

研究論文

危機回應內容、形式、媒體選擇、 發言層級相對重要性之研究： 企業公關人員觀點

劉千祥、姚惠忠

摘要

本研究以台灣500大企業公關人員為調查對象，藉由層級分析法(AHP)探討在三種危機類型下，影響危機溝通效果各因素及因子之重要性排序。研究主要發現包括：(1)危機回應內容比回應形式、媒體選擇、發言層級都要來的重要。(2)合理化是危機管理者較偏愛的回應內容。(3)以回應形式而言，在受害者、意外型危機中，即時回應最重要；而在可預防型危機中，主動回應才是最重要的。(4)台灣企業危機管理人員認為，「電視」媒體是最重要的傳播管道。(5)危機類型會干擾從業人員對危機溝通策略因素，以及回應形式、媒體選擇因子的排序選擇。文末探討本研究發現對危機溝通理論與實務之意義。

關鍵詞：危機傳播、回應內容、回應形式、媒體選擇、發言層級

劉千祥，大葉大學管理學博士。研究興趣：公共關係、危機管理、消費者行為。電郵：liucheng102@gmail.com

姚惠忠，高雄醫學大學人文與藝術教育中心教授。研究興趣：危機管理、危機傳播、公關策略。電郵：yao@kmu.edu.tw

論文投稿日期：2016年11月23日。論文接受日期：2017年6月29日。

Research Article

The Relative Importance of Response Content, Response Form, Media Selection, and Spokesperson Level in Crisis Communication: The Viewpoints of Public Relations Professionals

Chieng-Shang LIU, Hui-Chung YAO

Abstract

This study queries public relations professionals in Taiwan's top 500 companies. We adopted an analytic hierarchy process (AHP) to investigate the sequential importance of all factors and sub-factors that influence crisis communication in three types of crisis. The results were as follows: (1) response content was more important than response form, media selection, and spokesperson level; (2) the crisis managers preferred the justification strategy; (3) regarding response, timeliness was the key sub-factor in victim and accident crises. However, activeness was the most important sub-factor in preventable crises; (4) Taiwan's crisis managers stated that television was the key media channel that should be adopted; (5) the type of crisis had moderating effects on the factor ratings of crisis communication strategies and on the sub-factors of both response forms and media selection. The theoretical and practical implications of the findings for crisis communication are discussed.

Chieng-Shang LIU (PhD), Dayeh University. Research interests: public relations, crisis management, consumer behaviors.

Hui-Chung YAO (Professor). Center for Humanities and Arts Education, Kaohsiung Medical University. Research interests: crisis management, crisis communication, public relations strategy.

Crisis Communication: The Viewpoints of Public Relations Professionals

Keywords: crisis communication, response content, response form, media selection, spokesperson level

Citation of this article: Liu, C.-S., & Yao, H.-C. (2018). The relative importance of response content, response form, media selection, and spokesperson level in crisis communication: The viewpoints of public relations professionals. *Communication & Society*, 44, 111–149.

致謝

本文參考科技部研究計劃「比比看，才知道：危機回應內容、形式、層級與媒體選擇相對重要性之研究」(105-2410-H-212-004)部分研究成果改寫而成。作者衷心感謝兩位匿名審稿委員所提供的精闢指正與建議，讓本文在論述的邏輯與文獻資料的完整度上改善許多。當然，本文若有不妥或錯誤之處，仍由作者自行負責。

《傳播與社會學刊》，(總)第44期(2018)

研究動機與目的

危機是不可預期的事件，它將擾亂組織正常運作、威脅組織聲譽，更可能因組織、企業的處理失當而造成負面的影響效果(Coombs, 2015)，儘管危機事件充滿不確定性而令人無所適從，但組織仍需做出適當回應，以降低危機衝擊(Ulmer, Seeger, & Sellnow, 2007)。

危機回應涉及誰來說、說什麼、如何說以及透過什麼媒體來說。既有文獻廣泛探討不同發言層級、回應內容以及何種媒體，能產生較佳的危機溝通效果(Benoit, 1997; Bradford & Garrett, 1995; Coombs, 2007; Coombs & Holladay, 2009; Schultz, Utz, & Goritz, 2011; Turk, Jin, Stewart, Kim, & Hipple, 2012; Utz, Schultz, & Glocka, 2013; Wang & Wang, 2014)；也有學者關注危機回應形式與危機回應內容(黃懿慧, 2016; Huang, 2008)、媒體選擇與回應內容之間的相對重要性(Schultz et al., 2011)。但是針對「發言層級」、「回應內容」、「回應形式」、「媒體選擇」重要性排序之探討卻付之闕如。為填補此一研究缺口，本研究擬引消費者理論有關產品多屬性重要性排序之概念，利用層級分析法(AHP)，探究上列因素之相對重要性，期在現行危機傳播常用之分析方法之外，提供另一研究方法以豐富研究取徑，同時對相關因素進行權重分析，決定其重要性排序，進一步填補既有理論之缺口。

黃懿慧(2016, p. 142)指出：「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」。Coombs與Holladay(2002)以利害關係人所感知的危機責任程度，將危機分為可預防型、意外型與受害者型三個集群。黃懿慧(2016)的研究發現，危機傳播策略對溝通效果的預測力，會隨危機責任歸因增加而減弱；危機回應形式對溝通效果的預測力，會隨危機責任歸因增加而增強。因此，上述可能影響危機溝通效果之因素的重要性，可能因危機類型而有所差異。為釐清不同危機類型是否導致影響因素之排序，本研究也擬針對三種危機類型分別探討影響危機溝通效果之因素的相對重要性，從而觀察危機管理人員是否將因危機類型而有不同之回應選擇，以期增益權變理論在危機溝通領域之應用。

此外，各影響因素都包含有各種因子選項，例如回應內容中有否認、藉口、合理化、讓步等策略；回應形式有主動、即時、一致之要

危機回應內容、形式、媒體選擇、發言層級相對重要性之研究

求；傳播媒體有電視、報紙、臉書可供選擇；發言層級則有CEO、公關部門、法律部門之區別。為了解在不同類型危機事件中，何種因子能獲致較好之溝通效果，本研究也將分別探討各因子在不同危機類型下的相對重要性，以期補充既有危機溝通理論之內涵。

既有危機溝通文獻，多以實驗法、內容分析法收集訊息接收者之感知來測量危機溝通效果 (Bradford & Garrett, 1995; Choi & Lin, 2009; Claeyns, Cauberghe, & Vyncke, 2010; Coombs & Holladay, 2008)。但黃懿慧 (2016) 強調：「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、用戶導向的研究結果來進行決策；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」。問題是，管理者的思維或想法有應然與實然之別。Huang (2008)、黃懿慧 (2016) 是從危機管理者實然面角度進行探索，實然與應然之間是否存在差異亦殊值探討。因此，本研究擬從危機管理者應然面視角，探討他們對影響溝通效果各因素之重要性排序的看法，並與既有實然面研究之文獻進行對話，以期詮釋危機溝通理論與管理人員實際作為之落差現象，從而對危機溝通理論有所貢獻。

具體言之，本研究期望能在四個方面對危機傳播理論有所貢獻：第一、引進消費者行為研究方法AHP，豐富危機傳播的研究取徑。第二、有別於Huang (2008)、黃懿慧 (2016) 從管理人員實際經驗出發的實然面角度，本研究運用實驗法，以模擬危機案例方式探詢危機管理者應然面之看法，從而有助於觀察危機管理人員應然與實然之間的差距。第三、檢視「回應內容」、「回應形式」、「媒體選擇」及「發言層級」等影響危機溝通效果因素之相對重要性，填補既有之研究缺口。第四、分別在不同危機類型下，比較因素構面內各因子的重要性排序，與既有文獻對話，以期進一步了解危機類型對各因子排序之影響作用。

文獻回顧

危機回應內容

危機溝通文獻多以危機回應策略概括回應訊息內容 (黃懿慧, 2016; Coombs, 2015; Huang, 2008; Lyu, 2012)。關於危機回應策略，學者有各種

《傳播與社會學刊》，(總)第44期(2018)

不同的分類方式 (Fitzpatrick & Rubin, 1995; Siomkos, 1999; Ware & Linkugel, 1973)。其中以 Benoit (1997) 提出的形象修護策略最廣泛被引用。Benoit 主要以個案研究法進行文本分析，其策略分類包括五大主策略及十四項子策略，分別為 (1) 否認：單純否認 (simple denial)、推給他人 (shift the blame)；(2) 推諉責任：受他人挑撥或煽動 (provocation)、無力控制 (defeasibility)、純屬意外 (accident)、動機良善 (good intentions)；(3) 降低危機衝擊 (educing offensiveness of event)：尋求支撐 (bolstering)、淡化傷害 (minimization)、差異化 (differentiation)、提高層次 (transcendence)、反擊對手 (attack accuser)、給予補償 (compensation)；(4) 修正行動：復原或預防 (solve or prevent)；(5) 後悔道歉。Benoit (1997) 並提出各類策略運用之指導原則。

Huang、Lin 與 Su (2005) 以 Benoit 之分類為基礎，並參考其他文獻加以整理後，針對台灣企業公關人員蒐集資料，以因素分析法，將危機傳播策略歸納為五大類、十八項子策略：(1) 否認：單純否認；(2) 藉口：受挑撥或煽動、無力控制、動機良善；(3) 合理化：尋求支撐、淡化傷害、扮演受害者、攻擊指控者、提高層次；(4) 讓步：承認錯誤與道歉、給予補償、修正行動、改變組織公共政策、提供指示性資訊、提供適應性資訊；(5) 分散注意力：形式上致意、建構新議題、差異化。他們的分類強調管理者的實際處理危機經驗，屬於危機管理者實然面的分類。其中的分散注意力首先被提出。

Coombs (2007) 則認為無法窮盡所有策略類目，他以考量搭配危機類型可用到的策略，提出基本 (primary) 與補充 (supplemental) 策略，基本策略包括否認、止痛 (diminish) 及重建 (rebuild)，補充策略主要是支持策略 (包含提醒、逢迎與扮演受害者)。他強調補充策略通常不宜單獨使用，必須搭配基本策略使用。Coombs 所提出的情境式危機傳播理論 (SCCT) 主張應按利害關係人所知覺的危機責任來選擇回應策略，例如責任最輕的受害者型危機可以使用否認策略、責任適度的意外型危機可以使用止痛策略、責任最重的可預型危機則應使用重建策略。

