

# 危機情境與反應策略之研究 ——組織與受眾認知落差之分析\*

姚惠忠\*\*

## 《摘要》

本研究以實驗法，探討可能存在政府與民眾之間的各種認知落差。研究發現，情境認知落差與期望落差皆普遍存在，且這些落差顯著負向影響政府的聲譽，並顯著正向影響民眾的負面口碑。民眾會根據其情境認知產生相對應之期望，若官員只根據其情境認知而作出決策，當兩造情境認知產生明顯差異時，就會產生期望落差。本研究發現，情境認知落差的存在，是期望落差產生之根源，也是導致政府形象重挫的原因。

[關鍵詞]：危機溝通、危機情境、反應策略、情境認知落差、期望落差

---

投稿日期：100年7月14日；接受刊登日期：101年3月10日。

\* 本文根據國科會研究計畫「候選人競選危機情境、形象修護策略與效果之研究」（NSC 98-2410-H-212-009）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。

\*\* 姚惠忠為大葉大學人力資源暨公共關係學系副教授，e-mail: yao@mail.dy.edu.tw。

## 壹、研究動機與目的

族群對立嚴重、自然災難頻傳、人類貪婪作祟、疏忽在所難免、再加上不確定性極高的競爭挑戰，在在顯示出，危機發生之頻率及其所造成之損害程度，都較以往為高且巨。從 911 恐怖攻擊、SARS、四川大地震、席捲全球的金融海嘯到台灣的八八水災、塑化劑風波皆有明證。在這危機環伺的大環境中，不管是個人、企業、政府甚至是國家，隨時都可能面臨突如其來的危機侵襲。更由於科技的日新月異、資訊傳遞管道的多元化與即時性，危機的威脅以及所影響之層面也就更加嚴重與廣泛。

Caponigro 指出，危機是指可能對組織信譽造成負面影響的事件，對組織而言，通常是已經或即將失控的局面（轉引自陳儀、邱天欣，2002）。Lerbinger（1997）強調危機可能會損害組織的形象、獲利、成長，甚至影響組織的生存。吳宜蓁（2002）認為危機就是在無預警的情況下所爆發的緊急事件，若不立刻在短時間內做成決策，將狀況加以排除，就可能對組織的生存與發展造成重大的威脅。因此危機發生後，組織必須在最短時間內掌握情況、了解原因並對外公佈資訊（Sturges, 1994）。

朱延智（2002）指出，危機處理的第一要務是溝通。詹中原（2004）更強調，持續的溝通是恆久不變的原則。Hearit（1996）認為，運用有效的策略散播資訊，可維護或增進組織的正面良好形象。Coombs 與 Holladay（2005）也指出，危機發生後之溝通，可用來修復組織形象或預防形象受損。Ulmer、Seeger 與 Sellnow（2007）更強調，危機期間的溝通尤其具挑戰性。溝通儼然成為決定組織受危機影響程度的最重要變數。

既然溝通如此重要，按理說組織應該深諳其理。但綜觀組織在危機中之表現，卻往往令人不敢恭維。以八八水災為例，「莫拉克颱風是一場自然災害，應屬危機責任相對較輕的『受害者群』事件。綜觀政府於危機期間所做之回應，其回應雖包含較順應型的溝通策略（道歉、補償、修正行動等），就理論而言，這樣的溝通方式應可紓解民眾的不滿，但多數民眾仍然不滿意政府在危機期間的表現」（姚惠忠、鄭婕妤，2011：38-39）。為什麼自然災難會演變成政府的危機？

組織所言所行經常無法獲得標的對象認同，反而導致更嚴重的負面效果，究竟何以致之？情境式危機溝通理論（situational crisis communication theory，以下簡稱

SCCT) 主張，組織應該根據所處危機情境，尤其是根據組織所應負之危機責任輕重，選擇適當之反應策略 (Coombs, 2006, 2007a, 2007b; Coombs & Holladay, 1996, 2002, 2007, 2008)。因為，深入了解標的對象對組織溝通策略的可能反應，將有助於組織對所處情境之正確研判，從而讓組織能夠選擇有利形象修護之反應策略 (Coombs, 2006)。問題是：組織與標的對象的想法或認知一致嗎？組織與標的對象對危機情境的認知相同嗎？組織對危機的反應，符合標的對象的期望嗎？就算組織採用了標的對象期望的策略，標的對象會不會產生不同的解讀？以上這些問題，都可能對組織的形象修護產生影響。換言之，假使組織無法釐清並排除上述各種可能的認知差距，組織對危機所付出的辛苦，很可能白忙一場，甚至是更負面的後果和影響。

