關係，並無法

保證能獲致正面的媒體報導評價，因為不同的危機情境，以及其他可能改變情境內涵的因素，都會影響評價結果，如 Coombs (1995) 界定的危機種類、證據真實性以及組織過往表現等危機情境面向，在本研究中被證實會對媒體報導評價產生影響，而本研究另外發現其他可能改變情境內涵的因素，則包括策略配套組合、符合社會期待與否、組織領導人或決策者的形象或份量等面向，也都會影響評價表現，故足以支持 Coombs 對情境與效果具有關聯性的理論建構。

而關於危機情境與形象修護策略的分析資料顯示，Benoit、Coombs 等危機大師過去為文主張的策略建議，大多與本研究結果不謀而合，如修正行動應配合認錯道歉方能奏效 (Benoit, Gullifor, & Panici, 1991; Benoit & Brinson, 1994; Bradford & Garrett, 1995; Blaney & Benoit, 2001)、提供資訊切忌言詞前後不一 (Coombs, 1991)、掌握危機處理黃金時間 (Coombs, 1999c; Garcia, 2006)，以及在恐怖主義情境下，則可使用「卸責」或「哀兵」策略 (Coombs & Hollady, 1996; Coombs, 1999c) 等建議。不過，本研究亦發現一些過去學者未提及，但足以影響危機處理成敗的重要策略建議，如修正行動需符合社會期待、探視慰問較形式上致意更能表現誠意；當組織領導人形象佳、組織表現比過去好，組織將毋須負擔太多危機責任；又組織領導人或決策者的份量若是足夠，其採行的策略也會比較有效。

此外，過去的文獻曾建議，當危機情境中的人為因素偏高時，應盡量採取「修正行動」搭配「認錯道歉」等低姿態的溝通策略 (Coombs, 1998a; 吳宜蓁, 2002)，但本研究於違法情境的分析中發現，「修正行動」配合「宣示／承諾」策略的效果更好，因為此種策略組合不僅可拉遠距離為自己減輕責任，更能避免「認錯道歉」可能招致的危機責任歸因。然而，不論是 Benoit 的形象修護策略、黃懿慧對形象修護策略之

增補、還是 Coombs 的危機反應策略，其策略選項中皆未涵蓋「宣示／承諾」策略，但偏偏這項策略出現的頻次，以及在國內政府危機處理過程中的使用率極高，故實有納入形象修護策略類目，予以分析探討之必要。因此，未來在以 Benoit 的形象修護策略進行政府危機分析的研究者，也不宜忽略此項類目，方能正確判斷影響危機溝通成敗的策略。當然，倘使能藉由個案的累積，逐漸勾勒、建構出更貼近東方文化社會特性的策略選項，必能讓形象修護理論的發展更臻成熟、完整。

二、「情境—策略」之具體建議

本研究在 Coombs 的危機情境分類下，比較兩市府的形象修護策略後證實，在對的情境、使用對的策略，確實能得到較正面的媒體報導評價，反映出較佳的策略效果。至於何種情境該使用何種策略，本研究則根據個案研究與量化統計分析結果，整理如下建議，希冀能提供正面臨危機衝擊的政府組織，一個策略選擇的參考依據，而後續研究者也可根據這些建議，進行「情境—策略」的相關研究，或針對其他個案進行更多比較性研究。

（一）意外情境

政府組織在面對「意外」情境時，最好能立即「認錯道歉」並採取符合社會期待的「修正行動」；而組織提供的訊息必須前後一致、盡量公開誠實；如有人在意外中傷亡，也最好能親自「探視慰問」以表現誠意。值得一提的是，政府組織在確知有受害者的意外情境中，切忌使用只道歉不認錯的模糊策略，以免被解讀為誠意不足，而招致反效果。

（二）違法情境

在未能證明被控者犯錯的「違法」情境中，被控者可使用「簡單否認」和「哀

兵」策略來為自己辯護與爭取同情，但在可能被證明有罪的情形下，則最好避用「攻擊對手」策略，以免造成反效果；而被控者的上司或政府組織首長，則切忌偏袒或為下屬背書，反而應多用「宣示／承諾」兼「修正行動」策略，表明客觀立場並維持中立形象。