Hu 與 Pang (2016) 針對中國大陸前 20 大公關公司之公關或危機管理人員進行訪談，發現「政治因素」(political power)、「文化背景」

危機回應內容、形式、媒體選擇、發言層級相對重要性之研究

(cultural backgrounds)、「媒體本質」(media nature)、「公眾特質」(public idiosyncrasies)及「企業的不確定性」(companies' problematic status)都可能影響組織的回應策略，同時他們證實了「附著」(barnacle)、「第三方背書」(third-party endorsement)及「建構新主題」(setting up new topics)三個公關策略在中國運用的普遍性。

文獻多主張採取順應的認錯道歉策略效果最佳 (Bradford & Garrett, 1995; Coombs & Holladay, 1996)，但 Coombs 與 Holladay (2008) 指出，道歉策略之所以經常勝出，是因為研究者將道歉策略與否認或藉口等抗拒性策略，做不公平 (unfair) 之比較使然；此外 Coombs 與 Holladay (1996) 發現組織所採納之回應策略與危機類型相稱者，會比不相稱者產生較正面的聲譽評價。但 Claeys et al. (2010) 的研究結果卻發現相稱與不相稱之間並無顯著差異。Claeys 與 Cauberghe (2014) 為探詢其中差異之原因，以受眾的涉入程度為干擾變項，研究發現涉入程度會影響回應策略與危機類型是否相稱的溝通效果。Lyu (2012) 之研究結果則顯示無論危機責任輕重，合理化策略在華人社會中受到特別青睞。

綜上所述，危機回應策略的溝通效果仍未有定論。但多數文獻傾向於 SCCT 之主張，即在危機責任較重的危機類型中應採用較順應型的策略；在危機責任較輕的危機類型中應採用較抗拒型的策略。另外，由於 Huang et al. (2005) 係以台灣企業公關人員為施測對象，並據此進行危機策略分類，本研究欲探討危機管理人員應然面之看法，故擬引用其分類以「否認」、「藉口」、「合理化」、「讓步」及「分散注意力」為回應內容之因子，並提出假設如下：

假設 1-1：面對受害者型危機，危機管理人員認為最重要的回應內容應是「否認」策略。

假設 1-2：面對意外型危機，危機管理人員認為最重要的回應內容應是「合理化」策略。

假設 1-3：面對可預防型危機，危機管理人員認為最重要的回應內容應是「讓步」策略。

《傳播與社會學刊》，(總)第44期(2018)

危機回應形式

除了回應策略之外，危機溝通研究還關切回應形式 (crisis response form)。黃懿慧 (2016) 將「危機回應形式」定義為：「組織如何進行或執行危機傳播策略」。有關危機回應形式的討論比較紛歧，有學者指出危機溝通策略的原則如下：(1) 儘速蒐集真相、(2) 儘速公佈真相、(3) 成立危機處理小組、(4) 慎選發言人、(5) 盡快澄清負面報導、(6) 尋求危機策略聯盟、(7) 不斷溝通，掌握議題建構的權力 (吳宜蓁，2015)。也有學者認為危機處理原則包括：(1) 即時、(2) 誠實、(3) 負責、(4) 展現同情心、(5) 訊息一致性、(6) 和利害關係人直接溝通 (姚惠忠，2016)。以上主張係將即時 (迅速)、主動、一致等回應形式皆列為危機溝通或處理原則。

依上述原則內容與前節有關危機回應策略之文獻討論，本研究將「危機回應策略」等同於「修辭 / 語藝策略」，並以「危機回應內容」稱之。將「危機回應形式」視為「危機溝通原則」之一部分，著重組織是否迅速、主動、一致地進行傳播，並以「危機回應形式」稱之。至於「危機傳播策略」，本研究認為應包括傳播的內容、形式、媒體與發言層級，故將「危機傳播策略」定義為：組織面對危機時，應該考慮或選擇的傳播策略組合，包括回應內容、回應形式、媒體運用與發言層級之抉擇。

既有研究指出，一個組織在危機事件中，如果能夠向公眾提供即時、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 (Huang, 2008; Liu, Jin, & Austin, 2013)。Coombs (2006) 指出，檢視危機溝通與危機管理文獻，經常出現的三種形式課題是：快速、一致與開放 (open) 的回應。Huang 與 Su (2009) 回顧以往文獻亦指出，當組織發生危機時，應採取「主動」(activeness)、「即時」(timeliness) 且「一致」(consistency) 之回應，才有較佳之效果。本研究認為，主動揭露意謂組織有勇氣面對問題、有誠意解決問題，與開放的態度有異曲同工之妙，且危機溝通文獻探討主動性較開放性為多，因此本研究擬探討組織回應的主動性，並依 Huang (2008)、Huang 與 Su (2009) 及黃懿慧 (2016) 之主張，將回應形式定義為：組織是否即時、主動、一致性的傳達危機訊息。

危機回應內容、形式、媒體選擇、發言層級相對重要性之研究

被動意謂冷漠、失控或隱瞞 (Grunig, 1992)，也會傷害公眾信任，進而影響組織與公眾的關係 (Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2010)。Williams、Bourgeois與Croyle (1993) 指出，組織自願揭露自身的負面信息，可降低利害關係人對組織危機責任的知覺；Claeys與Cauberghe (2012) 及Lee (2016) 更指出，危機事件發生時，組織可以在媒體未報導前，主動揭露資訊 (steal thunder) 來降低危機傷害；同時組織更可藉由主動揭露來引導資訊方向，避免媒體對危機事件的過分渲染 (Arpan & Pompper, 2003; Fennis & Stroebe, 2014)；此外，主動揭露危機信息，亦能提升組織在公眾心目中的可信度，讓公眾認為組織有能力控制危機事件 (Arpan & Pompper, 2003; Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005)，並因此接受組織提出之信息，減少衝突發生 (Huang, 2008)。

即時回應就是在適當的時間傳播組織信息，尤其是向利害關係人傳達他們需求的信息和答案 (Coombs, 2015)；Lukaszewski (1997) 認為，快速回應不僅能滿足資訊需求，還能形成「危機狀況在組織掌握之中」的認知；因為快速回應意謂組織重新取得因危機而失去的掌控力，將有助於恢復他們對組織的信賴並保護組織的聲譽 (Coombs, 2006)；Sillince (2002) 則提醒，當事件的狀態或外部環境更易變或不可預測時，即時回應就變得更加重要。Huang (2008) 亦指出，危機期間由於利害關係人期待組織能夠提供危機事件相關資訊，並傾聽任何可以回答他們問題的答案，因此即時的回應能夠填補因危機情境之威脅、驚訝與急迫所產生的資訊缺口 (information gap)。此外，Claeys與Cauberghe (2012) 更強調，除了溝通內容之外，揭露危機資訊時間的重要性。因此，當組織發生過錯時，就應立即承認並向大眾說明，而不是一味閃避、否認，否則將嚴重損害組織可信度及其形象 (Benoit, 1997)。

一致性的回應，意在避免矛盾信息出現 (Huang, 2008)；利害關係人在判斷危機事件原因及其結果時，經常會採用一致性及獨特性的信息 (Schwarz, 2008)；許多研究指出，一致性的信息會增加組織的可信度，並讓公眾認為組織是負責任的。相對而言，當組織所呈現目的、說詞、或所提出的證據不一致時，將侵蝕或削弱組織信息可信度、減少組織溝通優勢，威脅情況將因此加劇 (Garvin, 1996; Huang, 2008;

《傳播與社會學刊》，(總)第44期(2018)

Huang & Su, 2009)；因此，組織進行危機溝通時，應避免不一致或錯誤的說明(Benoit, 1997)。

綜上，本研究以「主動」、「即時」、「一致性」為危機回應形式之三個因子，此外Huang (2008)及黃懿慧(2016)的實證結果均指出，三項回應形式中，只有一致性對信任及關係承諾有顯著影響，基此，本研究提出第二個研究假設：

假設2：面對危機，與「主動」、「即時」相較，危機管理人員認為最重要的回應形式應是「一致性」。

媒體選擇

危機事件之初，大部分公眾或利害關係人多處於資訊空白階段，此時他們經常會利用媒體報導作為危機相關資訊的主要來源(Coombs, 2015)。但隨著網路普及化，越來越多公眾藉由多樣化的傳播管道(網路社交媒體)得知危機信息(Nijkraake, Gosselt, & Gutteling, 2015)。當危機事件發生之時，公眾會希望獲得令人安心、減少緊張、或降低不確定感的信息(Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2003)；因此，媒體使用在危機溝通中扮演非常重要的關鍵角色(Schultz et al., 2011)。

Nijkraake et al. (2015)指出，媒體處理新聞時，常會加入自身對危機問題或解決之道的看法，或重新設定危機信息，並藉此傳遞給公眾；媒體也有能力透過蓄意的事件報導，設定公眾討論的議程(Barnes, Hanson, Novilla, Meacham, McIntyre, & Erickson, 2008)。但組織如果利用線上新聞室(online newsrooms)、部落格或社交網路平台在線上直接與利害關係人進行對話，將可繞過傳統媒體守門人，並傳播有利組織立場的觀點(Chewning, 2015)。

有關媒體選擇的效果問題，Liu、Austin與Jin (2011)指出，社交媒體具有快速、直接提供信息及雙向溝通等特性，因此危機發生時，藉由社交媒體進行信息傳遞，可能會獲得較佳的溝通效果；Schultz et al. (2011)的研究發現，在組織聲譽上，推特+部落格的效果優於報紙；在行為意圖上，推特或推特+部落格的效果優於部落格或報紙；Utz et al. (2013)也發現，透過社交媒體的危機溝通，會比線上報紙產

危機回應內容、形式、媒體選擇、發言層級相對重要性之研究

生較佳的組織聲譽；另外，在行為意圖上臉書優於線上報紙，能導致較少的杯葛行動。

雖然許多研究均認為社交媒體具有良好溝通效果，但 Seo、Kim 與 Yang (2009) 指出，公眾雖然第一時間由社交媒體獲得警訊，但還是有部分公眾質疑它的真實性；因此他們會希望由傳統媒體獲得更多資訊 (Lachlan, Spence, & Lin, 2014)。此外，Utz et al. (2013) 亦認為，相較於社交媒體，報紙被認為是比較中立且具有可信度的媒體，因此仍有多數公眾以報紙為主要信息來源，並更願意向他人傳播報紙上的信息，進行所謂的二次危機傳播 (secondary crisis communication)。

