

研究論文

危機溝通策略與危機回應形式： 危機類型為權變因素之效果研究

黃懿慧

摘要

本文從危機溝通管理者視角出發，探討危機類型如何影響「危機溝通策略」與「危機回應形式」對於「組織-公眾關係」之影響。依據危機責任歸因低、中、高三程度，本文將危機區分為三種類型：(1)外部-非蓄意(如天災)、(2)外部-蓄意(如惡意型危機)、(3)內部-管理相關之危機。本文針對台灣本土500大企業的公共事務或公共關係管理者進行問卷調查。研究結果顯示，危機類型之「責任歸因」程度越高，「危機溝通策略」對於「組織-公眾關係」的解釋力越弱；相反的，「危機回應形式」對「組織-公眾關係」的預測力則隨危機類型之「責任歸因」程度增加而增強。文末探討本研究發現對危機溝通與關係管理等理論與實踐的啟示與意義。

關鍵詞：危機溝通策略、危機回應形式、關係結果、危機類型

黃懿慧，香港中文大學新聞與傳播學院教授。研究興趣：傳播與溝通管理、公共關係管理、危機管理、衝突與談判，以及跨文化關係研究等。電郵：yhuang@cuhk.edu.hk

論文投稿日期：2015年7月27日。論文接受日期：2016年2月18日。

Research Article

The Effects of Crisis-Communication Strategy and Forms of Crisis Response: Crisis Type as a Contingent Factor

Yi-Hui Christine HUANG

Abstract

From the perspective of crisis communication, this paper aims to determine how the type of crisis influences the relationship between crisis communicative strategies (CCS) and forms of crisis responses and how that relationship affects organization-public relationships (OPR). Three types of crisis on a continuum of perceived crisis responsibility are examined: external-unintentional crises (e.g. natural crises), external-intentional crises (e.g. malevolence), and internal management-related crises. Public affairs and public relations managers were solicited from Taiwan's top 500 companies to participate in a survey. The results indicated that the more that perceived responsibility is involved in crises, the less explanatory power of crisis communicative strategies. In contrast, the more perceived crisis responsibility, the more predictive power of the form of crisis response. The theoretical and practical implications of the findings for crisis communication and crisis relationship management are discussed.

Yi-Hui Christine HUANG. (Professor). School of Journalism and Communication, The Chinese University of Hong Kong. Research interests: media and communication management, public relations management, crisis management, conflict and negotiation, and cross-cultural *guanxi* research.

The Effects of Crisis-Communication Strategy and Forms of Crisis Response

Keywords: crisis communicative strategy, form of crisis response, relational outcomes, crisis type

Citation of this article: Huang, Y.-H. C. (2016). The effects of crisis-communication strategy and forms of crisis response: Crisis type as a contingent factor. *Communication & Society*, 38, 135–164.

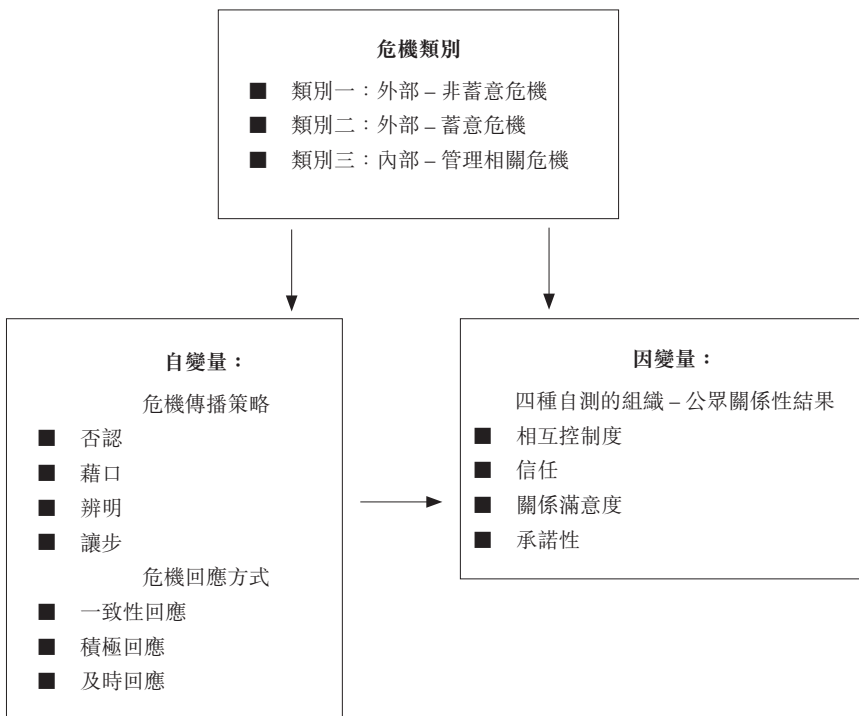
企業危機一般具有發生機率低 (low-probability) 但後果嚴重 (high-consequence) 的特質，這種特質會影響組織的營運目標，並阻礙財政、名聲與公共關係等面向之發展 (Lerbinger, 2012; Seeger, Sellnow, & Ulmer, 1998)。危機管理研究認為，危機若要處理得宜，組織的溝通策略應考量形成危機的情境元素 (Coombs, 2014; Hearit, 2006; Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2014)；據此，大量的研究集中於探討危機溝通之訊息內容 (例如危機傳播策略，詳見 Coombs, 2014; Falkheimer, 2014; Huang, 2006; Lyu, 2012 等研究) 以及危機回應形式 (response form) (見 Huang, 2008) 的影響。危機溝通策略 (即危機傳播的內容) 通常分為兩大類——防衛抗辯 (defensive) 與接納責任 (accommodation) (Coombs, 1998; Lyu, 2012; Servaes, 2012)。此外，危機回應形式則指資訊傳遞的方式，如回應的主動性、一致性、及時性等 (例如 Huang, 2008; Liu, Jin, & Austin, 2013; Mazzei & Ravazzani, 2011) (詳見圖一)。雖然相關之研究成果頗豐，但是整合探討危機回應之內容與形式，並與其所處之語境 (context) 進行關聯性探討 (Claeys & Cauberghe, 2004; Fraustino, 2014) 者尚屬闕如。

本文從危機溝通者的視角出發，旨於瞭解危機類型如何影響危機管理者選擇傳播策略與回應形式，並探討傳播策略與回應形式之交互作用如何影響管理者對於「組織公眾關係」(organization-public relationships, OPR) 的自我評價。

本研究從以下三個方向來填補目前危機管理研究之不足。首先，從危機管理者視角，探討他們處理真實危機的經驗與相關看法，旨在拓寬目前大量從資訊接收者角度檢測危機傳播效果的研究視角。選取該視角的原因在於，在真實世界中，基於時間與經費限制，鮮少組織會根據科學性的、用戶導向的調研結果來進行決策；相反，組織常常根據危機管理者或處理者的思維方式進行危機回應。因此，瞭解危機管理者的想法實有其必要性 (Sheaffer & Mano-Negrin, 2003)。相較於現有文獻採資訊接收者角度 (Bradford & Garrett, 1995; Coombs & Holladay, 1996; Dawar & Pillutla, 2000, Study 2 & 3; Terwel, 2015)，本研究可以提供新的視角。