危機溝通研究最多產的，應屬危機反應策略之分類、以及危機「情境－策略－效果」之關連性研究。有關組織與標的對象對情境、反應策略之認知或解讀等落差，以及這些落差對溝通效果之影響的研究，既有的危機溝通文獻較少著墨。為期進一步豐富、充實危機溝通理論，並能提供各類組織處理危機時之參考，本研究擬以實驗法，探討可能存在組織與標的對象之間之各種認知落差，以及這些落差對危機管理的影響。質言之，本研究之具體目的包括：

- 一、檢視組織與標的對象對危機情境之認知，是否存有落差。
- 二、檢視標的對象對反應策略之解讀，與組織所欲表達之意涵，是否存有落差。
- 三、檢視組織實際採用之策略，與標的對象期望之反應策略，是否存有落差。
- 四、以上這些落差如果存在，測試這些落差是否、如何影響組織的危機溝通效果。

## 貳、文獻探討

### 一、危機類型與情境

Benson (1988) 是第一個提出情境方法 (situational approach) 的人，他主張當組織面臨危機侵襲時，必須針對不同的危機情境，擬定不同的反應策略，才能有效解決危機。Coombs (2007a) 的情境式危機溝通理論 (SCCT) 則明確指出，透過危機情境的了解，危機管理者可以決定哪一些反應策略能夠最大化聲譽的保護。Coombs (2007b) 認為危機情境是隨著標的對象對危機責任的歸因情況而定，而影響標的對象對危機責任認知的因素則包括：(一) 危機的類型 (crisis type)；

(二) 證據真實度 (veracity of evidence) ; (三) 損害程度 (damage) ; 及 (四) 組織過去表現 (performance history) 。假使危機的形成是因為外部不可控制因素而引起、證明組織的確犯錯之證據薄弱、危機損害程度不大或組織過去表現良好,那麼標的對象就會認為組織應負的責任相對較輕。換言之,組織管理者對上述四項情境因素愈瞭解,就愈能選擇正確的策略對外傳播有效的訊息,從而化解危機。

有關危機類型的研究, Coombs (2007a: 166) 指出,標的對象「對危機最初的評價乃築基於危機的類型」。Pearson 與 Mitroff (1993) 認為,相似的危機可以用相似的方式被管理,因此對危機類型的了解與分類,有其必要。Lerbinger (1997) 將組織可能面對的危機類型區分為三大類:物質界造成的、人類趨勢演進形成的、以及管理疏失造成的危機。Coombs (2007b) 基於歸因理論 (attribution theory), 將劃分危機類型的標準聚焦在「內部的—外部的」與「故意的—非故意的」兩面向上,從而將組織危機分為四類:(一)內部/故意,例如組織明知產品有瑕疵或危險還從事銷售行為;(二)內部/非故意的,例如意外事故;(三)外部/故意,例如產品遭下毒事件;(四)外部/非故意,例如組織遭受錯誤指控。

危機類型越趨多元,危機管理工作就越複雜。為簡化類型,藉以提供有效的管理建議, Coombs 與 Holladay (2002) 以實驗法收集資料,運用集群分析 (cluster analysis) 法,將十三種危機區分為三個危機群 (crisis clusters): (一)組織為受害者群 (the victim cluster), 例如自然災害、謠言等危機;(二)意外事故群 (the accidental cluster), 例如挑戰、機械故障意外等危機;(三)可預防事件群 (the preventable cluster), 例如人為因素的事故、組織不當行為等危機。這樣的簡化分群,雖便於提出危機管理建議,但若按 Coombs 與 Holladay (2002) 的分群概念,八八水災對政府而言應屬受害者群危機,最後卻演變成可預防事件群危機,顯見不能僅從危機類型考慮危機情境。

危機責任是 SCCT 理論的核心 (Coombs, 1995, 1998, 2007a, 2007b; Coombs & Holladay, 1996, 2002, 2008), SCCT 以組織應承擔之危機責任做為劃分危機情境的依據。研究結果也支持,危機責任的程度是導致組織聲譽損害的關鍵指標 (Coombs & Schmidt, 2000)。如果組織被視為有責任,則組織聲譽受損、且標的對象生氣。進而,標的對象可能切斷其與組織的連結,甚至去製造負面的口碑。組織管理人員必須去阻止這兩種負面結果的發生,以維持既定的利益。問題是,組織與標的對象對危機責任的認知相同嗎?