綜合以上文獻可知，媒體選擇所產生的危機溝通效果仍有紛歧。按資策會 2016Q2「台灣民眾媒體接觸與使用行為」調查報告顯示，台灣民眾傳統媒體接觸率如下：電視 84.3%、報紙 43.6%、廣播 32.8%，但值得注意的是，廣播在各年齡層之接觸率均未達 50%，而報紙之接觸率除 24 歲以下未達 50% 外，其餘各年齡層均高於 50%，其中 25-54 歲更高達 80%。另資策會產業情報研究所 (MIC)「2014 年網路社群使用現況分析」及「2015 年下半年個人化社群於購物影響力分析」報告，臉書為台灣地區民眾最常使用之社交媒體。因此，本研究以「電視」、「報紙」及「臉書」為媒體選擇之因子選項。雖然多數研究均認為社交媒體具有較佳的溝通效果，但殊值注意的是，Schultz et al. (2011) 與 Utz et al. (2013) 的研究發現，是針對資訊接收者測試的結果，與本研究所探討管理人員對各媒體平台「重要性」的排序，存在本質上的差異。黃懿慧 (2016) 也指出，資訊接收者與資訊發布者對危機傳播管理中「成功」的看法可能存在差異。為呼應此一研究需求，檢視資訊發布者的認知是否與受眾效果一致，本研究提出第三個假設：

假設 3：面對危機，與傳統媒體「電視」、「報紙」相較，危機管理人員認為最重要的媒體應是「臉書」。

發言層級

發言人是組織的代表，他的主要任務在於 (1) 在媒體面前展現親和力、(2) 針對問題作有效回答、(3) 明確提供危機信息、(4) 處理困難的

《傳播與社會學刊》，(總)第44期(2018)

問題 (Coombs, 2015)。因此，組織應該依據其所面對的關鍵公眾來指派適當的發言人 (Smith, 2005)。Caponigro 認為依據危機事件的特質及其嚴重程度，可以分別由 CEO、公關人員、指派熟悉產品的人員或法務部門擔任發言人 (姚惠忠, 2016)。問題是，究竟誰擔任發言人能獲致較佳之溝通效果？

企業執行長 (CEO) 是組織的最高領導人、組織形象的象徵 (Grunig, 1993)。聲譽管理文獻已經確認，CEO 在危機或衝突中角色的重要性 (Fombrun, 1996; Griffin, 2008)。Rose (2008) 指出，CEO 與高層是企業最權威與可信賴的溝通資產，他們的出現和溝通將展現企業對危機事件的重視程度。Ulmer et al. (2010) 也提到，組織領導者對要履行危機情境的修辭義務，可能感到不自在，但領導者針對危機回應的重要性卻無可取代。Wang 與 Wang (2014) 更指出，CEO 與企業高層擔任發言人的可信度與權威性是顯而易見的；Turk et al. (2012) 的研究，也證實了 CEO 出現在危機現場進行回應，所獲得的公眾態度與購買意圖，要比沒有 CEO 出現在危機現場，來得正面。Terek、Nikolic、Vukonjanski、Gligorovic 與 Jankovic (2015) 更指出，為了增進組織績效，企業除了應該關注現代媒體外，同時也應讓 CEO 多在媒體曝光。

以上研究結果均認為 CEO 出現在企業的危機回應場合中，可能對危機溝通效果有正向影響。但 Smith (2005) 卻認為，危機發生時，CEO 可能不完全了解事件細節，而且其於螢幕前呈現的可信度可能也不如專業發言人來的好，因此除非是重大事件，應儘量避免由 CEO 擔任發言人。

實務上，Huang 與 Su (2009) 指出，組織層級愈高者愈不願意進行危機溝通。Wang 與 Wang (2014) 也發現，由於外國品牌在華人市場，多享有較佳的聲譽與品牌權益，這些形象資產可用來緩衝產品傷害危機的負面衝擊。因此，相對於中國國內廠商，外國品牌或企業比較不會使用高層發言人策略，他們更以內容分析法，檢視中國大陸 2004–2011 年 127 件產品傷害危機，發現危機類型會影響組織的發言人策略。他們的研究結果顯示，可預防型危機使用 CEO 或高層擔任發言人的次數，是受害者型危機的 3.24 倍。但意外型危機與受害者型危機的差異並不顯著。

危機回應內容、形式、媒體選擇、發言層級相對重要性之研究

除了CEO外，公關人員與法律人員是危機處理不可或缺的重要成員，公關人員負責對外溝通，首要之務為坦誠、開放，然而法律人員最在乎的卻是對外的說法是否成為法律控訴的證詞，因此強調謹慎、勿多言，兩者之間經常產生衝突 (Fitzpatrick & Rubin, 1995)。法務部門為免於組織處於不利位置，較不願做出明確回應，經常使用較生硬之法律或選擇性說明，較易與公眾產生隔閡；公關部門則傾向採取較開放、明確的回應方式 (Wilcox & Cameron, 2006)。但弔詭的是，法務部門卻又經常在公關決策時，扮演關鍵角色，且相較於公關部門，他們提出之建議更容易被企業領導者採用 (Fitzpatrick, 1996; Fitzpatrick & Rubin, 1995)。綜上，既有研究多肯定CEO之溝通效果，因此，本研究提出第四個研究假設：

假設4：面對危機，與「公關人員」、「法律人員」相較，危機管理人員認為最重要的發言層級應是「CEO」。

除了以上四個研究假設之外，本研究還要探討影響危機溝通效果之各因素的重要性排序。既有文獻有比較媒體使用與回應內容者，如Schultz et al. (2011)者，他們的研究發現媒體選擇比回應內容還要重要。也有探討回應內容與回應形式的相對重要性者，如Huang (2008)、黃懿慧 (2016)，其結果都顯示回應形式比回應內容重要。但黃懿慧 (2016)指出：「資訊發布者會否過度輕視危機傳播策略？」為呼應此一研究需求，並進一步探討危機傳播策略組合各因素之排序，本研究提出研究問題如下：

RQ1：影響危機溝通的各因素：「回應內容」、「回應形式」、「媒體選擇」與「發言層級」在企業公關人員心目中的相對重要性為何？這些因素的排序是否因危機類型而有差異？

研究方法

本研究旨在探討影響危機溝通效果各因素之相對重要性，需要借助能夠進行因素間權重比較之分析方法。在行銷領域，有一種比較產品各屬性相對重要性之層級分析法 (analytic hierarchy process，簡稱AHP)，該分析法主要應用在具有多項評估準則的決策問題上，是處理

《傳播與社會學刊》，(總)第44期(2018)

產品多屬性相對重要性的系統分析方法，可以讓受測者經由產品各屬性之成對比較，將質化數值轉化成權重量化數值，從而找出各屬性權重的優勢度排序。因此本研究擬嘗試運用AHP來探討，同時為了令讀者容易理解，以下有關AHP準則(criteria)及次準則(sub-criteria)之用語，概以因素及因子稱之。

層級分析法

層級分析法(AHP)在多目標(multi-objective)或多準則(multi-criteria)的決策領域中，是一種簡單而又實用的方法(Saaty, 1980)。已廣泛運用於教育行政、人管、土木建築、財經、企管、決策科學、工業管理、行銷、資訊管理領域(張紹勳, 2012)。它具有以下特點：(1)可建立模式並能反映出人所具有的主觀與直覺；(2)它是可以同時考慮許多目的之模式；(3)可以明確模糊環境的模式；(4)決策者可以容易地使用此模式(陳耀茂, 2011)。

使用層級分析法進行分析時，必須先將目標問題做問題的描述，再從中找出可能的影響因素並建立起層級關係，採用成對比較兩兩因素之間的優劣程度，並依此建立成對比較矩陣，利用矩陣之特徵值與特徵向量的計算，求得各屬性與方案之權重值，最後再透過綜合評判的方式得到最終的方案排序，步驟如下：(1)研究問題描述：進行層級分析時，對於問題應詳加瞭解分析，將可能影響問題之因素及因子均納入問題中，同時決定問題的主要目標。(2)建立層級架構：在此一階段，必須決定問題之各評估因素及因子並建立層級架構。由於人類無法同時對7種以上的事務進行比較，因此每一層級的因素不宜超過7。在最大因素數為7之情況下，可以進行合理比較並同時獲得較佳的一致性。(3)建立成對比較矩陣：本研究依據Saaty提出的九點測量方法，將測量尺度定為1-9分，因為Miller研究發現，人類無法同時對 7 ± 2 種以上的事物進行比較，為避免混淆，Saaty採取九等尺度作為最高限，將人類對於數值的區別能力，以「等強」、「稍強」、「頗強」、「極強」和「絕強」等五個屬性加以區分(張紹勳, 2012)。本研究AHP問卷評估尺度意義及說明如表一。

危機回應內容、形式、媒體選擇、發言層級相對重要性之研究

表一 AHP 評估尺度意義及說明

評估尺度	定義	說明
1:1	同等重要 (equal importance)	兩個比較因素或因子的貢獻程度具同等重要性； 「等強」(equally)
3:1	稍微重要 (weak importance)	經驗與判斷稍微傾向喜好某一因素或因子； 「稍強」(moderately)
5:1	頗為重要 (essential importance)	經驗與判斷比較傾向喜好某一因素或因子； 「頗強」(strongly)
7:1	極重要 (very strong importance)	實際顯示非常強烈傾向喜好某一因素或因子； 「極強」(very strong)
9:1	絕對重要 (absolute importance)	有足夠證據肯定絕對喜好某一因素或因子； 「絕強」(extremely)