其次，本文嘗試提出一個整合性框架來界定危機類型。目前危機文獻對於危機類型大致從以下面向進行「類別性」區分，包括：內部-外部、暴力-非暴力、蓄意-非蓄意、技術性、社會性、技術/經濟、人類/社會等 (Coombs, 1995; Jiang, et al., 2015; Marcus & Goodman, 1991; Pearson & Mitroff, 1993)。¹ 儘管關於危機的類型的研究已十分豐富，然而，是否存在一個可以容納各種危機類型的整合型框架？是否可以用「連續光譜」(continuum) 的視角、而非純粹「類別區分」(categorization) 之視角來瞭解危機類型？最後，本研究聚焦於探討危機管理者在危機事件中溝通傳播與「組織-公眾關係」(相互控制度、信任、關係滿意度、承諾性等四方面) 自我評估的關聯性 (Gruning & Huang, 2000)，從而對關係管理與危機關係管理之相關研究做出一定程度之貢獻。

圖一 本研究的研究變項與研究假設



文獻回顧

危機溝通策略

「危機傳播策略」指組織在危機發生時，用以與其利益關係人溝通之言語性或非言語性的傳播內容(本文以下稱「危機傳播策略」)。綜合 Benoit (2014)、Bradford 和 Garrett (1995)、Coombs 和 Holladay (2014) 以及 Grappi 和 Romani (2015) 等學者的研究，危機傳播策略大致可區分為五類：(1) 否認 (denial)：否認問題事件的發生或存在，或者否認某人引起了該事件；(2) 轉移焦點 (diversion)：試圖平息事件，或者通過製造新的事件或暫時平息公憤(而非道歉)來分散公眾或媒體的注意力；(3) 藉口 (excuse)：宣稱被指責的個體不應為事件的發生或後果負責，因為某些特定因素限制了該個體對事件的控制；(4) 辨明 (justification)：宣稱儘管被指責的個體確實應該為事件負責，但是指責一方加諸於被指責者身上的標準是不恰當的；(5) 讓步 (concession)：承認問題事件的存在或者被指責者應該對事件負責 (Huang, 2006, pp. 191–192)。

Coombs (2014) 則強調危機傳播主要基於兩個目的來發展策略——幫助受害者與維護組織利益；「接納-抗辯」策略則體現不同之目的：「接納策略」反應組織對受害者的同情心與關懷，而防衛抗辯策略則主要立基於維護組織利益，因此傾向否認受害者的需求，且相對顯得缺乏同情心 (Coombs, 1999)。借鑑 Coombs (1998, 1999) 的概念建構，Huang、Lin 和 Su (2005) 通過實證研究，將上述策略 (Benoit, 1995, 1997; Bradford & Garrett, 1995) 按「接納-抗辯」與「明確-模糊」兩大面向進行分類。若按照由抗辯到接納之面向進行排序，大致排序為否認、轉移焦點、藉口、辨明與讓步。然而，轉移焦點與藉口於此面向上較為接近，難以區分。考慮到轉移焦點主要的理論貢獻在於「明確-模糊」面向之上，代表模糊回應 (ambiguity)，而非「接納-抗辯」面向，故本研究剔除此項策略，僅考察否認、藉口、辨明與讓步四大策略，以便有效區分「接納-抗辯」面向之效果差異。

危機回應的形式 (form)

「危機回應形式」指組織如何進行或執行危機傳播策略。文獻指

出，如果一個組織在危機中能夠向公眾提供及時、一致、積極主動的回應，那麼該組織受到的潛在傷害將大大降低 (Coombs, 2014; Huang, 2008; Liu, Jin, & Austin, 2013; Mazzei & Ravazzani, 2011)。

「及時回應」係指組織通過立即提供資訊的方式來緩解危機對組織的威脅。Strong、Ringer和Taylor (2001) 的研究顯示，利益相關群體 (stakeholder groups，其定義詳見Augustine, 1995; Coombs, 1999, 2014; Huang, 2008; Maynard, 1993) 對組織的滿意與否取決於溝通的及時性。事件或外在環境的變數愈大，及時溝通的重要性愈強。在關鍵時間點若欠缺及時之溝通，「組織-公眾關係」即會受到負面影響。

「一致性回應」是指所發佈的消息是前後一致、且沒有相互矛盾。一致性應包含兩個層面，其一是與社會規範的一致性，當組織無法證明其倡導的價值與社會規範相符時，組織的合法性往往會遭受威脅。說服研究強調一致性回應的重要性，因為它能夠提升組織的可信度與擔當 (Barton, 1993; Carney & Jorden, 1993; Garvin, 1996)。其二則指資訊內容的一致性，若組織在危機管理中出現不一致性 (如引起相關爭論或者提供相左的資訊)，其可信度與論調的說服力將大打折扣 (Sillince, 2002; Swann, 1987)。

「積極或主動回應」則可定義為組織在危機期間主動或積極溝通的程度。若組織在危機傳播中消極應對、被動回應或者迴避溝通時，其逃避、不關心公眾的形象將由此而生 (Grunig, 1992)。

組織-公眾關係

「關係管理」已成為公共關係研究與實踐中的一個重要範式 (Heath, 2000; Ledingham & Brunning, 2000)。關係是一種「主觀經驗」的存在 (Greenhalgh, 1987, p. 237)，此外「關係」的數種特徵呈現「組織-公眾關係」的本質；本文借鑑Hon和Grunig (1999) 以及Huang (2001a) 關於組織-公眾關係的概念建構，將此構念定義為「組織與公眾互相相信、承認誰可以有影響另一方的正當權力、互相滿意、以及互相承諾的程度」(p. 65)。下文釐清這四種「組織-公眾關係」特徵的內涵。

首先，「相互控制度」(control mutuality) 指「一方同意另外一方對自己產生影響的正當性程度」(Huang, 2001a, p. 66)，此特徵反映出組

織與其公眾間不可避免的權力失衡。其次，「信任」(trust)則定義為「一方對於向另一方敞開心扉的信心與支持的水準」(Huang, 2001a, p. 66)。第三，「關係滿意度」(relational satisfaction)定義為「由於正面的關係預期得到強化，一方對於另外一方產生喜好傾向的程度」(Huang, 2001a, p. 67)。最後，「承諾性」(commitment)則定義為「一方相信並覺得雙方關係值得投入精力的程度」(Huang, 2001a, p. 67)。

危機類型：由「危機責任歸因」界定

危機類型是危機管理者制定組織危機傳播策略時必不可少的考慮因素。現有文獻主要依據公眾是否把引發危機的責任歸咎於組織，作為危機類型的標準(Bradford & Garrett, 1995; Claeys, Caubergh, & Vyncke, 2010; Coombs, 1995, 1998)。Bradford和Garrett(1995)使用歸因理論(attribution theory)劃分出四種危機情境，按責任由低至高排列為：犯行情境(commission)——欠缺組織犯行證據；控制情境(control)——存在組織犯行證據，但無法證明組織可以掌控此事件之發生；各持標準情境(standard)——組織犯行明確且對事件發生具掌控力，然而指控者之評判標準存在爭議；同意情境(agreement)——組織犯行明確且對事件發生具掌控力，此外，指控者之評判標準具共識。另一方面，Coombs(2004)將「危機責任」定義為「利益關係人對組織危機進行責任歸因的程度」(p. 268)。Coombs(2004)與Coombs和Holladay(2011; 2014)採取「內部-外部」與「蓄意的-非蓄意的」雙面向，²發展出「危機情境溝通理論」(situational crisis communication theory, SCCT)，據此，在「危機責任」維度上劃分出三種危機類型：受害者(victim)、意外(accident)、國際危機(international crisis)。³此理論強調危機類型與危機責任歸因間的關聯性(Claeys, Caubergh, & Vyncke, 2010; Coombs, 1999; Coombs & Schmidt, 2000)。