（三）過失情境

面對「過失」情境的天災，需要的是符合社會期待的「修正行動」以進行復原工作，並持續「提供資訊」以安撫人心；倘若組織過往沒有不利的危機歷史，組織領導人或決策者的形象佳、份量夠，即能放心使用「否認」策略以撇清危機責任歸屬，但如果組織過往表現不佳、組織領導人或決策者的形象或份量不足，那麼「否認」策略也就失效了。

（四）恐怖主義情境

當組織遭遇恐怖主義情境的危機時，宜適度採取「卸責」策略，以減輕組織的危機責任，若能再兼用「哀兵」或「予以補償」策略，便能博取同情或安撫人心。此外，倘使領導人的形象佳、組織表現明顯超越之前的組織，大眾就愈不會怪罪組織；反之，當領導人的形象不好、組織表現也不突出時，即便是在外在威脅導致的危機情境下，大眾也會認為組織必須負責。

第二節 研究限制與未來研究建議

一、研究限制：

（一）危機情境分類的限制

「情境—策略」關係在兩市府危機的研究結果中雖獲得支持，但構成情境的因素眾多，本研究卻因時間、人力以及危機案例選擇範圍僅在兩市府任內等限

制，無法將各種情境因素交叉檢視，故只以「危機種類」此一情境因素進行探討，限縮了危機情境的可能，使「情境—策略」的探討仍未臻完整。所幸本研究除了使用量化的內容分析方法，還採用了質化的個案研究分析，遂能觀察整個危機事件的發展，討論其它情境因素對策略選擇與策略效果的可能影響。

(二) 危機個案選擇的限制

本研究以一個危機情境搭配一個危機個案的方式，去探討兩市府在不同危機情境下所使用的形象修護策略。然而為了達到這個目的，選擇危機個案的前提是必須符合本研究需要的危機情境，假使有多個危機個案都屬於同一情境，則以危機相似度進行取捨。如 SARS 和納莉颱風同為過失情境中的天災，但因陳水扁任內沒有 SARS，只有溫妮颱風，故為求在相似情境、相似危機中對兩市府進行比較，只好捨棄 SARS、選擇溫妮颱風，但是這麼一來，媒體報導的整體評價可能會因危機個案差異而造成偏差。如馬市府在本研究的危機個案中雖都以負面評價居多，但實際上，馬市府在處理 921 大地震及 SARS 風暴時卻獲得媒體高度的肯定，顯見危機個案選擇的限制，可能會低估馬市府的整體策略表現。

二、研究建議：

(一) 增加危機情境因素

如果在時間、人力允許的情況下，建議後續研究者應從更多面向去探討各種危機情境的可能，如 Coombs (1995) 提及的組織過往表現、傷害程度、證據真實性，以及本研究發現的策略配套組合、符合社會期待與否，組織領導人或決策者的形象或份量等，都是可以納入參考的情境面向。而當我們從更多面向去探討各種危機情境的可能時，必能更細緻化地去討論「情境—策略」的關係，以找出最佳的配套組合。而所謂的「最佳」配套組合，則希望不僅僅是獲致「形象修護」的效果，更希望能進一步創造受控者／組織、利益關係人，以及全體社會三贏的

局面。也就是說，檯面上的政治明星，由於舉止動見觀瞻，因此在遭逢「形象危機」時，應該以更積極的思維，尋求對整體更為正面的處置策略，來取代只求「有效」修護形象的想法。

（二）增加深度訪談的資料

研究距今歷時較久遠的個案，雖然未必適合採用深度訪談法來了解組織當下的危機決策過程，但對於組織領導人的印象、領導與決策風格，卻可透過訪談得到較多的線索。以本研究為例，對於扁、馬兩人施政風格的了解，僅止於媒體報導的描繪，倘若能透過市府組織內部員工來認識扁、馬在危機處理決策方面的不同，或是市府內部對其兩任領導人的評價，或許更能支持本研究的發現與推論。