資料來源：本研究參考張紹勳(2012)整理

(4) 因素間成對比較並計算其特徵向量：本研究之成對比較，分為以下二部分：第一部分是「因素間之相對重要性比較」，第二部分是「因子間之相對重要性比較」。成對比較後，可計算出其特徵向量與特徵值。(5) 一致性檢驗與判斷：成對比較矩陣內之數值，為決策者依主觀所下之判斷值，但由於判斷層級與因素眾多，使得決策者在兩兩比較的判斷下較難達成前後的一致性。因此需對該數值進行一致性檢定，並作成「一致性指標」(consistency index, C.I.) 及「一致性比例」(consistency ratio, C.R.)，檢查決策者回答所構成的成對比較矩陣是否為一致性矩陣。當C.R. = 0表示前後判斷完全一致，Saaty (1980) 建議當C.I. \leq 0.1時，為最佳可接受之誤差；而Saaty另外提出「隨機指標」(random index, R.I.)，用以求得一致性比例，當C.R. \leq 0.1，代表該成對量表具有一定程度的「信度」。

研究流程與架構

在使用層級分析法進行分析時，必須先將目標問題做問題的描述，再從中找出可能的影響因素並建立起層級關係。本研究之目標設定為「危機溝通效果：修護組織聲譽」，同時藉由文獻探討列出了影響危機溝通效果的因素分別為「回應內容」、「回應形式」、「媒體選擇」及「發言層級」，並於各因素之下又有相對應的評估因子，為了確保本研

《傳播與社會學刊》，(總)第44期(2018)

究之層級架構符合實務運作需求，須經由多位專家人士提供有用意見，但集體開會方式需耗費大量成本與時間，故本研究採用修正式德菲法，進行層級架構之確認。

修正式德菲法(modified delphi method)係由傳統德菲法修正而來，Murry與Hammons(1995)指出，修正式德菲法的相關實施作法及統計方式與傳統德菲法大致相同，保有原來德菲法的精神與優點，但將繁複的問卷過程加以簡化，將原有第一回開放式問卷調查，改以參考文獻中相關研究結果，或研究者之規劃，亦或是專家訪談的方式取代，直接發展出結構性(structural)問卷，作為第一回合的問卷調查。如此使研究工作能順利進行，節省許多時間，讓參與研究的專家群立即將注意力集中在研究主題上，省去對開放性問卷的臆測，並提高問卷回收率，達到專家群一致性的共識。

另Delbecq、Van de Ven與Gustafson(1975)建議，德菲小組成員同質性高者，成員數量應為15-30位；若為異質性的小組，成員數量則為5-10位。因此本文進行專家學者選取時，包含了從事公關教學工作及企業中實際從事公關工作人員，屬於異質性專家，故選取人數定為9人(如表二)。

表二 本研究專家問卷成員

序號	專家代號	職稱	學歷	教學經歷 / 公關實務年資
01	專家A	大學教授	博士	10年以上
02	專家B	大學副教授	博士	10年以上
03	專家C	大學副教授	博士	10年以上
04	專家D	大學助理教授	博士	10年以上
05	專家E	長榮海運課長	大學	9年
06	專家F	日立華城專員	大學	3年
07	專家G	創世基金會經理	大學	5年
08	專家H	東展行銷經理	大學	2年
09	專家I	中美和經理	碩士	10年以上

本研究請各專家對各因素、因子分別評分(1-10分)，若總平均結果「5.5」為中間答案，表示普通(沒有意見)。因此為了歸納專家學者們的整體同意度，遂將平均等級結果限制在「7」以上，視為全體專家學者

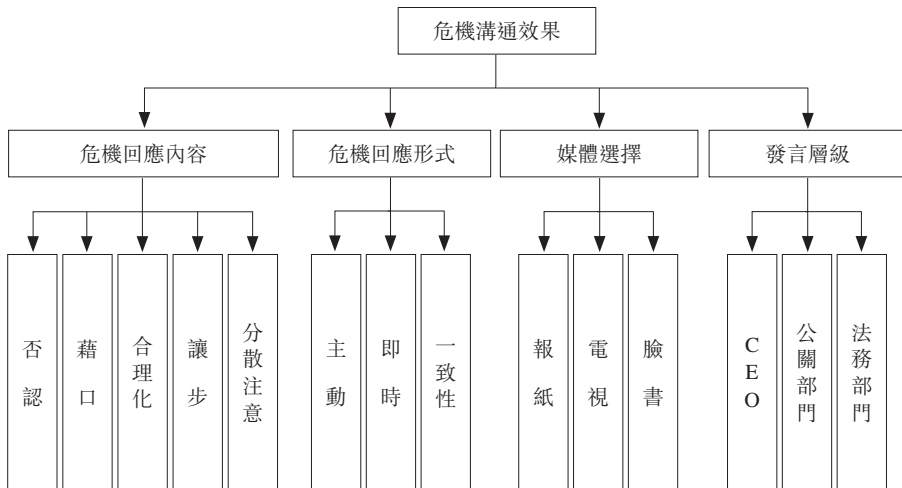
危機回應內容、形式、媒體選擇、發言層級相對重要性之研究

達成共識，其同意度為70%；相對地，若是在各分段資料中低於70%的項目，則將其歸納為專家學者未達成共識的項目。

經計算專家學者評斷之分數，各因素、因子之平均數均大於7，顯示本研究之層級架構設計合宜，本研究據此確定AHP評估問卷架構及內容。

本研究依據文獻探討分析整理，將層級目標訂為「危機溝通效果」，其中包含「回應內容」、「回應形式」、「媒體選擇」及「發言層級」等四項因素與14項因子，研究階層圖(架構)如圖一所示。

圖一 AHP分析之階層圖



實驗法操作

本研究實驗採單因子設計，操弄危機類型。以「A公司埋設於道路旁之化學物品輸送管線，發生化學品外洩並引發爆炸，造成民眾10餘人死亡，數十間民宅毀損」事件為刺激材料。三種危機類型則依據SCCT之分類方法，依事件發生原因加以區別：可預防、意外與受害者危機類型。

為確保受測者乃按照劇情與操弄內容，表達其知覺與看法，必須進行劇情與危機類型檢測。各組問卷都各有兩題檢測題項，第一題檢測受測者對「危機事情境」的了解；第二題檢測「化學品外洩原因」的

《傳播與社會學刊》，(總)第44期(2018)

操弄是否成功。其中「危機事件情境」以「化學車翻覆引發爆炸」及「化學品管線外洩引發爆炸」讓受測者勾選；「化學品外洩原因」，則包括(1)可預防危機類型：「刪除管線汰換預算，以致管線嚴重腐蝕」、(2)意外危機類型：「施工過程不慎」及(3)受害者危機類型：「強烈地震造成管線破裂」三種。

正式施測之前，先針對52位大學生進行前測(受害者型17人、意外型18人、可預防型17人)，以確定操弄成功且題項能清楚表達問題。前測樣本不納入研究分析，前測結果在「危機事件情境」，填答正確率分別100%、94.4%及94.1%。在「化學品外洩原因」部分，填答正確率分別94.1%、88.9%及94.1%。以上數據顯示劇情與危機類型操弄獲得絕大多數受測者的成功識別，可進行後續正式實驗。

本研究以立意抽樣(purposive sampling)，根據《天下雜誌》2016年公佈的台灣本土500大製造業，針對上述500大製造業之發言人、公共關係事務經理為調查對象，以郵寄發放問卷，扣除部份企業屬同集團且聯絡資訊相同，計郵寄問卷489份。受測者之間卷係隨機分派，每位受測者只收到三種危機類型問卷中的一種。此外，在問卷郵寄之後，研究者再撥打電話與受測者聯繫，如受測者願意填答問卷，則告知其填答問卷的必要程序與注意事項，尤其是請受測者針對模擬危機事件的情境回答相關問題，並請其詳細閱讀問卷內評估因素及因子說明(定義)及填答範例，藉以減少受測者填答錯誤，以提高實驗效度。

問卷回收後，若受測者於「危機事件情境」勾選錯誤，或「化學品外洩原因」勾選項目與操弄不符，均視為未通過操弄檢測，這些樣本不列入統計分析。

資料分析

本研究問卷發放489份，回收112份，扣除填答不完整問卷及操弄檢測未通過問卷後，有效問卷98份(受害者型30份、意外型33份、可預防型35份)，有效樣本率20%。

問卷回收後，利用Excel軟體，對於問卷題目所勾選的數字，計算其幾何平均數，而後設定相關計算公式，透過各準則的成對比較矩陣

危機回應內容、形式、媒體選擇、發言層級相對重要性之研究

分別計算特徵向量、最大特徵值、一致性指標 (C.I.) 與一致性比率值 (C.R.)。本研究所有危機類型中各因素比較之 C.I. 及 C.R. 值均 < 0.1。

因素之成對比較結果

首先，本研究針對三個不同危機類型下，影響危機溝通效果的因素之相對重要性進行分析，分析結果如表三。

表三顯示，在受害者型危機中，影響危機溝通效果各評估因素的特徵向量值 (權重)，以「回應內容」(.45) 最高，其次分別為「發言層級」(.24) 及「媒體選擇」(.16)，最低則為「回應形式」(.15)。由此可知，評估因素之重要性分別為「回應內容」>「發言層級」>「媒體選擇」>「回應形式」。

表三 危機溝通效果各因素權重統計表

	受害者型 (N = 30)		意外型 (N = 33)		可預防型 (N = 35)	
	特徵向量	排序	特徵向量	排序	特徵向量	排序
回應內容	.45	1	.40	1	.41	1
回應形式	.15	4	.26	2	.23	3
媒體選擇	.16	3	.12	4	.12	4
發言層級	.24	2	.22	3	.24	2
	λ max = 4.05		λ max = 4.19		λ max = 4.06	
	CI = .018		CI = .065		CI = .020	
	CR = .019		CR = .072		CR = .022	

在意外型危機中，影響危機溝通效果各評估因素的特徵向量值，以「回應內容」(.40) 最高，其次分別為「回應形式」(.26) 及「發言層級」(.22)，最低則為「媒體選擇」(.12)。是以，評估因素之重要性分別為「回應內容」>「回應形式」>「發言層級」>「媒體選擇」。

在可預防型危機中，影響危機溝通效果各評估因素的特徵向量值，以「回應內容」(.41) 最高，其次為「發言層級」(.24) 及「回應形式」(.23)，最低為「媒體選擇」(.12)。所以各因素之重要性為「回應內容」>「發言層級」>「回應形式」>「媒體選擇」。

《傳播與社會學刊》，(總)第44期(2018)