本文將「內部-蓄意」與「內部-非蓄意」的危機統稱為內部危機，主要的原因是：只要危機發自組織內部，公眾應皆視其為組織之責任，不會進一步分析係組織蓄意或非蓄意。本研究強調危機責任的判定必須從「策略性公眾」(strategic constituency)的視角(相對於組織視角)

出發(相關討論可參見Huang, 2006; Huang, Li, Wu, Choy, & Lin, 2014)。策略性公眾視角強調，組織應滿足其策略性公眾或利益關係人的需求或預期(Grunig, 1992; Stone & Cutcher-Gershenfeld, 2002)。Seeger (1986)視危機為企業的「社會合法性」的威脅，這種威脅的程度其實取決於組織的行為價值與社會規範是否一致。Coombs (1998, 2004)則指出：策略性公眾往往不會、也不願深究組織的行為到底是蓄意的或非蓄意的。相反的，是否與他們的預期、需求相左，才是他們關心的問題。

因此，本研究從策略性公眾如何看待危機類型的角度，以「危機責任歸因」為整合性框架，將危機依次分為責任歸因低、中、高三類：

類型一：外部-非蓄意的危機。這一類危機由外部、非人為蓄意的因素引起，如自然災害與意外事故是最典型的例子。從感知危機責任的角度來看，這種危機對企業責任的歸因應是最低的(Egelhoff & Sen, 1992; Gupta, 2009; Maddux, Kim, Okumura, & Brett, 2011; Newsom et al., 1992; Pearson & Mitroff, 1993)。質言之，當公眾相信組織對於外部危機的控制有限並且無意(或無法)導致該危機時，公共評價趨向於正面(Gupta, 2009)。

類型二：外部-蓄意的危機。該類危機指的是由外部人士蓄意引發的危機。這類危機常常包括產品篡改、人質事件、惡意破壞、工作場所暴力等等，與Lerbinger所言的惡意攻擊(1997, 2012)和Coombs所言的恐怖主義(1995)密切相關。這些蓄意行為常常被用於直接或間接地傷害一個組織(直接傷害如傷害員工或客戶，間接傷害如減少銷量或破壞生產)。對於這類外部蓄意導致的危機，被指責的組織如果確實無能为力，公眾對其責任歸因往往會降低(Coombs, 1998)。但是，除非組織能夠提供強有力的證據，證明自身確實與危機無關，否則，難免遭受池魚之殃，引發利益關係人對其價值、政策或經營等的不滿甚至怨恨。

類型三：內部-管理相關的危機。這類危機常常發生於組織內部，或者至少被認為是由組織內部人員引起的。其中的非蓄意危機與Coombs的組織過失行為和Lerbinger的扭曲的價值觀(1997, 2012)相關，而其中，社會責任則是大眾關切的面向。另一方面，內部-蓄意的危機與Coombs的犯規(transgressions)(1995, 1998)和Lerbinger的欺詐

(deception) 和不當行為 (misconduct) (1997) 型危機相近，組織的意圖往往是問題的關鍵。例如，犯規特指「明知會置公眾於險境」的蓄意行為 (Coombs, 1995, p. 457)。

本研究之研究假設

危機傳播策略、危機類型(由「責任歸因」界定)，與「組織-公眾關係」的關聯性。研究指出：當公眾對組織的責任歸因愈高，組織愈需採取接納策略以求修復其形象 (Bradford & Garrett, 1995; Huang, 2006)。另外，研究也發現，「意外事故」型危機(歸因低)比「醜聞」型危機(歸因高)更能讓利益關係人接受 (Marcus & Goodman, 1991)；另一方面，在「犯規」型危機中，組織若能展現同情心、同理心，那麼危機傳播策略對其形象則有正面影響 (Coombs & Holiday, 1996)。總結言之，危機文獻視危機傳播內容理論為一種修辭策略，文獻上的共識是：修辭的效力會隨著組織責任歸因的增加而減少。據此，本研究提出以下假設：

假設一：「危機之責任歸因」會影響「危機傳播策略」對「組織-公眾關係」中的關係結果：責任歸因越高，接納責任策略的效果越強，防衛抗辯策略的效果越弱。

假設二：「危機傳播策略」對「組織-公眾關係」的預測力隨「危機之責任歸因」增加而減弱：責任歸因越高之危機，危機傳播策略之效果將越小。

危機回應形式、危機類型(由「責任歸因」界定)，與「組織-公眾關係」之關聯性。Sandman (1993) 指出，危機中積極、一致、及時的溝通可以強化組織與其利益關係人之間的良性關係。若對比危機回應形式與公共關係理論中的「雙向對等溝通」可以發現：積極、一致、及時的危機回應形式與雙向對等溝通中的基調是一致的，如：平等、負責、相互依存、動態平衡、開放系統、以溝通促理解等 (Grunig & White, 1992)。此外，就實證研究結果而言，Huang (2001b) 的研究進顯示，對等溝通能夠增加「組織-公眾關係」中的信任。相應地，Huang (2004) 通過整合三個獨立調研的交叉驗證結果，也發現了「對等溝通」對組織之總體效益、衝突解決與危機管理三方面均有所裨益。

總結而言，積極的回應形式（包括及時性、一致性與主動性）可以締造良性的組織與公眾關係。再者，當危機情境中面臨更多之危機責任歸因，組織或個人則須採取更積極的危機回應形式以求修復組織與公眾的關係。根據上述討論，提出以下假設：

假設三：「危機回應形式」對於「組織－公眾關係」的預測力，將隨著「危機之責任歸因」增加而增強；責任歸因越高之危機，危機回應形式之效果將越強。

研究方法

圖一標示本研究的研究變項與研究假設。數據本研究針對台灣500大企業的傳播管理、公共事務與公共關係等部門之管理人員進行的問卷調查。研究根據《天下雜誌》2001年公佈的台灣本土500大企業名錄於2002年進行調查。本研究以電話聯繫所有企業，首輪聯繫篩選掉33家企業，主要原因為：(1) 兩家企業於當時已與其他公司合併；(2) 另外31家企業之公共關係事務由其母公司負責，本身並無設立相關部門。其後聯絡餘下之467家企業，最終回收之有效問卷為160份，回收率為34%。

在160位受訪者中，47%為女性，七成以上年齡位於31-50歲之間(77.6%)。近五成受訪者為商科或管理學出身(46%)，擁有傳播學(18%)或法學(16%)學位背景者相對比例較低。就樣本代表性而言，卡方檢驗顯示問卷樣本與實際母群體(台灣500大企業)在企業排行、企業年齡、員工人數、股份類型等方面無顯著差異。在行業類別上，相較於母群體，樣本在金融行業占較高之比重，製造行業比例較低。總體言之，樣本具有較高代表性。

測量方法

在保密的前提下，本研究要求受訪者回憶其印象最深刻或者最近實際處理過的一個危機案例。接著，受訪者根據以下七種類型進行危機歸類(Lerbinger, 2012)：(1) 惡意攻擊，(2) 外部公眾人為引起的意外，(3) 技術失誤型/科技型危機，(4) 組織的不當行為，(5) 組織欺詐