危機情境的界定方式，主要可分為客觀與主觀兩種層面（吳宜蓁，2002）。Sturges（1994）以客觀層面來界定，認為危機情境是由危機的重要性、立即性與不確定性共同構築而成。SCCT 則偏向從主觀面來界定危機情境，Coombs 等學者認為危機情境的辨識需從標的對象的感知層面來著眼。Benoit（1997）也認為，組織處理危機的過程，事件的真實性並不重要，重要的是標的對象所感知的事實真相。Barton（2001）更明確指出，組織危機管理的成敗乃以影響標的對象的認知與想法為指標。因此，組織欲有效解決危機，必需了解標的對象對危機情境的判斷為何。

以危機責任為情境劃分依據，最大的問題在於：組織的標的對象真的是以危機責任看待危機事件、並用此標準來評價組織嗎？Bradford 與 Garrett（1995）以「基本歸因謬誤」（fundamental attribution error）及「折扣原則」（discounting principle）為依據，提出另一套「組織回應溝通模型」（The corporate communication response model）。該模型以（一）組織是否能提出證據證明本身無犯錯；（二）組織是否對該行為有控制能力；（三）對組織之指控或評估標準是否合宜等三項指標，將危機情境分為四大類：行為情境（commission situation）、控制情境（control situation）、標準情境（standards situation）及同意情境（agreement situation）。此一情境分類方式，相當符合標的對象觀察、思考危機事件的邏輯程序，因此本研究將援此情境分類方式進行實驗設計。

以上有關危機情境之研究，焦點多集中在危機情境應如何劃分、以及何種危機情境該使用何種反應策略之探討，鮮少針對組織與標的對象對情境認知是否存在落差之研究。舉例言之，如果組織認為其本身處在控制情境或標準情境，但標的對象卻認為組織處在同意情境時，組織應如何反應？為進一步瞭解，組織與標的對象對情境認知不同，對危機溝通效果影響的重要性，本研究提出研究問題一：組織與標的對象對危機情境之認知是否存在落差？若是，此一落差是否、又如何影響危機溝通效果？

## 二、危機反應策略

組織面臨危機時，溝通扮演關鍵角色（Elliott & Charlebois, 2007; Ulmer, Seeger & Sellnow, 2007; 朱延智，2002）。問題是，溝通能為組織帶來何種效益？組織又該如何進行溝通？「危機溝通研究，最多產的（prolific）就是訊息策略的分類研究」（Hearit, 2001: 503）。危機言說或訊息策略的分類研究，有助組織思考如何運用這些言說或訊息進行危機溝通。Coombs 與 Holladay（2005）指出，危機發生後

之溝通，可用來修護組織形象或預防形象受損。Hearit (2001) 也認為組織面臨危機侵襲時，可以進行危機言說或採取一些辯解 (apologia) 策略，以維護組織形象或信譽。早在 1973 年，Ware 與 Linkugel 就提出辯解者可運用的四種訊息策略：否認 (denial)、尋求支撐 (bolstering)、差異化 (differentiation) 和提高層次 (transcendence)。問題是，什麼狀況下，組織需要辯解 (to be considered apologetic)？Kruse (1981) 指出三個必要因素：(一) 當組織遭受罪行上的道德指控時；(二) 回應的基本動機是要澄清 (purification) 組織的信譽；(三) 必須由受控者自己傳遞這些防衛訊息。換言之，陷入危機中之組織，辯解的目的在修復或維護組織的形象。

危機言說或訊息策略分類較完整、且最廣為學者所引用的，應屬 Benoit (1997) 的形象修護 (復) 策略 (Benoit, Gullifor & Panici, 1991; Benoit & Brinson, 1994)。包括五大類主策略及 14 項子策略：(一) 否認：單純否認、推給他人；(二) 推諉責任：受挑撥或煽動、無力控制、純屬意外、動機良善；(三) 降低危機衝擊性：尋求支撐、淡化傷害、差異化、提高層次、反擊對手、給予補償；(四) 修正行動：復原、預防；(五) 後悔道歉。