「危機回應內容」各因子之成對比較結果

評估「危機回應內容」各因子，對整體目標「危機溝通效果」之相對重要性，分析結果如表四所示：

表四顯示，在所有危機類型中，危機回應內容各因子影響危機溝通效果的特徵向量值，均是「合理化」最高，其次依序為「讓步」、「分散注意力」及「藉口」，最低為「否認」(受害者型：.50、.19、.16、.10、.05；意外型：.47、.18、.17、.11、.07；可預防型：.39、.26、.21、.08、.06)。

表四 回應內容各因子權重統計表

	受害者型 (N = 30)		意外型 (N = 33)		可預防型 (N = 35)	
	特徵向量	排序	特徵向量	排序	特徵向量	排序
否認	.05	5	.07	5	.06	5
藉口	.10	4	.11	4	.08	4
合理化	.50	1	.47	1	.39	1
讓步	.19	2	.18	2	.26	2
分散注意力	.16	3	.17	3	.21	3
	$\lambda \text{ max} = 5.07$		$\lambda \text{ max} = 5.12$		$\lambda \text{ max} = 5.06$	
	CI = .018		CI = .029		CI = .014	
	CR = .016		CR = .026		CR = .012	

所以，無論是受害者型危機、意外型危機或可預防型危機，各因子之相對重要性均為「合理化」>「讓步」>「分散注意力」>「藉口」>「否認」。分析結果顯示假設1得到部分支持(僅假設1-2成立)。

「危機回應形式」各因子之成對比較結果

評估「危機回應形式」各因子，對整體目標「危機溝通效果」之相對重要性，分析結果如表五所示：

表五顯示，在受害者型危機中，危機回應形式各因子影響危機溝通效果之特徵向量值，依序為「即時」(.37)、「主動」(.34)及「一致性」(.29)。所以，各因子之重要性為「即時」>「主動」>「一致性」。

在意外型危機中，危機回應形式各因子影響危機溝通效果之特徵向量值，依序為「即時」(.43)、「一致性」(.29)及「主動」(.28)。由此可知，各因子之重要性為「即時」>「一致性」>「主動」。

危機回應內容、形式、媒體選擇、發言層級相對重要性之研究

在可預防型危機中，危機回應形式各因子影響危機溝通效果之特徵向量值，依序為「主動」(.43)、「即時」(.32)及「一致性」(.25)。所以，各因子之重要性為「主動」>「即時」>「一致性」。分析結果顯示，假設2不成立。

表五 回應形式各因子權重統計表

	受害者型 (N = 30)		意外型 (N = 33)		可預防型 (N = 35)	
	特徵向量	排序	特徵向量	排序	特徵向量	排序
主動	.34	2	.28	3	.43	1
即時	.37	1	.43	1	.32	2
一致性	.29	3	.29	2	.25	3
	λ max = 3.00		λ max = 3.00		λ max = 3.09	
	CI = .000		CI = .000		CI = .045	
	CR = .001		CR = .000		CR = .078	

「媒體選擇」各因子之成對比較結果

評估「媒體選擇」各因子，對整體目標「危機溝通效果」之相對重要性，分析結果如表六所示。

表六 媒體選擇各因子權重統計表

	受害者型 (N = 30)		意外型 (N = 33)		可預防型 (N = 35)	
	特徵向量	排序	特徵向量	排序	特徵向量	排序
報紙	.17	3	.20	2	.20	3
電視	.65	1	.61	1	.58	1
臉書	.18	2	.19	3	.22	2
	λ max = 3.14		λ max = 3.12		λ max = 3.01	
	CI = .072		CI = .038		CI = .005	
	CR = .080		CR = .042		CR = .005	

表六顯示，在受害者型及可預防型類型中，媒體選擇各因子影響危機溝通效果的特徵向量值，以「電視」最高，其次分別為「臉書」及「報紙」(受害者型：.65、.18、.17；可預防型：.58、.22、.20)，所以，在受害者型及可預防型危機，媒體選擇各因子之重要性為「電視」>「臉書」>「報紙」。

《傳播與社會學刊》，(總)第44期(2018)

在意外型危機中，媒體選擇各因子影響危機溝通效果的特徵向量值，以「電視」(.61)最高，依次為「報紙」(.20)及「臉書」(.19)，是以各因子之重要性，為「電視」>「報紙」>「臉書」。分析結果顯示假設3不成立。

「發言層級」各因子之成對比較結果

評估「發言層級」各因子，對整體目標「危機溝通效果」的相對重要性，分析結果如表七所示。

表七 發言層級各因子權重統計表

	受害者型 (N = 30)		意外型 (N = 33)		可預防型 (N = 35)	
	特徵向量	排序	特徵向量	排序	特徵向量	排序
CEO	.57	1	.48	1	.57	1
公關部門	.31	2	.35	2	.29	2
法務部門	.12	3	.17	3	.14	3
	$\lambda \max = 3.00$		$\lambda \max = 3.00$		$\lambda \max = 3.10$	
	CI = .001		CI = .000		CI = .050	
	CR = .002		CR = .000		CR = .085	

表七顯示，在所有危機類型中，發言層級各因子影響危機溝通效果的特徵向量值，均以「CEO」最高，其次為「公關部門」，最低為「法務部門」(受害者型：.57、.31、.12；意外型：.48、.35、.17；可預防型：.57、.29、.14)。

所以，無論是受害者型危機、意外型危機或可預防型危機，發言層級各因子之相對重要性均為「CEO」>「公關部門」>「法務部門」。分析結果顯示，假設4成立。

危機回應內容、形式、媒體選擇、發言層級相對重要性之研究

發現與討論

根據上節分析結果，本研究有一些結果呼應既有研究，也有若干發現與既有文獻相異，茲討論如下：

回應內容各因子權重之意義

首先，在「意外」型危機中，「合理化」策略之權重得分最高，顯示危機管理人員在此類危機中，會優先使用「合理化」策略，此部分與既有文獻一致，並未因研究對象或文化差異而有所不同。

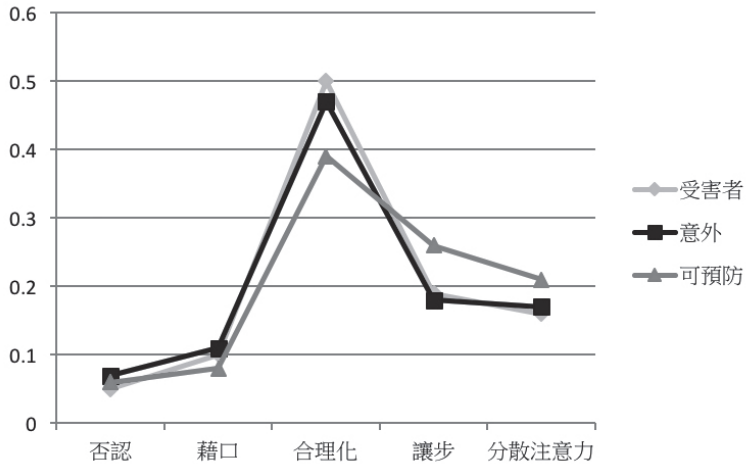
其次，在「受害者」型危機中，「合理化」策略權重得分亦是最高，此結果與既有研究 (Bradford & Garrett, 1995; Coombs, 2007; Huang, 2006) 建議採抗拒型之「否認」策略有別；但卻與Lyu (2012) 針對台灣金車企業於三聚氰胺事件中，較常使用合理化策略之研究結果相似。本研究認為造成差異的原因是策略分類不同所致，在Coombs (2007) 的指導原則中，受害者型危機可以採用「否認」、「扮演受害者」或「攻擊指控者」等策略回應，而本研究依據Huang et al. (2005) 之策略分類，「否認策略」僅有單純否認 (simple denial)，同時將「扮演受害者」及「攻擊指控者」歸屬於「合理化」策略，所以呈現受害者危機應該使用「合理化」策略之結果。

而在「可預防型」危機中，企業公關人員仍以「合理化」策略為優先考量，亦與既有文獻建議應採取「讓步」策略有別。就此，本研究認為可能係文化差異所致：因為華人的溝通係以關係維持、培養為目的，因此經常採用非直接溝通、較模糊之策略，以減少溝通之風險性，所以合理化策略在華人社會中經常被使用、也受到特別關注 (Huang, 2006; Huang et al., 2005; Lyu, 2012)。

在各類型危機中，雖然危機管理人員偏愛「合理化」策略，但值得注意的是，「合理化」的權重會隨著危機責任之加重而遞減 (受害者型 .50、意外型 .47、可預防型 .39)，如圖二所示。換言之，「合理化」策略的重要性，會隨著危機責任增加而遞減。此結果顯示危機管理人員認為，隨著危機責任加重，應該適時選用其他策略 (如「讓步」、「分散注意力」)，以達有效溝通。

《傳播與社會學刊》，(總)第44期(2018)

圖二 回應內容各因子權重示意圖



在所有危機類型中，「讓步」策略之權重排序均是第二，但值得注意的是，「讓步」策略之權重，在「可預防」型危機中高於其他類型危機（可預防 .26、受害者 .19、意外 .18），顯示危機管理人員認為，當組織責任較重時，也更關注「讓步」策略之運用。另外，「分散注意力」策略在所有危機類型中，非屬主要選項，但其權重卻隨組織危機責任加重而遞增（受害者 .16、意外 .17、可預防 .21），此結果顯示，隨著危機責任加重，危機管理人員使用「分散注意力」策略的機會將隨之增加。

在所有危機類型中，回應內容各因子之權重排序均為「合理化」>「讓步」>「分散注意力」>「藉口」>「否認」，顯示危機管理人員並未因危機類型，而有不同之回應內容選擇。因此，危機類型未對回應內容造成干擾效果。

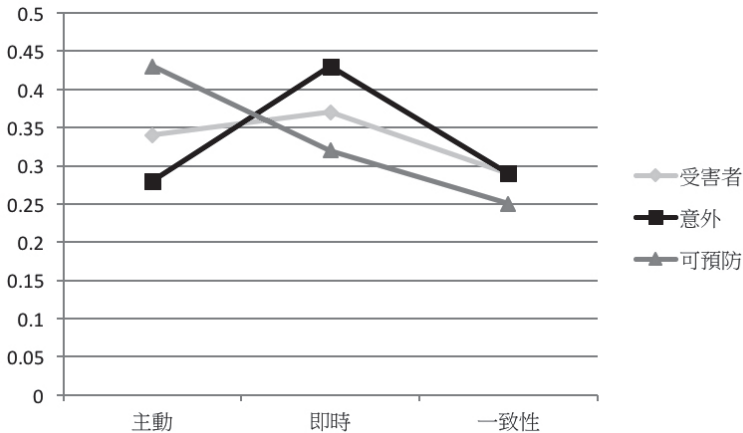
回應形式各因子權重之意義

在「受害者型」及「意外型」危機中，「即時」回應都獲得最高權重得分，如圖三所示。顯示危機管理人員認為，在此類責任較輕的危機中，組織只要即時告訴公眾事件始末並提供必要的信息，讓公眾認為組織能有效掌控危機事件，即能減少危機事件之威脅。此結果與黃懿