或隱瞞資訊，(6)自然災害，(7)無法歸類。本研究如實記錄。在分析數據時，本研究進一步歸類：記錄為2和6者，歸為類型一(外部-非蓄意)；記錄為1者，歸為類型二(外部-蓄意)；記錄為3、4、5者(內部-管理相關)，歸為類型三。對於19個回答無法歸類的案例，本研究則根據受訪者的描述，將其中8個案例納入類型一，3個納入類型二，5個納入類型三；另外3個無法歸類的案例則記為缺失數據。為了釐清不同危機類型的具體影響，本研究對樣本提供的案例進行分類。在123個有效回答當中，54位受訪者報告了他們所經歷的第一類(外部-非蓄意)、第二類(外部-蓄意)危機事件有29個，第三類(內部-管理相關)危機事件則有40個。

此外，受訪者被要求對自己如何處理危機進行評價。測量方法採用已有的量表：「危機傳播策略量表」，取自Huang、Lin和Su(2005)的19個細項，以李克特五分量表(1從不、2很少、3偶爾、4經常、5頻繁)進行測量。而「危機回應形式」則由於現有文獻中缺乏類似測量方法，由本研究自行建構(詳見附錄一)。

受訪者還需列出其認為最重要的利益關係人，並且評價利益關係人如何看待其與組織的關係。此測量方法取自Huang(2001a)建構的16項測量量表，以李克特五分量表進行測量(1代表「非常不同意」；5代表「非常同意」)。所有自變量與因變量的測量平均值、標準差與Cronbach's alpha係數，請詳見附錄一。

危機傳播策略的Cronbach's alpha如下：「讓步」為.88，「辨明」為.77，「藉口」為.67(由於「否認」策略由單個類目測量，因此Cronbach's alpha值不適用)。危機回應形式的Cronbach's alpha則為.85。四個應變量的Cronbach's alpha值如下：「相互控制度」為.78，「信任」為.84，「關係滿意度」為.78，「承諾性」為.83。

研究結果

對於三種類型的危機，本研究採用階層迴歸來預測組織-公眾關係的四種特點。值得注意的是，本研究注重的是三種危機類型與組織-公眾關係的四種結果之間的關聯性。三種危機類型的階層迴歸分析詳見下表。

表一 「相互控制」階層迴歸分析結果

	類型一：	類型二：	類型三：
	外部—非蓄意危機	外部—蓄意危機	內部—管理相關危機
應變項：相互控制			
自變項	β	β	β
危機傳播策略（第一階層）：			
讓步	.195	.315	-.140
辨明	-.283*	-.119	-.201
藉口	-.390**	.082	-.147
否認	.220#	-.025	.080
Step 1 R^2	.362	.080	.096
回應形式（第二階層）：			
一致性回應	.225	.089	.535**
積極回應	-.076	-.165	.327
及時回應	.170	.450*	-.158
R^2 change	.083	.185	.373
Total R^2	.445	.265	.469

註：# $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; β = standardized Beta 。

表二 「信任」階層迴歸分析結果

	類型一：	類型二：	類型三：
	外部—非蓄意危機	外部—蓄意危機	內部—管理相關危機
應變項：信任			
自變項	β	β	β
危機傳播策略（第一階層）：			
讓步	.208	.261	.039
辨明	-.209	-.134	-.147
藉口	-.289*	-.024	.077
否認	.021	-.034	.270
Step 1 R^2	.246	.066	.030
回應形式（第二階層）：			
一致性回應	.368*	.386#	.630***
積極回應	-.312	-.272	.077
及時回應	.343	.447*	.069
R^2 change	.174	.269	.412
Total R^2	.419	.334	.442

註：# $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; β = standardized Beta 。

表三 「關係滿意」階層迴歸分析結果

	類型一：	類型二：	類型三：
	外部—非蓄意危機	外部—蓄意危機	內部—管理相關危機
應變項：關係滿意			
自變項	β	β	β
危機傳播策略(第一階層)：			
讓步	.269*	.157	-.119
辨明	-.215	-.200	-.141
藉口	-.280#	.087	-.026
否認	.087	.046	.222
Step 1 R^2	.242	.031	.035
回應形式(第二階層)：			
一致性回應	.218	.171	.490*
積極回應	-.164	-.137	-.243
及時回應	.295	.628**	.586#
R^2 change	.107	.364	.389
Total R^2	.349	.395	.423

註：# $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; β = standardized Beta。

表四 「關係承諾」階層迴歸分析結果

	類型一：	類型二：	類型三：
	外部—非蓄意危機	外部—蓄意危機	內部—管理相關危機
應變項：關係承諾			
自變項	β	β	β
危機傳播策略(第一階層)：			
讓步	.182	.194	.192
辨明	-.061	.008	-.067
藉口	-.301*	-.066	-.018
否認	.075	.019	.146
Step 1 R^2	.157	.023	.072
回應形式(第二階層)：			
一致性回應	.309#	.272	.527**
積極回應	-.046	-.253	.529#
及時回應	.191	.148	-.476
R^2 change	.162	.074	.375
Total R^2	.319	.097	.446

註：# $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; β = standardized Beta。

以下分別報告三種危機類型與個別研究假設之研究發現。

有關三種危機類型的研究發現

結果顯示，「危機傳播策略」可以預測第一類危機（外部-非蓄意）中的「組織-公眾關係」的四種關係結果——危機傳播策略分別可以解釋相互控制度 (control mutuality)、信任 (trust)、滿意度 (relational satisfaction)、承諾性 (relational commitment) 的 36%、25%、24% 與 16% 的變異量。第一階段 R^2 在四個應變項上，除承諾性為臨界顯著外，其餘皆達到統計檢定顯著水準（見表一至四）。第二階段則檢驗「危機回應形式」的影響，在控制了「危機傳播策略」後，危機回應形式可以有效預測「組織-公眾關係」應變項中的信任與承諾性，而對相互控制度與滿意度之預測力亦皆為臨界顯著。此外，整體模型在四個「組織-公眾關係」的關係結果（相互控制度、信任、滿意度和承諾）的預測效果上仍皆達顯著水準：整體模型分別能解釋相互控制度、信任、滿意度、承諾性的 45%、42%、35% 與 32% 的變異量。

對於第二類危機（外部-蓄意）來說， R^2 的統計值指出，危機傳播策略對於組織-公眾關係四種結果的影響皆未達統計檢定顯著水準。換言之，危機傳播策略對於惡意型危機 (malevolent crises) 未呈現顯著預測力。爾後，在控制了「危機傳播策略」，「危機回應形式」則可有效預測四種關係結果中兩種關係特質的變異量：信任和滿意度的 R^2 都產生變化，而相互控制度和承諾性則沒有。

第三類危機（內部-管理相關的危機）的研究發現則出現有趣對比。首先，「危機傳播策略」對於四個「組織-公眾關係」的關係結果全無預測效果：統計結果顯示，此階層之 R^2 全部不顯著。與此形成鮮明對比的是，「危機回應形式」對於四個關係結果則全部達統計顯著水準之預測力。「危機回應形式」分別解釋了相互控制度、信任、滿意度和承諾性的 37%、41%、39% 和 38%；此階段 R^2 的增長在四種關係特質都達顯著水準。此外，整體模型之統計檢定也全部達到顯著水準，分別解釋了相互控制度、信任、滿意度和承諾性的 47%、44%、42% 和 45%。