參考文獻

一、中文書目：

- 卜正珉 (2003)。《公共關係：政府公共議題決策管理》。台北：揚智。
- 毛治國 (2003)。《決策》。台北：天下。
- 王石番 (1991)。《傳播內容分析法：理論與實證》。台北：幼獅文化事業。
- 王超群、汪士淳、梁玉芳、劉在武 (2000)。《第一時間—慈濟、國軍、北市府、台積電、921 危機應變實錄》。台北：天下。
- 朱愛群 (2002)。《危機管理》。台北：五南。
- 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。
- 江孟穎 (2003)。《首長形象建構之研究—以台北市與高雄市政府新聞稿為例》，銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 吳宜蓁 (2002)。《危機傳播》。台北：五南。
- 吳蕙芬 (1998)。《候選人形象研究：以 83 年與 87 年台北市長候選人陳水扁為例》，國立台灣大學新聞研究所碩士論文。
- 吳璧如 (2003)。《總統形象塑造之研究--以陳水扁總統之媒體呈現為例》，東吳大學政治學系研究所碩士論文。
- 李天任、藍莘譯 (1995)。《大眾媒體研究》。台北：亞太圖書。(原書 Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. [1991]. *Mass media research*. Belmont, Calif.: Wadsworth Pub. Co.)
- 邢縱仁 (2001)。《台北市政府公關新聞稿塑造首長形象之研究》，銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 周敏鴻 (2000)。《選舉議題回應策略初探：以 2000 年總統大選陳水扁陣營處理興票案與彩券案為例》，世新大學傳播研究所碩士論文。
- 林幼唯 (2002)。〈危機事件中政府首長的形象修復策略與媒體呈現的評價—以台北市長馬英九處理「納莉風災」危機為例〉，《行政暨政策學報》，35：235-265。
- 林康年 (2004)。《論危機處理機制：以台灣抗 SARS 疫情經驗為例》，銘傳大學國家發展暨兩岸關係研究所碩士論文。

- 林智巨 (2003)。《華人面子工夫與形象修復策略：以台灣女性政治人物面子威脅事件為例》，世新大學傳播研究所碩士論文。
- 邱強 (2001)。《危機處理聖經》。台北：天下遠見。
- 邱皓政 (2002)。《量化研究與統計分析：SPSS 中文視窗版資料分析範例解析》。台北：五南。
- 金溥聰 (1997)。〈報紙的形象設定效果研究：以民國八十三年臺北市市長選舉為例〉，《新聞學研究》，55：203-223。
- 姚似樺 (2003)。《現任地位對競選策略之影響—以陳水扁競選 2000 年與 2004 年總統選舉之比較為例》，國立台灣大學政治學研究所碩士論文。
- 姚思敏 (2005)。《陳水扁執政時期兩岸經貿政策之分析 (2000~2004 年)》，國立政治大學東亞研究所碩士論文。
- 洪凱翔 (2002)。《用統計方法看兩千年總統大選選舉策略的效應》，國立中央大學統計研究所碩士論文。
- 胡志亮 (2002)。《總統形象建構之研究——以陳水扁總統新聞幕僚為例》，世新大學傳播研究所碩士論文。
- 胡琬苓 (2003)。《空難新聞報導之內容分析——一個危機處理的觀點》，中國文化大學新聞研究所碩士論文。
- 唐雲明 (1998)。〈公共安全與警察危機決策行為之研究〉，《理論與政策》，12(2)：124-141。
- 徐文興 (2003)。《陳水扁的「一邊一國論」語藝分析—認同與論辯》，世新大學傳播研究所碩士論文。
- 高菁黛 (2001)。《政治人物的辯解類型——以宋楚瑜在興票案的辯解策略為例》，輔仁大學大眾傳播學研究所碩士論文。
- 張正杰 (2005)。《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。
- 許俊湧 (2005)。《政見允諾的跳票與兌現—以陳水扁在兩千年大選時核四停建與客家的政見為例》，國立台灣大學政治學研究所碩士論文。
- 許茂森 (2004)。《高雄市政府中高階主管決策風格與危機處理反應關係之研究》，高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 許銘峰 (2004)。《陳水扁於台灣定位言論之論辯分析》，輔仁大學大眾傳播研究