危機回應內容、形式、媒體選擇、發言層級相對重要性之研究

慧 (2016)：外部－蓄意型危機(危機責任中等，類似本研究的意外型危機)中，即時在相互控制、信任與關係滿意上，都有顯著效果的發現相近。

圖三 回應形式各因子權重示意圖



在「可預防型」危機中，受測者則認為「主動」回應是最重要的，此亦呼應Claeys與Cauberghe (2012) 研究，當組織面對責任較重或被完全歸責之危機事件，應該在媒體或利害關係人知曉危機事件前，主動告知壞消息 (steal thunder)、揭露相關資料，以展現負責態度，可以產生與道歉策略類似之溝通效果。但與黃懿慧 (2016) 的發現卻大相逕庭，他的研究發現一致性在各關係結果變項皆有顯著影響作用。此一差異顯示：危機管理人員雖然認為在可預防型危機中應關注主動的回應形式，但在實際應對危機時，卻可能因為封閉的組織文化或組織高層之僥倖心理而限制了公關部門之專業判斷所致。

由圖三亦可發現，回應形式各因子之權重排序因危機類型差異，而有不同之折線表現，顯示危機類型對回應形式造成一定之干擾效果，亦即危機管理人員因危機類型不同，將採取不同之回應形式。

媒體選擇各因子權重之意義

至於媒體選擇部分，在所有危機類型中，「電視」均獲得最高權重

《傳播與社會學刊》，(總)第44期(2018)

得分，顯示企業公關人員認為，「電視」媒體是最重要的傳播管道，此結果與Coombs與Holladay (2009)、Schultz et al. (2011) 及Utz et al. (2013) 之研究均呈現不同結果，何以致之？原因可能包括：第一，Schultz et al. (2011) 及Utz et al. (2013) 研究均指出，社交媒體之溝通效果優於傳統媒體；然本研究結果卻是類屬於傳統媒體之「電視」的重要性大於社交媒體之「臉書」。本研究認為差異源自於受測對象不同：既有研究之樣本來自線上網友，探討資訊接收者對媒體的評價；而本研究之受測對象為實際從事危機管理工作人員，分析的是資訊發布者對媒體選擇的偏好。此一差異顯示，公關人員與受眾對媒體效果的看法存在分歧，此一現象究竟是公關人員不熟悉社交媒體操作技巧而迴避、或是低估社交媒體效果？殊值公關人員關注；第二，既有研究只以報紙為比較對象，未將「電視」納入比較，也可能是原因之一。

第三，Coombs與Holladay (2009) 研究顯示，使用視覺媒體與印刷(print) 媒體進行危機溝通，效果並無顯著差異；但本研究結果：電視(視覺媒體) 的重要性明顯高於報紙(印刷媒體)。此一差異，本研究認為概因電視是台灣地區民眾接觸率最高之媒體，且台灣電視新聞已是24小時的滾動式轉播，自然成為民眾最易接收各項信息的主要來源。此外，相較報紙之靜態文字，電視呈現了聲音、影像，組織傳播之信息，更易加深公眾印象。因此，基於媒體效能考量，台灣危機管理人員選擇「電視」為主要信息傳播管道，自屬合理。

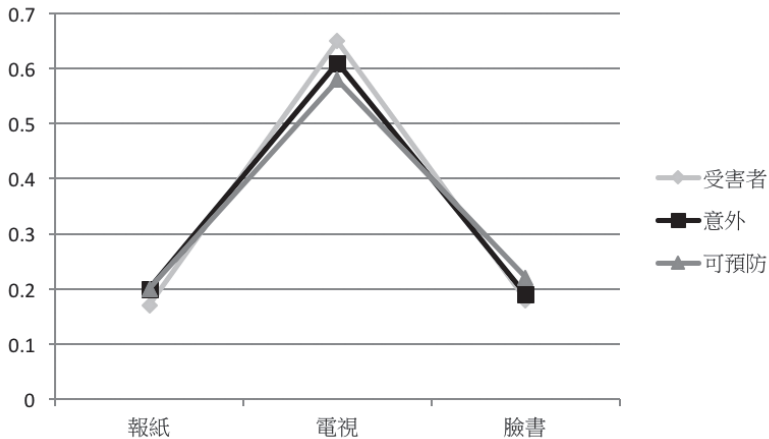
社交媒體越來越受到重視，何以「臉書」未獲危機管理人員青睞？本研究進一步採訪臉書排序較後的受測者，他們表示：第一，「臉書」在訊息普及面仍嫌不足，因為利用「臉書」發布信息，只有企業的粉絲團及好友能即時收到，一般公眾如未經轉傳，無法得知相關信息；且「臉書」觸及對象為使用電腦、平板或手機瀏覽訊息之公眾，無法全面觸及所有公眾；第二，「臉書」用戶接收各項信息，如非關注之議題，該信息可能被視為垃圾資訊，一點即過，無法達到信息傳播效果。

此外，本研究結果亦顯示，隨著組織危機責任加重，「電視」之重要性遞減(受害者型 .65、意外型 .61、可預防型 .58)，而「報紙」及「臉書」之重要性則漸趨上升(報紙：.17 vs .20 vs .20、臉書：.18 vs .19 vs .22)，如圖四所示。此結果顯示企業危機管理人員認為，隨著組織危機

危機回應內容、形式、媒體選擇、發言層級相對重要性之研究

責任加重，多元化媒體運用的需求遞增，組織更應該使用多元化媒體進行危機傳播。另外，得注意的是，「報紙」和「臉書」在三種危機類型之權重並未有太大之差距，經採訪將此兩種媒介評分相當的受測者，他們表示：第一，危機管理人員每天都必須監測輿情，監測對象主要是報紙、網路新聞與臉書地方社團。第二，較資深的危機公關人員有根深蒂固的觀念，必須與媒體記者保持良好互動關係，這些關係多為傳統媒體，在習以為常的工作中，危機管理人員仍將傳統媒體記者視為重要的資訊來源與公關對象，在新媒體崛起之際，他們也不敢輕忽傳統媒體的影響力。

圖四 媒體選擇各因子權重示意圖



圖四顯示，在所有類型危機中，「電視」權重均為第一，但「報紙」及「臉書」之權重卻因危機類型產生排序差異，顯示危機類型對媒體選擇具有部分之干擾效果。

回應層級各因子權重之意義

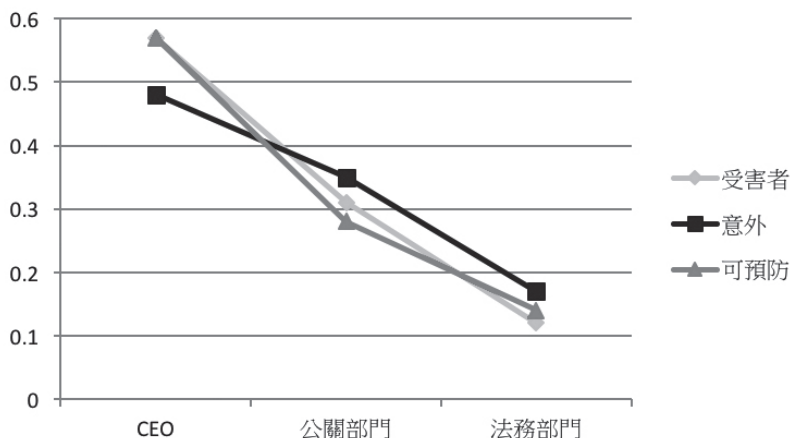
在三種危機類型中，「CEO」均獲得最高權重得分，亦即危機管理人員均認為組織危機發生時，由CEO進行危機溝通，更容易得到較佳之溝通效果，顯示危機管理人員咸認CEO是企業最重要的危機發言人。此結果與Fombrun (1996)、Griffin (2008)的主張相符。

《傳播與社會學刊》，(總)第44期(2018)

研究結果也顯示，危機管理人員認為，無論何種危機類型，法務部門出面回應的溝通效果最差，或許因為法務部門旨在避免企業遭受法律控訴或鉅額賠償損失，經常使用較生硬之法律或選擇性說明，較易與公眾產生隔閡之故 (Wilcox & Cameron, 2006)。因此危機管理人員主張：危機事件應避免由法務部門出面回應。

如圖五所示，在所有危機類型中，發言層級各因子之權重排序未因危機類型不同而出現差異。換言之，危機類型未對發言層級造成干擾效果。

圖五 發言層級各因子權重示意圖



影響危機溝通效果各因素之重要性結果

本研究探討不同危機類型下，企業公關人員對「危機回應內容」、「危機回應形式」、「媒體使用」及「發言層級」的重要性排序，結果如下：

在各危機類型中，危機管理人員均認為「危機回應內容」是最重要的。此結果與Huang (2008)、黃懿慧 (2016) 及Schultz et al. (2011) 的研究結果迥異。Huang (2008) 與黃懿慧 (2016) 研究發現回應形式重於回應內容，而本研究結果則相反。同樣的受測母體何以產生相反的結果？本研究認為可能的原因有二：第一，施測方式不同。Huang (2008) 與黃懿慧 (2016) 是請受測者就其曾經處理之危機經驗，回憶「實際上做