個別研究假設的研究發現

假設一認為，公眾對組織的責任歸因程度會影響危機傳播策略對於「組織-公眾關係」的預測效果：危機中組織歸因越高，接納責任的策略越有效，防衛抗辯的策略越無效。研究結果顯示，這一假設並不成立，防衛抗辯的策略與第一類危機的關係結果出現負相關。在第二類與第三類危機中，防衛抗辯策略則皆無顯著影響。而接納責任策略，除第一類危機中，讓步之於關係滿意度有顯著影響外 ($\beta = .269, p < .05$)，其餘皆無顯著影響。

總體來看，防衛抗辯策略對於預測第一類危機(外部-非蓄意)中的關係結果比預測第二(外部-蓄意)和第三類危機(內部-管理相關)更為有效。

在第一類危機中，「藉口」(excuse)對於組織-公眾關係的四種關係特質皆出現負面影響：相互控制度 ($\beta = -.390, p < .01$)、信任 ($\beta = -.289, p < .05$)、滿意度 ($\beta = -.280, p < .10$)和承諾性 ($\beta = -.301, p < .05$)。「辨明」(justification)也同樣對相互控制度 ($\beta = -.283, p < .05$)產生負面影響。「否認」(denial)則對相互控制度 ($\beta = .220, p < .10$)有細微的正面影響，而「讓步」(concession)對滿意度 ($\beta = .269, p < .05$)則有顯著正面影響。

在第二類危機中，所有危機傳播策略均無顯著預測力。

在第三類危機中，危機傳播策略亦無法預測第三類危機中任何一種「組織-公眾關係」特質。

總體而言，危機傳播策略在第一類危機中效果最強，而對二、三類危機則無明顯效果，這表明假設二得到部分支持。

相較而言，危機回應形式除了無法解釋第一類危機以外，可以顯著解釋第二類危機中的組織-公眾關係的兩種結果和第三類危機中的全部結果的變異量。結果證明，危機的類型的確會影響危機傳播策略與危機回應形式對於「組織-公眾關係」的效果。將這三種危機類型按照公眾對組織責任歸因程度高低進行排列，可以得出以下結論：危機中組織所負的責任越大，危機傳播策略的解釋力就越小，但危機回應形式的預測力越強。這表明假設三亦得到支持。

理論與實踐意義

本文提出以下四點，說明本研究對於理論與實踐的重要啟發。

危機類型對傳播策略與回應形式之效果再省思

從三類危機的迴歸分析中可以看出，危機傳播的類型可以顯著影響危機傳播策略與危機回應形式對於「組織-公眾關係」的解釋力。危機策略傳播者依據他們的實際經驗指出，當公眾對組織責任歸因越高，危機傳播策略的有效性則降低。因此，若將危機傳播策略視作修辭 (rhetoric) 之實踐，當組織對危機所負的責任越大，修辭 (rhetoric) 的力量則隨減；相較而言，危機回應形式 (向公眾提供及時、一致、積極主動的回應) 則越顯其重要性。本研究釐清修辭力量在危機情境中發揮作用的條件與局限，擴展了目前危機研究中的缺失，也為危機傳播策略之特定情境下的效果提供解釋與預測力。

謹慎使用防衛抗辯策略

對於第一類型危機或外部-非蓄意型危機，以下兩點值得特別說明：

第一，與前人研究不同，危機管理者所提之防衛抗辯策略，其實可能對組織-公眾關係會產生負面影響。本研究發現，在處理自然災害 (natural disasters) 或外部事故 (external accidents) 時，「藉口」(excuse) 與「辨明」(justification) 會導致公眾對組織產生不信任 (distrust) 與不滿意 (dissatisfaction) 的情形。相比之前的研究，如實驗室環境下的資訊接收 (message-recipients) 研究 (例如：Bradford & Garrett, 1995 等) 和對於新聞報導的文本分析研究 (Huang, 2006)，本研究指出，危機傳播管理者對傳播策略的影響，其實抱持的是較為悲觀的態度。相較而言，危機傳播管理認為「讓步」(concession) 是唯一可以帶來正向關係結果的策略。

第二，對於外部-非蓄意型危機，由於發生危機或事故的責任不在

組織，所以，組織傾向使用藉口或辨明 (Bradford & Garrett, 1995) 之傳播策略。然而，本文研究發現指出，危機回應形式與危機傳播策略在此類型危機中的交互影響很值得探討。首先，儘管變量中包含了積極主動的危機回應形式，「藉口」(excuse) 對於「組織-公眾關係」的負面作用仍然存在。換言之，即使組織主動且積極的回應危機事件，如果組織採取「藉口」策略，仍然出現負面的「組織-公眾關係」。與之形成鮮明對比的，是「辨明」(justification) 對組織-公眾之間「信任」關係影響。「辨明」策略原來會對「信任」產生負面影響 ($\beta = -.316, p < .05$)，然而，當加入正向的危機回應形式後，此負面的影響會變為不顯著 ($\beta = -.209, p > .05$)。對危機傳播策略與危機回應形式兩者關係的解讀，無論在實踐還是理論上都十分有意義。至少以本研究來看，積極主動的危機回應形式可以減少「辨明」(justification) 所帶來的負面影響。另外，「讓步」策略對於相互控制度 ($\beta = .265, p < .05$) 與信任 ($\beta = .296, p < .05$) 之正面影響，亦隨著危機回應形式的加入而消失：相互控制度 ($\beta = .195, p > .05$)、信任 ($\beta = .208, p > .05$)。此現象進一步印證 Huang (2008) 之研究發現，即危機回應形式對「讓步」之效果產生了中介 (mediating) 作用。質言之，若要發揮「讓步」策略之最大效果，積極、主動、一致性的回應形式是必不可少的。

危機回應形式在「內部-管理相關」危機中的重要作用

對於第三類危機而言，即內部-管理相關所造成的危機，危機回應形式的解釋力比傳播策略大得多。如上文所言，面對這類危機，無論是蓄意還是非蓄意，公眾都會責怪被指控的組織 (Coombs & Holladay, 1996)。因此，過往的研究中一致推薦運用讓步策略 (concession) 或是同情 (compassion) 策略 (Bradford & Garrett, 1995; Huang, 2006; Marcus & Goodman, 1991; Siomkos & Shrivastave, 1993)。然而，本研究所調查的公關從業者卻認為，任何危機傳播策略都是無效的，包括讓步策略都不例外；相反的，他們認為，保持積極、主動、即時的回應形式才是塑造良好組織-公眾關係的重要因素。如同 Dutton and Dukerich (2004) 所建議，「隨著時間的推移，在問題上採取的行動會使得組織在

其環境中恢復原位」。總體而言，在與內部、管理相關的危機中，與「回應什麼」(what to respond) (傳播策略) 相比，危機管理者似乎更看重「如何回應」(how to respond) (回應形式)。