為檢視西方文獻的策略分類，是否適用於東方文化與危機情境，Huang、Lin 與 Su (2005) 以 Benoit (1997) 為基礎，針對台灣公關從業人員為調查對象，以其曾經歷過的危機事件為例，回答他們所採取的反應行動。再將這些資料以因素分析法，另提出所謂的危機傳播策略。姚惠忠與汪睿祥 (2008) 認為，學者不管用的是形象修復策略、辯解策略、反應策略或傳播策略，策略的主要目的皆在修復或維護組織形象與信譽，因此將危機反應策略、危機傳播策略視為形象修護策略之同意詞。本研究旨在探討組織對危機之反應是否與標的對象期望存在落差，以及這些落差對危機溝通效果之影響，因此本研究概以危機反應策略稱之。

以上這些策略分類研究雖稱完備，但卻鮮少涉及危機反應策略是否被正確解讀、以及訊息被解讀正確程度，對危機溝通效果影響之探討。這方面的研究，傳播學領域的文獻可供借鏡。例如 Petty 與 Cacioppo (1986) 的細思可能性模式 (elaboration likelihood model, ELM) 認為，人們接受訊息而下判斷時，雖然會被許多因素所影響，但不外乎透過這兩條途徑：(一) 中央路徑－理性思考；(二) 周邊路徑－感性思考 (轉引自張依依, 2007)。另外，臧國仁與鍾蔚文 (1997) 認為，「框架」是轉換社會真實為主觀思想的重要憑據。因此「框架」是個人或組織對社會事件的主觀解釋與思考結構。換句話說，框架不同、思考的面向也會因此而

異。Coombs (2007a: 167) 更指出，「危機管理者試圖透過強調某些特定線索，而建立或形成危機框架。…危機類型或框架決定標的對象將多少危機責任歸咎給組織」。換言之，標的對象可能會因處理訊息之方式或「框架」的不同，而影響其對危機反應策略之解讀。

「說者無心，聽者有意」這句俗諺，生動的刻劃出傳播效果的障礙。陳東園、莊克仁與郭文耀 (2004) 就認為，人們很容易以一些莫須有或無意識的理由，忽略、誤解、漏記自己不喜歡的傳播內容。Morley (1980) 更指出，閱聽眾具備解碼能力，但其解碼結果不一定與製碼者所傳送的訊息相同。于宗先 (2006) 也指出，「認知」是指對一種現象所作的詮釋，而詮釋不同是一種難免的現象。

據此，我們不難推測，就算組織選擇了正確的危機反應策略，但由於標的對象對此策略錯誤或選擇性之解讀，很可能使組織的溝通努力化為泡影，甚至出現反效果之態勢。為進一步瞭解標的對象對危機訊息之解讀是否正確、以及此正確程度對危機溝通效果之影響，本研究提出研究問題二：標的對象對反應策略之解讀，與組織實際所採策略所欲表達之意涵，是否存在落差？若是，此一落差是否、又如何影響危機溝通效果？

### 三、標的對象對危機反應策略之期望

組織面對危機時，通常會從自己利益的角度考量反應策略。正因為組織從自己角度出發，並非以標的對象利益或滿足外界期望為優先，所以指控和批評難以平息。Hwang 與 Cameron (2008) 就指出，要減少組織之計劃立場與標的對象期望之間所產生的落差，組織應該將注意力聚焦在標的對象的主觀認知上。換言之，組織若能分別從兩造的角度去思考反應策略，從而採取較符合標的對象期望之反應策略，則可有效降低危機所帶來的損害。

有關「期望落差」概念，服務業有關服務品質或失誤之文獻相當豐沛，值得借鑑。Parasuraman、Zeithaml 與 Berry (1985) 就指出，顧客對服務的期望與顧客接受服務後實際感知之差距，即為決定服務品質好壞之關鍵。當期望的服務水準等於感知的服務水準時，服務品質令顧客滿意；若期望的服務水準超越感知的服務水準時，則服務品質無法令顧客滿意。Parasuraman、Zeithaml 與 Berry (1988) 更強調服務品質是由顧客定義，而非由管理者來定義。換個角度來思考，若將「顧客」視為「標的對象」、「服務」則以「危機反應策略」來取代，則不難想像，當組織採取之危機反應策略不符標的對象期望時，此時組織之危機溝通效果可能會因為標的