危機回應內容、形式、媒體選擇、發言層級相對重要性之研究

了些甚麼？」屬於危機管理人員實然面的作為；本研究係虛構危機事件，請受測者判斷在此情境下「應該怎麼做？」屬於危機管理人員應然面之看法。

公關人員為何在應然面與實然面之間有此差距？黃懿慧(2016)指出：「資訊發布者會否過度輕視危機傳播策略？」從本研究的結果觀察，公關人員相當重視信息內容(危機傳播策略)的發布，但為何在實際作為上重視危機回應形式、而輕視回應內容呢？本研究認為從組織管理角度探討，Grunig(1992)曾強調決策桌上必須要有公關人員一席之地，否則公關難以達成其所具有的管理功能。公關人員從其專業角度出發，關注危機信息內容的重要性，應能理解。但若組織決策桌上沒有公關人員位置，公關專業難以成為組織決策。另外從社會機制層面分析，就算公關人員進入決策圈子，但若其所提意見未能被其他部門採納、或高層不以為然時，公關人員又不能堅持專業意見、反而在從眾心理作祟下隨波逐流，就會導致公關人員妥協、甚至聽命的局面，因此呈現出實然與應然之落差。

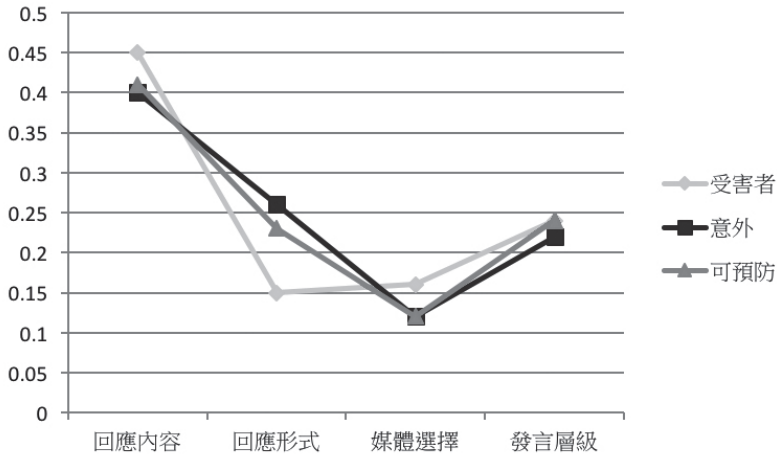
第二，效果變項不同：Huang(2008)與黃懿慧(2016)以「組織與公眾關係」為檢測溝通效果之指標，本研究則以組織聲譽為效果變項。研究結果不同顯示：在維護組織聲譽上，回應內容的重要性高於回應形式、媒體選擇與發言層級。

Schultz et al.(2011)之研究發現，媒體選擇比回應內容重要，也與本研究結果大異其趣。究其原因乃因施測對象不同所致。Schultz等人以線上留言板之網友為研究對象；本研究則以企業危機管理人員的視角出發。不同對象產生不同結果，顯示企業危機管理人員與網友之認知差異頗大，因此危機管理人員如何減少與公眾之認知差異，並進行有效的溝通，將是一重要課題。

分析結果也顯示，在無責任之「受害者」型危機中，回應內容之權重，相較應承擔責任之「意外」或「可預防」型危機之權重來的高，如圖六所示。換言之，回應內容在無責任的危機類型中，比有責任之危機類型中要來的重要，此一結果與黃懿慧(2016, p. 150)研究發現「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」，部分吻合。

《傳播與社會學刊》，(總)第44期(2018)

圖六 危機溝通效果各因素權重示意圖



與此相對的是：回應形式之權重，在無責任之「受害者」型危機中，比應擔責之「意外」或「可預防」型危機中之權重為低；亦即回應形式在應負責任的危機類型中，比無責任之危機來的重要。此結果亦與黃懿慧(2016, p. 150)「危機中組織所負的責任越大……，危機回應形式的預測力越強」之發現相似。

各類型危機中，最低權重之因素還有些許差異。在「受害者型」危機中，權重值最低的是「回應形式」，本研究認為，因企業在此類型危機中不被歸責，因此管理人員認為應將重點置於「回應內容」，只要針對事件「說清楚、講明白」即可獲得良好之溝通效果；而在「意外型」及「可預防型」危機中，「媒體使用」是權重得分最低的因素。此一結果，可能是危機管理人員認為，在有責任的危機類型中，危機信息發布應該採用多元渠道，不應只局限於某一種媒體，因此呈現出媒體選擇的重要性較低之結果。

在所有類型危機中，雖然「回應內容」權重均為第一，但「回應形式」、「媒體選擇」及「發言層級」之權重卻因危機類型而有不同排序，顯示危機類型對整體策略選擇仍有一定之干擾效果。

危機回應內容、形式、媒體選擇、發言層級相對重要性之研究

危機類型干擾效果之意義

研究結果顯示，危機類型在危機溝通策略對危機溝通效果的影響中具有部分干擾作用。此外，危機類型也會干擾從業人員對「回應形式」、「媒體選擇」因子的選擇。

首先，就影響危機溝通效果的因素而言，「回應內容」、「回應形式」、「媒體選擇」及「發言層級」等因素在各危機類型中的排序，「回應內容」皆為第一，其餘因素之排序則因危機類型而產生變化：面對責任比較確定之危機情境（受害者型及可預防型），排序第二的因素是「發言層級」，但在責任相對較模糊之意外型危機，排序第二的因素則為「回應形式」。之所以產生這樣的差異，本研究推論危機管理人員認為，面對可預防型危機，CEO出面說明，可以展現組織解決問題的誠意與負責的態度；面對受害者危機時，由CEO高層出面說明事件原委，應可爭取社會大眾對組織的同情。至於責任較不明確的意外型危機，組織主動、即時、一致性的回應形式，在釐清組織危機責任方面，比誰來發言與溝通管道的選擇要來得重要。

其次，針對「回應形式」之因子部分，危機責任較重的可預防型危機，「主動」排序第一；責任較輕之意外型或受害者型危機，排序第一的因子則是「即時」。此結果顯示，危機管理人員認為，面對責任較重或被完全歸責之危機事件，組織應該在媒體或利害關係人知曉危機事件前，主動揭露相關資料，可以展現勇於承擔的負責態度、以降低危機的傷害程度（Claeys & Cauberghe, 2012; Lee, 2016）。至於責任較輕的危機，危機管理人員旨在迅速釐清責任、避免外界過度責難，因此，即時告訴公眾事件始末並提供必要的信息，比主動與一致性要來得重要。

最後，有關「媒體選擇」之因子部分，三種危機類型均以「電視」排序第一，但「報紙」及「臉書」則因責任明確與否而有不同排序，面對責任比較確定之危機情境（受害者型及可預防型），「臉書」之排序均較「報紙」為高，但在責任比較模糊之「意外型」危機，「報紙」之排序則比「臉書」高，本研究推論，或因「報紙」相較「臉書」有較大之篇幅可資運用，因此當責任尚待釐清時，危機管理人員更希望利用報紙做詳細說明。

《傳播與社會學刊》，(總)第44期(2018)

理論貢獻與管理意涵

綜合以上研究發現與結論，本研究在四個方面對危機傳播理論有所貢獻。

第一，本研究援引消費者理論有關產品多屬性重要性排序之概念，嘗試將新的研究工具運用於危機傳播領域，具有豐富危機傳播研究取徑之功能。

其次，本研究整合危機傳播策略各因素，探討危機管理人員認為在各種類型危機事件中，組織應該採用的傳播策略組合，並與現有理論相互驗證、討論，不僅填補既有理論之研究缺口，也能增補危機傳播理論之內涵。

再者，本研究從危機管理人員應然面視角出發，探索危機管理專業人員在危機溝通過程中重視那些因素與因子，並與管理人員實際經驗做比較，發現並討論若干應然與實然面之差距，應有助於危機傳播理論之發展。

最後，本研究對權變理論的貢獻在於整合探討危機類型、危機傳播策略組合、以及組織聲譽之關聯性。在主要因素方面，危機類型具有一定之干擾效果，而在次要因子方面，危機類型對回應形式、媒體使用均有部分干擾效果，本研究並進而與既有文獻對話，比較不同研究對象間的看法差異，也有豐富既有危機傳播理論之作用。

另者，研究結果與發現對企業危機管理實務而言，也有以下幾點意涵：

第一，危機回應內容、回應形式、媒體選擇的相對重要性會因為危機溝通目標而異。總體而言，在修護組織聲譽的目標下，與「如何回應(回應形式)」相比，危機管理者似乎更重視「回應什麼(回應內容)」。但在維護組織與公眾關係的目標下，回應形式卻重於回應內容。

第二，危機管理人員所認知的應然面，與實際執行的回應實然面存在一定的差距。從危機管理應該重視的層面看，回應內容是最重要的，但管理人員的實際作為卻以回應形式為重。這個差距可能來自公關部門意見未能被納入決策所致。公關部門意見無法付諸執行，究竟是決策高層的危機管理知識不足、還是組織的成本考量、抑或是公關人員迎合高層、無法堅持？這仍有待未來研究加以解答。

危機回應內容、形式、媒體選擇、發言層級相對重要性之研究

第三，危機管理人員與資訊接收者對影響因素之看法存在差距。網友認為社交媒體的運用重於回應內容；危機管理人員卻認為內容重於一切。此一差距給危機管理人員的最大啟示是，深入了解資訊接收者的認知與偏好，不能只是停留在理論或了解層次。危機管理人員必須正視此一差距，實際採取相應行動才能更好的處理危機。

第四，影響危機溝通效果的各因素或因子的相對重要性，可能受地域或文化差異而有所不同。以媒體選擇而論，台灣地區的媒體特性與受眾接收訊息習慣，可能與同為華人區域的大陸或香港不同，更與歐美地區不同，因此危機管理人員重視的媒體運用就會有所差別。危機管理者，尤其是跨國企業更應深入了解在地公眾之偏好與習慣，擬定更符合當地需求的危機溝通策略。

研究限制及未來研究建議

本研究採用AHP法探究影響危機溝通效果之各項指標，並計算相關權重進行重要性排序，是危機傳播領域新的嘗試，雖有若干發現，然亦有一些限制，有待未來研究加以克服：

第一，本研究施測對象為台灣500大企業公關人員，其所表達觀點，可能與媒體記者、企業高層決策人士或資訊接收者不同。後續研究可針對多元對象進行調查研究並比較其間之差異。

第二，本研究只探討回應內容、回應形式、媒體選擇與發言層級等因素，其他影響危機溝通效果之因素，例如公眾類型仍有待未來研究進一步補充。

第三，危機類型係援引SCCT之分類法，只限於三種類別。正如黃懿慧(2016)所提：「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的視角，而非純粹類別區分之視角來瞭解危機類型？」這也有待未來研究努力。