重新考慮第二類危機的結構

本模型對第二類危機的解釋力較為有限。本人之前的研究發現 (Huang, 2006) 指出，在蓄意、或人為惡意型的危機事件中，混合使用否認 (denial)、藉口 (excuse) 和辨明 (justification) 的能帶來正面的新聞報導 (Huang, 2006)。然而，本研究顯示，從危機管理者的觀點來看，任何單獨使用的危機傳播策略 (若無與正向之危機回應形式聯合使用) 皆無法預測正向的關係結果。本人在 2006 年對於蓄意危機 (malevolence crises) 的研究 (Huang, 2006)，也的確發現惡意型危機的確存在著較大的組織與利益關係人間之認知落差。此類型危機所存在的「期望落差」(expectation gap) 有待未來進一步的研究探討。

結論

研究意義

在研究方法上，本研究拓展了以往研究之範疇。以往之研究主要分析單一危機事件的研究，譬如：產品危害事件 (Benoit, 2013; Dawar & Pillutla, 2000, Study 1, 2, and 3)、產品安全事件 (Seeger, Sellnow, & Ulmer 2012; Siomkos, 1999)，或其他聚焦於產品本身的事件等 (Coombs, 2014; Hearit, 1994, 1996, 1997)。本研究則通過比較三種不同類型之危機來瞭解危機類型、危機溝通與組織-公眾關係之關聯性。從概念上來講，本研究呼應了 Sillince (2002) 的觀點，他認為不同的語境 (context) 都有其獨特的修辭 (rhetorical) 要求，且需要配合特定的、合適的修辭形式 (rhetorical form)。

本文對於權變理論 (contingency theory) (Coombs & Holladay, 2011; Faircolough, 2000; Jarman & Kouzmin, 1990; Sillince, 2002) 的貢獻則在

於整合探討危機類型、危機傳播策略、以及組織-公眾關係之關聯性。此外，本研究對於危機傳播者與公關從業者來說，也可以幫助他們從組織的角度出發，瞭解三種危機類型中，各類傳播策略與回應形式在危機溝通效果中的優劣得失。

第二，本研究在以往文獻(例如Coombs, 2014; Druckenmiller, 1993; Kempner, 1995; Liu, Austin, & Jin, 2011)所強調的危機回應形式之重要性的基礎上，為公關管理人員的實踐指導提供了量化的證據。一方面，危機回應形式在內部-管理相關的危機中顯著影響組織與公眾的關係；另一方面，危機回應形式在自然災害(natural disasters)與意外事故(accidents)的危機類型上，則具有具體的影響力量——此類危機中「辨明」(justification)策略會帶來不信任(distrust)，但當輔以一致、積極、且及時的回應形式，則可減少公眾對組織之不信任感。

研究局限及未來方向

本研究的局限性可以從三個方面來討論。第一，組織危機的敏感性可能讓受訪者無法、或不願意談及所有的細節，因而可能會影響相關的結果。例如，只有少數受訪者在訪談中提及含有欺騙(deception)或者不端行為(misconduct)型的危機。此外，還有一些研究設計中無法顧及的原因：譬如當時的社會經濟和政治氛圍等，也可能會影響問卷調查結果。第二，本研究以500大企業公關管理者所實際處理之危機案例為探討對象，受限於現實，樣本數有其先天限制，分為三種危機類型後樣本數之局限更使統計檢定存在一定程度之困難。本文旨於藉由實際案例中變項間之關聯性與其所顯現的樣態(patterns)，建構初探性理論模型，相對而言，藉由統計檢定描繪母體非本文之主要目的。然而，鑑於樣本數的限制，本文建議日後可以本研究發現為主，進行較大樣本之探討，以達覆證之效。第三，儘管危機類型的分類構架被縮減三類，以便進行更好之「類實驗控制」與分析，但是就實際情況而言，確實有其他分類法可以區分更多之危機類型。

儘管如此，本研究應具「啟後」之功能，為未來深入研究上述變量

間之關係打下基礎。筆者對未來研究的建議包含以下幾個方向：第一，危機回應形式再探索：本研究顯示，危機回應形式對於外部-非蓄意類危機的防衛抗辯策略與信任間關係的調節作用相當顯著，且對於內部-管理相關危機中的組織-公眾關係也具有強大的預測力。未來研究可以此發現為基礎，深入探討危機回應形式對於危機管理與危機溝通的影響。

其次，未來的研究可以採用多面向的「成功」或「效果」測量標準。未來的研究可以探索不同的資訊接收者 (message recipient) (Bradford & Garrett, 1996; Dawar & Pillutla, 2000, Study 2 & 3; Jiang et al., 2015)、大眾媒體 (mass media) (Huang, 2006)、及資訊發佈者 (message sender) 等主體對危機傳播管理中「成功」的看法之異同。若未來研究中發現差異，則需思考如何回答以下問題：顧客更看重危機傳播的策略還是組織的實際行為？相較而言，資訊接受者與資訊發佈者對於危機傳播策略的看重比重為何？是否資訊發佈者會否過度輕視危機傳播策略？若有，造成的原因為何？其他結構化原因，例如法治或是市場份額等的影響又是什麼？最後，本研究建議應該進一步深入探討危機傳播策略與危機回應形式間的交互作用。

最後，如同前文所強調般，本研究顯示危機類型在危機傳播中具有重要的調節作用 (moderator)，據此，危機情境有待更進一步的檢視以求建構更完整的模型 (Coombs, 2007, 2013)。例如，從「期待落差」(expectation gap) 的角度，針對第二類危機進行更深入的架構探討。再者，在第三類型「內部-管理相關型危機」中實存在著多種可再細緻化的危機種類，如價值偏差危機、詐欺、不義行為等 (Lerbinger, 2012)，未來或許可以進一步對此類危機進行分類，以便詳盡且獨立地分析各種具有代表意義的案例。

註釋

- 1 例如，Pearson與Mitroff (1993) 區分了「技術/經濟」與「人類/社會」兩種危機類型，這兩種又各有嚴重與一般之分。Kovoor-Misra (1995) 從危機可能影響的面向出發，探討組織引起這些危機的觸發面向，並以此為基礎區

分危機類型。Kovoor-Misra、Clair和Bettenhausen(2001)根據危機的觸發與進展分出了三種類型的危機：技術失誤型危機、衰退(decline)危機與發展(developmental)危機。Lerbinger(1997)，在綜合考慮危機的觸發與面向之後，確認了三種主要危機類型與七種次類危機：物質世界的危機(包括自然與技術)、人類思潮的危機(包括對抗與惡意攻擊)、以及管理失敗的危機(包括扭曲的價值觀、欺詐與不當行為)等。

- 2 「內部-外部」面向與歸因理論(Hardin, 1982; Weiner et al., 1988)中的控制面向與內部性/外部性(introvert/extrovert)區分(Coombs, 1995)相關聯，「外部」指的是危機由組織以外的人或組織引起的。早前的文獻也已說明危機是否可控(個人控制)與危機責任歸因有極大正向關聯性(Coombs, 1999; Coombs & Schmidt, 2000)。另一方面，蓄意性意味著可控性——一個蓄意的行為比非蓄意的行為更加可控(Hardin, 1982)。
- 3 這三種類別的特徵分別為：(1)受害者：危機由外部的力量引起，且這種力量超出了組織的可控範圍；(2)意外：這一類危機由於組織管理引起，但並非刻意導致危機，或者組織在預防其發生上力不從心；(3)蓄意的：組織明知違法的運營，或者明知產品有缺陷卻放任其流入市場。

參考文獻

- Augustine, N. R. (1995). Managing the crisis you tried to prevent. *Harvard Business Review*, 73(6), 147-158.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Becker, E. B., & Huselid, A. M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 53-101). Stamford, CT: JAI Press.
- 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. (2013). Image Repair Theory and corporate reputation. In C. E. Carroll (Ed.), *The handbook of communication and corporate reputation* (pp. 213-221). Malden, MA: Wiley-Blackwell.