- 所碩士論文。
- 郭如容 (2005)。《危機管理中政府、媒體與民眾之危機溝通》，南華大學公共行政與政策研究所碩士論文。
- 陳信助 (1999)。《候選人形象研究：以兩千年總統大選候選人連戰、宋楚瑜、陳水扁為例》，淡江大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 游梓翔、溫偉群 (2002)。〈從語藝取徑評析《獨家報導》在璩美鳳光碟事件中的形象修護策略〉，《世新大學學報》，12：209-231。
- 黃秀 (1998)。《候選政治人物在大眾傳播媒介中形象研究——以台視、中視、民視及無線衛星電視台對陳水扁報導為例》，國立政治大學廣播電視研究所碩士論文。
- 黃懿慧 (2001)。〈危機回應：淺談形象修復策略〉，《公關雜誌》，42：38-41。
- 楊孝濬 (1978)。《傳播研究方法總論》。台北：三民。
- 楊國樞 (1993)。《社會及行為科學研究方法》。台北：東華。
- 葉進雄 (1998)。〈組織危機管理策略〉，《人力發展月刊》，57：52-59。
- 詹乃璇 (2003)。《初探形象修復策略使用及口語表現之文化意涵——以黃義交緋聞案和柯林頓緋聞案為例》，國立政治大學廣告研究所碩士論文。
- 廖訓銓 (1999)。〈危機管理理論及分析之概述〉，《立法院院聞》，20(72)，83-101
- 劉怡靖、黃鈺棠、謝培音 (2006)。〈政府形象修護策略分析——以游揆、謝揆任內桃園缺水事件為例〉，「中華傳播學會 2006 年會」論文。台北，公館。
- 劉建志 (2004)。《領導與危機管理：以某財團法人醫院為例》，國立暨南大學國際企業研究所碩士論文。
- 鄭健智 (2003)。《整合性危機管理模式之建構：以高科技產業為例》，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 羅文輝 (1991)。《精確新聞報導》。台北：正中。
- 蘇世欣 (2002)。《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。
- 鐘源旺 (2004)。《陳水扁總統之兩岸政策 (2000 年~2004 年)》，國立中正大學政治學研究所碩士論文。

二、英文書目：

- Arpan, L. M., & Pompper, D. (2003). Stormy weather: Testing “stealing thunder” as a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists. *Public Relations Review*, 29(3), 291-308.
- Barton, L. (1993). *Crisis in organizations*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Benoit, W. L. & Brinson, S. L. (1994). AT&T: "apologies are not enough." *Communication Quarterly*, 42(1), 75.
- Benoit, W. L. (1995a). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (1995b). Sears' repair of its auto service image: Image restoration discourse in the corporate sector. *Communication Studies*, 46, 89-105.
- Benoit, W. L. (1997a). Hugh Grant's image restoration discourse: An actor apologizes. *Communication Quarterly*, 45(3), 251-267.
- Benoit, W. L. (1997b). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23, 177-186.
- Benoit, W. L. (2000). Another visit to the theory of image restoration strategies. *Communication Quarterly*, 48, 40-44.
- Benoit, W. L. (2006). Image repair in President Bush's April 2004 news conference. *Public Relations Review*, 32, 137-143.
- Benoit, W. L., & Blaney, J. R. (2001). *The Clinton scandals and the politics of image restoration*. Westport, CT: Praeger.
- Benoit, W. L., & Brinson, S. L. (1996). Dow Corning's Image Repair Strategies in the breast implant crisis. *Communication Quarterly*, 44, 29-41.
- Benoit, W. L., & Brinson, S. L. (1999). Queen Elizabeth's image repair discourse: Insensitive royal or compassionate Queen? *Public Relations Review*, 25(2), 145-156.
- Benoit, W. L., & Czerwinski, A. (1997). A critical analysis of USAir's image repair discourse. *Business Communication Quarterly*, 60, 38-57.
- Benoit, W. L., & Drew, S. (1997). Appropriateness and effectiveness of image repair strategies. *Communication Reports*, 10(2), 153-163.

- Benoit, W. L., Blaney, J. R., & Brazeal, L. M. (2002). Blowout!: Firestone's image restoration campaign. *Public Relations Review*, 28, 379–392.
- Benoit, W. L., Gullifor, P., & Panici, D. (1991). Reagan's discourse on the Iran-Contra affair. *Communication Studies*, 42, 272-294.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communications research*. NY: Free Press.
- Booth, S. A. S. (1993). *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*. London: Routledge.
- Bradford, J.L. & Garrett, D.E. (1995). The effectiveness of corporate communicative response to accusations of unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 14, 875-892.
- Burnett, J. J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*, 24(4), 475-488.
- Burnett, J. J. (2000). *Managing Business Crises*, Westport: Greenwood publishing Group. Inc.
- Burns, K. P., & Bruner, M. S. (2000). Revisiting the theory of image restoration strategies. *Communication Quarterly*, 48, 27-39.
- 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(4), 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(4), 321-340.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2001). Information and compassion in crisis responses. *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 125-142.
- Coombs, W. T. & Sherry, J. H. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets. *Management Communication Quarterly: McQ*, 16(2), 165.
- 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. (1998a). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177-191.