第四，本研究施測對象係台灣地區公關從業人員，其結果是否適用於其他華人地區或西方社會亦應探究，建議後續研究者可針對其他華人地區或歐美地區進行比較研究。

《傳播與社會學刊》，(總)第44期(2018)

最後，本研究雖以郵寄問卷的方式進行實驗，但研究者進行實驗過程中曾一再與受測者電話聯繫，告知其填答問卷的必要程序與注意事項，實驗的效度應能維持一定水準。但畢竟非在實驗室裡的環境施測，實驗的效度仍值得商榷。未來研究應考慮現場施測方式，以確保研究結果之效度。

參考文獻

中文部分 (Chinese Section)

- 吳宜蓁 (2015)。《危機傳播：公共關係與語藝觀點的理論與實證(2版)》。台北：五南圖書出版(股)公司。
- Wu Yizhen (2015). *Weiji chuanbo: Gonggong guanxi yu yuyi guandian de lilun yu shizheng* (2nd ed.). Taipei: Wunan tushu chuban gongsi.
- 姚惠忠 (2016)。《公共關係學：原理與實務(2版)》。台北：五南圖書出版(股)公司。
- Yao Huizhong (2016). *Gonggong guanxixue: Yuanli yu wushi* (2nd ed.). Taipei: Wunan tushu chuban gongsi.
- 張紹勳 (2012)。《模糊多準則評估法及統計》。台北：五南圖書出版(股)公司。
- Zhang Shaoxun (2012). *Mohu duo zhunze pinggufa ji tongji*. Taipei: Wunan tushu chuban gongsi.
- 陳耀茂 (2011)。《決策方法與應用》。台北：鼎茂圖書出版(股)公司。
- Chen Yaomao (2011). *Juece fangfa yu yingyong*. Taipei: Dingmao tushu chuban gongsi.
- 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。
- Huang Yihui (2016). *Weiji goutong celue yu weiji huiying xingshi: Weiji leixing wei quanbian yinsu zhi xiaoguo yanjiu*. *Chuanbo yu shehui xuekan*, 38, 135-164.
- 資策會 (2016年8月16日)。〈2016 Q2：台灣民眾媒體接觸與使用行為〉。上網日期：2016年9月5日，取自資料優格，<http://datayogurt.tw/public/yogurtup/explore/72e2dcff175461e0eaea508c80b83ede.pdf>.
- Zicehui (2016, August 16). 2016 Q2: Taiwan minzhong meiti jiechu yu shiyong xingwei. Retrieved September 5, 2016, from <http://datayogurt.tw/public/yogurtup/explore/72e2dcff175461e0eaea508c80b83ede.pdf>.

危機回應內容、形式、媒體選擇、發言層級相對重要性之研究

- 資策會產業情報研究所 (2014年6月13日)。〈網路社群使用現況報告〉。上網日期：2016年9月5日，取自 http://mic.iii.org.tw/IndustryObservations_PressRelease02.aspx?sqno=364。
- Zicehui changye qingbao yanjiusuo (2014, June 13). Wangluo shequn shiyong xiankuang baogao. Retrieved September 5, 2016, from http://mic.iii.org.tw/IndustryObservations_PressRelease02.aspx?sqno=364.
- 資策會產業情報研究所 (2015年11月11日)。〈2015下半年個人化社群於購物影響力分析〉。上網日期：2016年9月5日，取自 http://mic.iii.org.tw/IndustryObservations_PressRelease02.aspx?sqno=412。
- Zicehui changye qingbao yanjiusuo (2015, November 11). 2015 xiabannian gerenhua shequn yu gouwu yingxiangli fenxi. Retrieved September 5, 2016, from http://mic.iii.org.tw/IndustryObservations_PressRelease02.aspx?sqno=412.

英文部分 (English Section)

- 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.
- Arpan, L. M., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31(3), 425–433.
- Barnes, M. D., Hanson, C. L., Novilla, L. M., Meacham, A. T., McIntyre, E., & Erickson, B. C. (2008). Analysis of media agenda setting during and after Hurricane Katrina: Implications for emergency preparedness, disaster response, and disaster policy. *American Journal of Public Health*, 98(4), 604–610.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186.
- Bradford, J. L., & Garrett, D. E. (1995). The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 14(11), 875–892.
- Chewning, L. V. (2015). Multiple voices and multiple media: Co-constructing BP’s crisis response. *Public Relations Review*, 41(1), 72–79.
- Choi, Y., & Lin, Y. H. (2009). Consumer responses to Mattel product recalls posted on online bulletin boards: Exploring two types of emotion. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 198–207.
- Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review*, 38(1), 83–88.
- 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.

《傳播與社會學刊》·(總)第44期(2018)

- Claeys, A. S., Cauberghe, V., & Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the situational crisis communication theory and the moderating effects of locus of control. *Public Relations Review*, 36(3), 256–262.
- Coombs, W. T. (2006). Crisis management: A communicative approach. In C. H. Botan & V. Hazleton (Eds.), *Public relations theory* (pp. 171–197). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding* (4th ed.). California, CA: Sage.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279–295.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165–186.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34(3), 252–257.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*, 35(1), 1–6.
- Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and delphi processes*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Fennis, B., & Stroebe, W. (2014). Softening the blow: Company self-disclosure of negative information lessens damaging effects on consumer judgment and decision making. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 109–120.
- Fitzpatrick, K. R. (1996). Public relations and the law: A survey of practitioners. *Public Relations Review*, 22(1), 1–8.
- Fitzpatrick, K. R., & Rubin, M. S. (1995). Public relations vs. legal strategies in organizational crisis decisions. *Public Relations Review*, 21(1), 21–33.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Garvin, A. P. (1996). *The art of being well informed*. Garden City Park, NY: Avery.
- Griffin, A. (2008). *New strategies for reputation management: Gaining control of issues, crises and corporate social responsibility*. Philadelphia: Kogan Page.
- 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

危機回應內容、形式、媒體選擇、發言層級相對重要性之研究

Associates, Inc.

- Grunig, J. E. (1993). Image and substance: From symbolic to behavioral relationships. *Public Relations Review*, 19(2), 121–139.
- Hu, Y., & Pang, A. (2016). Public relations practitioners' perceptions of the use of crisis response strategies in China. *Public Relations Review*, 42(2), 333–335.
- 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., & Su, S. H. (2009). Determinants of consistent, timely, and active responses in corporate crises. *Public Relations Review*, 35(1), 7–17.
- Huang, Y. H., Lin, Y. H., & Su, S. H. (2005). Crisis communicative strategies in Taiwan: Category, continuum, and cultural implication. *Public Relations Review*, 31(2), 229–238.
- Lachlan, K. A., Spence, P. R., & Lin, X. (2014). Expressions of risk awareness and concern through Twitter: On the utility of using the medium as an indication of audience needs. *Computers in Human Behavior*, 35, 554–559.
- Lee, S. Y. (2016). Weathering the crisis: Effects of stealing thunder in crisis communication. *Public Relations Review*, 42(2), 336–344.
- 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., Jin, Y., & Austin, L. L. (2013). The tendency to tell: Understanding public's communicative responses to crisis information form and source. *Journal of Public Relations Research*, 25(1), 51–67.
- Lukaszewski, J. E. (1997). Establishing individual and corporate crisis communication standards: The principles and protocols. *Public Relations Quarterly*, 42(3), 7–14.
- 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.
- Murry, J. W., & Hommons, J. O. (1995). Delphi: A versatile methodology for conducting qualitative research. *The Review of Higher Education*, 18(4), 423–436.
- Nijkraake, J., Gosselt, J. F., & Gutteling, J. M. (2015). Competing frames and tone in corporate communication versus media coverage during a crisis. *Public Relations Review*, 41(1), 80–88.
- Rose, M. (2008). CEO as crisis spokesperson? Think again. *Public Relations Strategist*, 14(4), 16–19.
- Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process*. NY: McGraw-Hill.

- Schultz, F., Utz, S., & Goritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), 20–27.
- Schwarz, A. (2008). Covariation-based causal attributions during organizational crises: Suggestions for extending situational crisis communication theory(SCCT). *International Journal of Strategic Communication*, 2(1), 31–53.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Westport, CT: Praeger.
- Seo, H., Kim, J. Y., & Yang, S. U. (2009). Global activism and new media: A study of transnational NGO's online public relations. *Public Relations Review*, 35(2), 123–126.
- 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
- Smith, R. D. (2005). *Strategic Planning for Public Relations* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Terek, E., Nikolic, M., Vukonjanski, J., Gligorovic, B., & Jankovic, B. (2015). The impact of media relations on certain organizational and business performances: Serbian case. *Public Relations Review*, 41(3), 370–372.
- Turk, J. V., Jin, Y., Stewart, S., Kim, J., & Hipple, J. R. (2012). Examining the interplay of an organization's prior reputation, CEO's visibility, and immediate response to a crisis. *Public Relations Review*, 38(4), 574–583.
- Ulmer, R. R., Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, 33(2), 130–134.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2010). Considering the future of crisis communication research: Understanding the opportunities inherent to crisis events through the discourse of renewal. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication* (pp. 691–697). NY: Wiley-Blackwell.
- Utz, S., Schultz, F., & Glocka, S. (2013). Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster. *Public Relations Review*, 39(1), 40–46.
- Ware, B. L., & Linkugel, W. A. (1973). They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia. *Quarterly Journal of Speech*, 59(3), 273–283.
- Wang, X., & Wang, Z. (2014). The effect of product-harm crisis situations on firms' spokesperson strategies: Evidence from China's emerging market economy. *Public Relations Review*, 40(1), 110–112.

危機回應內容、形式、媒體選擇、發言層級相對重要性之研究

Wilcox, D. L., & Cameron, G. T. (2006). *Public relations: Strategies and tactics* (8th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.

Williams, K. D., Bourgeois, M. J., & Croyle, R. T. (1993). The effects of stealing thunder in criminal and civil trials. *Law and Human Behavior*, 17(6), 597–609.

本文引用格式

劉千祥、姚惠忠 (2018)。〈危機回應內容、形式、媒體選擇、發言層級相對重要性之研究：企業公關人員觀點〉。《傳播與社會學刊》，第44期，頁111–149。