- Birch, J. (1994). New factors in crisis planning and response. *Public Relations Quarterly*, 39(1), 31–34.
- Brown, T. J. & Dacin, A. (1997). The company and product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61, 68–84.
- Carney, A., & Jorden, A. (1993). Prepare for business related crises. *Public Relations Journal*, 49(8), 34–35.
- Claeys, A. S., Cauberghe, V., & Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An effects of locus of control. *Public Relations Review*, 36(3), 256–262.
- Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2014). What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. *Journal of Business Research*, 67(2), 182–189.
- 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, 447–476.
- Coombs, W. T. (1999). 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. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*, 41, 265–289.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279–295.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2001). An extended examination of the crisis situation: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13, 321–340.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (Eds.). (2011). *The handbook of crisis communication* (Vol. 22). Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2014). How public react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas. *Journal of Communication Management*, 18(1), 40–57.
- Coombs, W. T., & Schmidt, L. (2000). An empirical analysis of image restoration: Texaco’s racism crisis. *Journal of Public Relations Research*, 12, 163–178.
- Dawar, N., & Pillutla, M. M. (2000). Impact of product harm crisis on brand equity: The moderating role of consumer expectations. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 215–26.
- Druckenmiller, B. (1993). Crises provide insights on image. *Business Marketing*, 78(8), 40.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (2004). Keeping an eye on the mirror: Image and

- identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554.
- Fairclough, N. (2000). *Discourse and social change*. Cambridge, MA: Polity Press-Blackwell
- Falkheimer, J. (2014). Crisis communication and terrorism: The Norway attacks on 22 July 2011. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 52–63.
- Garvin, A. P. (1996). *The art of being well informed*. Garden City Park, NY: Avery.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). *Corporate reputation: Seeking a definition*. *Corporate Communication: An International Journal*, 6(1), 24–30.
- Grappi, S., & Romani, S. (2015). Company Post-Crisis Communication Strategies and the Psychological Mechanism Underlying Consumer Reactions. *Journal of Public Relations Research*, 27(1), 22–45.
- Greenhalgh, L. (1987). Relationship in negotiations. *Negotiation Journal*, 3, 235–243.
- Grunig, J. E. (1989). A situational theory of environmental issues, publics, and activists. In L. A. Grunig (Ed.), *Environmental activism revisited: The changing nature of communication through organizational public relations, special interest groups and the mass media* (pp. 50–82). Troy, OH: The North American Association for Environmental Education.
- Grunig, J. E. (1992). Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 1–30). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, J. E., & Huang, Y. H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In J. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 23–53). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, J. E., & White, J. (1992). The effect of worldviews on public relations theory and practice. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 31–64). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Gupta, S. (2009). How do consumers judge celebrities' irresponsible behavior? An attribution theory perspective. *Journal of Applied Business and Economics*, 10(3), 1–14.
- Hearit, K. M. (1996). The use of counter-attack in apologetic public relations crises: The cases of General Motors vs. Dateline NBC. *Public Relations Review*, 22(3), 233–248.
- Hearit, K. M. (1997). On the use of transcendence as an apologia strategy: The case

- of Johnson Controls and its fetal protection policy. *Public Relations Review*, 23(3), 217–231.
- Hearit, K. M. (2006). *Crisis management by apology*. Mahwah, NJ: Erlbau.
- Heath, R. L. (1994). *Management of corporate communication: From interpersonal contacts to external affairs*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Heath, R. L. (2000). A rhetorical perspective on the values of public relations: Crossroads and pathways toward concurrence. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 69–92.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Measuring relationship in public relations*. Unpublished paper presented to the Institute for Public Relations, Gainesville, FL.
- Horsley, J. S., & Barker, R. T. (2000). Toward a synthesis model for crisis communication in the public sector: An initial investigation. *Journal of Business and Technical Communication*, 16(4), 406–400.
- Huang, Y. H. (2001a). OPRA: A cross-cultural, multiple-item scale for measuring organization-public relationships. *Journal of Public Relations Research*, 13(1), 61–91.
- Huang, Y. H. (2001b). Value of public relations: Effects on organization-public relationships mediating conflict resolution. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 265–301.
- Huang, Y. H. (2004). Is symmetrical communication ethical and effective? *Journal of Business Ethics*, 53(4), 333–352.
- Huang, Y. H. (2006). Crisis situations, communication strategies, and media coverage: A multi-case study revisiting the communicative response model. *Communication Research*, 33(3), 180–205.
- Huang, Y. H. (2008). Trust and relational commitment in corporate crises: the effects of crisis communicative strategy and form of crisis response. *Journal of Public Relations Research*, 20(3), 297–327.
- Huang, Y. H., Li, Y., Wu, F., and Choy, H. Y. (August, 2014). *Understanding the effectiveness of accommodative strategies: interpretation and conditions in a relation-oriented society*. Paper presented at the 7th International Forum on Public Relations and Advertising, Bangkok, Thailand.
- Huang, Y. H., Lin, Y. H., & Su, S. H. (2005). Crisis Communicative Strategies: Category, Continuum, and Cultural Implication in Taiwan. *Public Relations Review*, 31(2), 229–238.
- Jarman, A., & Kouzmin, A. (1990). Decision pathways from crisis: A contingency theory simulation heuristic for the Challenger shuttle disaster (1983–1988). *Contemporary Crises*, 14(4), 399–433.
- Jiang, J., Huang, Y. H., Wu, F., Choy, H. Y., & Lin, D. (2015). At the Crossroads of Inclusion and Distance: Organizational Crisis Communication during Celebrity Endorsement Crises in China. *Public Relations Review*, 41(1), 50–63.

- Kempner, M. W. (1995). Reputation management: How to handle the media during a crisis. *Risk Management, March*, 43–48.
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (2000). Concept and theory of organization-public relationships. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 3–22). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Lerbinger, O. (2012). *The crisis manager*. New York & London: Taylor and Francis.
- Liu, B. F., Austin, L., & Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review, 37*(4), 345–353.
- Liu, B. F., & Fraustino, J. D. (2014). Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development. *Public Relations Review, 40*(3), 543–546.
- Liu, B. F., Jin, Y., & Austin, L. L. (2013). The tendency to tell: Understanding publics' communicative responses to crisis information form and source. *Journal of Public Relations Research, 25*(1), 51–67.
- Lyu, J. C. (2012). A comparative study of crisis communication strategies between Mainland China and Taiwan: The melamine-tainted milk powder crisis in the Chinese context. *Public Relations Review, 38*(5), 779–791.
- Maddux, W. W., Kim, P. H., Okumura, T., & Brett, J. M. (2011). Cultural differences in the function and meaning of apologies. *International Negotiation, 16*(3), 405–425.
- Marcus, A. A., & Goodman, R. S. (1991). Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. *Academy of Management Journal, 34*(2), 281–305.
- Mark, B. A., Salyer, J., & Geddes, N. (1997). Outcomes research—Clues to quality and organizational effectiveness? *Nursing Clinics of North America, 32*(3), 589–601.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1995). *Designing Qualitative Research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maynard, R. (1993). Handling a crisis effectively. *Nation's Business, 82*, 54–55.
- Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2011). Manager-employee communication during a crisis: the missing link. *Corporate Communications: An International Journal, 16*(3), 243–254.
- McCracken, G. (1988). *The long interview*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- McCroskey, J. C. (1997). Willingness to communicate, communication apprehension, and self-perceived communication competence: Conceptualizations and perspectives. In J. A. Daly, J. C. McCroskey, J. Ayres, T. Hopf, & D. M. Ayres (Eds.), *Avoiding communication: Shyness, reticence, and communication apprehension* (2nd ed.) (pp. 75–108). Cresskill, NJ: Hampton Press, Inc.
- Newsom, D., Scott, A., & Turk, J. V. (1992). *This is PR: The realities of public*