- Coombs, W. T. (1998b). The internet as potential equalizer: New leverage for confronting social irresponsibility. *Public Relations Review*, 24(3), 289-303.
- Coombs, W. T. (1999a). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 125.
- Coombs, W. T. (1999b). Crisis management: Advantages of a relational perspective. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 75-93). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Coombs, W. T. (1999c). *Ongoing Crisis Communication*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Coombs, W. T. (2000). An empirical analysis of image restoration: Texaco's racism crisis. *Journal of Public Relations Research*, 12(2), 163-179.
- Coombs, W. T. (2004a). Impact of past crises on current crisis communication. *Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289.
- Coombs, W. T. (2004b). West Pharmaceutical's explosion: structuring crisis discourse knowledge. *Public Relations Review*, 30, 467-473.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets. *Eastern Illinois University Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis communications: A casebook approach*. NY: Lawrence Erlbaum Associate.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. Newark, NJ: Amacom.
- Flyvbjerg, Bent. (2006). Five misunderstandings about case study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Garcia, H. F. (2006). Effective leadership response to crisis. *Strategy & Leadership*, 34(1), 4
- Gonzalez-Herrero, A. & Pratt, C. B. (1995). How to manage a crisis before-or-whatever-it hits. *Public Relations Quarterly*, 40(1), 25-29.
- Hermann, C. F. (1969). International crisis as a situational variable. In J. N. Rosenau (Ed.), *International Politics and foreign policy: A Reader in research and theory* (pp. 117-139). NY: Free Press.

- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of behavioral research*. Fort Worth: Holt, Rinehart and Winston.
- Kovoor-Misra, S., Clair, J. A. and Bettenhausen, K. L. (2001). Clarifying the attributes of the organizational crises. *Technological Forecasting and Social Changes*, 67(12), 77-91.
- Lee. (2004). Audience-Oriented approach to crisis communication: A study of Hong Kong consumer's evaluation of an organization crisis. *Communication Research*, 31(5), 600-618.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Marsh, C. (2006). The syllogism of apologia: Rhetorical stasis theory and crisis communication. *Public Relations Review*, 32, 41-46.
- Mitroff, I. I., Pauchant, T., & Shrivastava, p. (1988). The structure of man-made organizational crisis: Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*, 33(1), 83-107.
- Murphy, P. (1996). Chaos theory as a model for managing issues and crises. *Public Relations Review*, 22(2), 95-113.
- Neuman, W. L. (2000). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, Calif. :Sage Publications.
- Nudell, M., & Antokol, N. (1989). Crisis-free crisis management. *Risk Management*, 36(4), 31-34.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *The Executive*, 7(1), 48-59.
- Reilly. A. H. (1987). Are organizations ready for crisis? A managerial scorecard. *Columbia Journal of World Business*, 22(1), 79-88.
- Rosenfield, L. W. (1968). A case study in speech criticism: The Nixon-Truman analog. *Speech Monographs*, 35, 435-450.
- Schultz, P.D., & Seeger, M. W. (1991). Corporate centered apologia: Iacocca in defense of Chrysler. *Speaker and Gavel*, 28, 50-60.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization, and crisis. *Communication Yearbook*, 21, 231-275.

- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2001). Public relations and crisis communication: Organizing and chaos. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations*, (pp. 155-166). London, Sage.
- Sellnow, T. L., & Brand, J. D. (2001). Establishing the structure of reality for an industry: Model and anti-model arguments as advocacy in Nike's crisis communication. *Applied Communication Research*, 29, 278-295.
- Sellnow, T. L., Ulmer, R. R., & Snider, M. (1998). The compatibility of corrective action in organizational crisis communication. *Communication Quarterly*, 46(1), 60-74.
- Stephens, K. K., Malone, P. C., and Bailey, C. M. (2005). Communicating with stakeholders during a crisis. *Journal of Business Communication*, 42(4), 390-419.
- Stocker, K. P. (1997). A strategic approach to crisis management. In C. L. Caywood (Ed.), *The handbook of strategic PR & integrated communications* (pp. 189-206). NY: McGraw-Hill.
- Ware, B. L. & Linkugel, W. A. (1973). They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia. *Quarterly Journal of Speech*, 59, 273-283.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25, 305-317.
- Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (2000). *Mess media research*. Belmont, Calif.: Wadsworth Pub. Co.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. London: Sage.

附錄

附錄一：黃懿慧形象修護策略修正表

組	策略	定義	子類目	子類目定義
組織發生危機後的形象修復策略	否認	否認發生該事件	否認發生該事件	否認發生該事件
	逃避責任	雖然問題確實存在，但組織逃避事件中所應該或被認為應該負擔的責任	責任不在我	聲稱責任不在自己，而在他人
			自衛（因應）行為	聲稱或意指組織行動是為因應他人不當行為或政策而產生
			不知者無罪／非能力所及	以「缺乏相關資源」或「非能力所及」的說詞逃避責任
			事出意外	強調事件發生純屬意外
			純屬善意	強調其作為純屬善意
	形式上致意	以遺憾、痛心等字眼，表達對於事件發生的感覺	形式上致意	以遺憾、痛心等字眼，表達對於事件發生的感覺
	降低外界之攻擊	嘗試降低外界對其負面之感覺	運用正面形象（行動）／正面紀錄，轉化負面形象	強調正面特質、正確行動，或以往正面紀錄，降低外界攻擊
			沒那麼嚴重	聲稱或意指情況不如外界指稱的那般嚴重
			使用比較或區辨	用相似或較為嚴重的事件來與此事件比較
			轉換框架	將行為放在對組織有利的內容框架中
			對指控加以攻擊	對指控者本人、指控的標準、或指控內容進行反擊
	承認／道歉	承認指控，並／或請求原諒	承認	承認相關指控，包括組織的責任及錯誤
			道歉	道歉並／或請求原諒
	進行修正行動	承諾採行修正措施，並／承諾或防止該錯誤再發生（對修復或預防的工作不以受害者為限）	對受害者進行損害補償或賠償	對目標對象進行金錢或非金錢補償
			採行修復（善後）工作或預防措施	對所造成的傷害，進行金錢或時間上的修復工作
			修改本身公共政策	對其企業公共政策進行修改

提供 資訊	對於大眾或目標對象提供心裡與行為層面的訊息	提供指示性資訊	提供公眾行動上可遵循的資訊，即提供行動方針
		提供心裡調節性資訊	提供公眾心理調節或適應該事件的資訊
		提供事實資訊	提供有關事件的相關訊息
建構 新議 題	創立新議題，企圖分散被攻擊的焦點	建構新議題	透過創立或建構新議題，企圖模糊焦點



附錄二：Benoit、Bradford 與 Garrett 策略、情境對應表

形象修護策略 Benoit, 1995		危機反應策略 Bradford & Garrett, 1995	危機情境 Bradford & Garrett, 1995
否認	簡單否認	否認：否認問題的發生或存在，或否認受控組織是事件的起因	犯錯情境
	轉移責難		
卸責	合理反應	辯解：受控者將不需為問題的發生或影響負責，因為有一些因素相當程度地限制了組織可以控制這個事件發生所帶來的影響。	控制情境
	無力為之		
	事屬意外		
	良善意圖		
止痛	道己之長	合理化：雖然受控組織被判定必須為事件的發生負責，然而受控者是受到了不當的標準評估	標準情境
	淡化傷害		
	區隔劃分		
	超越層次		
	攻擊對手		
	予以補償		
修正行動	讓步：同意這個問題確實是因為受控者所導致，但是受控者已經控制了事件的發生以及影響，同時指控者所使用的評估標準也十分適當。	同意情境	
認錯道歉			

附錄三：本研究之形象修護策略類目

一般策略	具體策略	定義
否認	1.簡單否認	沒有做該行為
	2.轉移責難	是另一個人做的
卸責	3.合理防衛	回應另一個人的行為
	4.無力為之	缺乏資訊或能力
	5.事屬意外	不幸事故
	6.動機良善	出於善意
止痛	7.支持強化	強調正面特性
	8.淡化傷害	行為不如預期般嚴重
	9.區隔劃分	不如類似行為般嚴重
	10.超越層次	強調更重要的價值
	11.攻擊對手	降低指控者的可信度
	12.予以補償	賠償受害者
	13.修正行動	計畫去修護/避免復發
	14.認錯道歉	認錯與道歉
	15.形式上致意	以遺憾、痛心等字眼，表達對事件的感覺
	16.提供資訊	對大眾或目標對象提供心裡與行為層面的訊息
	17.哀兵	以受害者之姿藉此博得同情
	18.宣示／承諾	以口頭宣示立場或提出承諾
	19.其它	無法歸屬上述類目者