- relations* (5th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Pearson, C. & Mitroff, I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 71, 48–59.
- Ray, S. J. (1999). *Strategic communication in crisis management: lessons from the airline industry*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Sandman, P. M. (1993). *Responding to community outrage: Strategies for effective risk communication*. Fairfax, VA: American Industrial Hygiene Association.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization, and crisis. In B. R. Burleson (Ed.), *Communication yearbook*, 21 (pp. 231–275). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2012). 6 Communication, Organization, and Crisis. *Communication yearbook* 21, 231.
- Servaes, J. (2012). Soft power and public diplomacy: The new frontier for public relations and international communication between the US and China. *Public Relations Review*, 38(5), 643–651.
- Sheaffer, Z., & Mano-Negrin, R. (2003). Executives' orientations as indicators of crisis management policies and practices. *Journal of Management Studies*, 40(2), 573–606.
- Sillince, J. A. A. (2002). A model of the strength and appropriateness of argumentation in organizational contexts. *Journal of Management Studies*, 39(5), 585–618.
- Siomkos, G. J. (1999). On achieving exoneration after a product safety industrial crisis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(1), 17–29.
- Siomkos, G., & Shrivastava, P. (1993). Responding to product liability crises. *Long Range Planning*, 26(5), 72–79.
- Stock, O. (1997). *Spatial and temporal reasoning*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Stone, M. M., & Cutcher-Gershenfeld, S. (2002). Challenges of measuring performance in non-profit organizations. In V. A. Hodgkinson & P. Flynn (Eds.), *Measuring the impact of the non-profit sector*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Strong, K. C., Ringer, R. C., & Taylor, S. A. (2001). The rules of stakeholder satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 32, 219–230.
- Sturges, D. L. (1994). *Communicating through crisis: A strategy for organizational survival*.
- Suchan, J. & Dulek, R. (1998). From text to context: An open systems approach to research in written business communication. *The Journal of Business Communication*, 35(1), 87–110.
- Swann, G. M. P. (1987). Industry standard microprocessors and the strategy of second source production. In H. L. Gabel (Ed.), *Product standardisation and competitive strategy*. Amsterdam: North Holland.
- Terwel, B. W. (2015). Public participation under conditions of distrust: invited commentary on “Effective risk communication and CCS: The road to success in

- Europe". *Journal of Risk Research*, 18(6), 1–3.
- Toffler, A. (1980). *The third wave*. New York: Bantam.
- Tyler, L. (1997). Liability means never being able to say you're sorry: Corporate guilt, legal constraints, and defensiveness in corporate communication. *Management Communication Quarterly*, 11, 51–73.
- Ulmer, R. R., & Sellnow, T. L. (2000). Consistent questions of ambiguity in organization crisis communication: Jack in the Box as a case study. *Journal of Business Ethics*, 25(2), 143–155.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2014). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Weiner, B., Raymond, P. P., & Magnusson, J. (1988). An attributional analysis of reactions to stigmas. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(5), 738–748.

附錄一 各變量的平均值、標準差、可信度

Variables	Label	Number of Items	Reliability Coefficients (Alphas)	Construct Reliability	Items	Mean	SD
自變量： 危機傳播 策略	讓步	7	.88	.88	#16 承認被指控的行為	2.23	1.03
					#18 承諾改變組織的公共政策	2.35	1.20
					#17 承諾補償受害者	2.26	1.11
					#19 為公眾提供指導性資訊，如怎樣應對危機	2.66	1.35
					#20 為公眾提供適應性資訊，如應對危機的心理指導	2.64	1.38
					#11 道歉並/或請求原諒	2.12	1.31
					#14 承諾會改正錯誤或者在未來進行更多的預防措施	3.58	1.29
	辨明	5	.77	.77	#9 宣稱事件並不像外界所言般嚴重	3.21	1.30
					#10 宣稱企業也是受害者之一	2.96	1.31
					#8 通過強調過往良好記錄或事件來減少外部批評	3.83	1.13
					#15 攻擊指控者或指控本身	2.21	1.21
					#13 以更有利的角度重新定義或設定事件起因的框架	3.15	1.29
					#4 宣稱企業沒有足夠的能力或資源來預防該事件的發生	1.88	1.12
藉口	3	.67	.68	#6 宣稱該事件的出發點是好的	1.96	1.09	
				#3 宣稱該事件的發生只是對其他人所提要求或公共政策轉變的合理回應	2.17	1.31	
				#1 否認指控	1.80	1.16	
		3	.81	.87			
自變量： 危機回應 形式	一致性 回應				發出/做出一致的聲音或行為	4.20	.79
	積極 回應				積極主動地作出言語上或行動上的回應	4.05	.91
	及時 回應				保持及時向公眾更新最新資訊或情況	3.88	.91

附錄一(續)

Variables	Label	Number of Items	Reliability Coefficients (Alphas)	Construct Reliability	Items	Mean	SD
因變量： 四種組織 公眾關係	相互控制	4	.78	.79	在過去的交往中，他們會覺得他們的意見對我們的決策過程很重要	4.04	.66
					在大多數案例中，他們會覺得雙方有平等的影響力	3.97	.63
					他們會認同組織並且對對方身上獲益的預期上有共識	3.88	.58
					他們會認同組織並且認為雙方在利益得失上的關係是對稱的	3.81	.72
	信任	4	.84	.84	他們會認為我們以誠相待	4.22	.67
					他們會認為與其他組織相比，我們公平公正地對待他們	4.07	.69
					他們覺得我們是可信的	4.08	.63
					他們覺得我們會信守承諾	4.03	.68
	關係滿意度	4	.78	.78	一般而言，他們認為我們能滿足他們的需求	3.84	.67
		4	.78	.78	一般而言，他們覺得我們可以滿足他們的要求	3.84	.67
	承諾性	4	.83	.83	一般而言，他們不會覺得我們的關係有問題	3.94	.67
					總體來說，他們對我們之間的關係感到滿意	3.90	.67
					他們會認為我們的關係是好的	4.13	.59
					他們不會願意與我們斷絕關係	4.13	.61
					他們希望可以與我們維持長期關係	4.22	.66
					他們相信值得繼續維持與我們的關係	4.29	.65
他們期望可以與我們保持長期的關係	4.22	.66					
				他們不會希望未曾與我們建立關係	4.09	.59	

本文引用格式

黃懿慧 (2016)。〈危機溝通策略與危機回應形式：危機類型為權變因素之效果研究〉。《傳播與社會學刊》，第38期，頁135-164。