對象的不滿意而失敗；相反的，若組織採取符合標的對象期望之危機反應策略，組織之危機溝通效果應該會因為標的對象的滿意而比較理想。

Sethi 的連續期望 (sequential expectation) 理論也指出，當組織發生危機時，標的對象對組織的危機反應會產生期望 (response expectations)。而且當標的對象感知到組織負面行為的強度增強時，他們的期望也會隨之提高。如果標的對象的期望超過組織實際的反應，標的對象對組織的責難可能會提高，並產生較負面的稟性歸因 (dispositional attributions, 所謂負面秉性歸因例如：不誠實、貪婪、自私、不負責任等)。反之，如果組織的實際反應符合、甚至超過標的對象的期望，外界對組織的責難將會降低，並產生較正面的稟性歸因 (Bradford & Garrett, 1995: 886)。Coombs (2007b) 也指出，標的對象會根據他們自己所設定的某些標準，判斷組織所做所為是否符合他們的期望。如果危機反應無法符合標的對象的期望，即產生 Reichart (2003) 所謂的期望落差 (an expectation gap)，對組織而言可能是件麻煩的問題 (problematic)。換言之，當組織與標的對象對危機情境的知覺不同時，標的對象會根據其認知對組織應該如何反應危機形成某種期望，如果組織只根據其情境知覺做決策，其所決定之溝通內容就可能不符合標的對象的期望。以上論述可見學者早已注意到組織的危機反應可能導致標的對象期望落空的問題，遺憾的是：這些觀點或看法，多只停留在論述的階段，尚未獲得正式的實證。

根據團體意見的形成過程，標的對象的意見可以藉由社會行動和社會規範而對組織形成一種潛在或明顯的壓力 (Sturges, 1994)。此時，如果組織能夠深入地了解標的對象、或能清楚的預測標的對象對組織立場的期望，如此就能降低彼此衝突的發生。問題是，標的對象希望組織在危機期間採取什麼反應策略？組織了解此一期望嗎？以組織溝通回應模型為例，該模型主張組織處在行為情境時，可使用否認策略；在控制情境時，可使用藉口策略；在標準情境時，可使用合理化策略；在同意情境時，則應使用讓步策略。問題是，就算組織選擇「對」的策略，這些策略符合標的對象的期望嗎？為實際驗證期望落差對危機溝通效果的影響，本研究提出研究問題三：組織實際採取之反應策略與標的對象期望之反應策略，是否存在落差？若是，此落差是否、又如何影響危機溝通效果？

#### 四、危機溝通效果衡量變項

有關危機溝通效果的測量，學者多以組織聲譽 (reputation) 為衡量指標 (Coombs & Holladay, 2002; 2008; 2009; Choi & Lin, 2009; Sheldon & Sallot, 2009;



Claeys, Cauberghe, & Vyncke, 2010)。所謂組織聲譽，係指標的對象基於組織過去作為是否符合標的對象期望，對組織所做的整體評價（Rindova & Fombrun, 1999）。除聲譽之外，Sheldon & Sallot（2009）還探討了「解釋接受程度」、「潛在支持行為」、「可信度」、「人格特質」與「能力特質」的知覺等結果變項。McDonald, Sparks, & Glendon（2010），則以「態度」與「行為意圖」為衡量指標。Huang（2008）本於關係管理路徑，以標的對象對組織的「信任」與「關係承諾」兩個構面來衡量效果。以上文獻都重視標的對象行為意圖之衡量。

Coombs（2007a: 169）強調：「危機如果僅僅改變組織聲譽並製造標的對象一時的情緒，但卻不會影響標的對象之行為意圖的話，組織就沒有理由去煩惱危機所帶來的後果」。因此，學者越來越重視對負面口碑這種行為意圖之衡量（Coombs & Holladay, 2007; McDonald, Sparks, & Glendon, 2010）。本研究旨在探討認知落差對溝通效果之影響，除衡量危機溝通對組織聲譽之影響外，亦將以標的對象針對組織進行負面口碑之意圖為溝通效果之衡量變項。

SCCT 主張，標的對象會依照其對危機責任之認知，形成對組織聲譽的評價，進而影響標的對象進行負面口碑或購買行為之意圖。即組織聲譽會在危機責任與行為意圖之間，扮演中介變項。本研究焦點在標的對象與組織認知落差，對危機溝通效果之影響。因此本研究除關注情境認知、策略認知與期望落差，是否、又如何影響組織聲譽與負面口碑外，也將進一步探討期望落差、組織聲譽與負面口碑等變項之關係。按理說，認知落差越大，標的對象對組織聲譽之評價將越低，進而使標的對象進行負面口碑之可能性越高，因此本研究的研究問題四為：組織與標的對象間可能存在之期望落差除直接影響組織聲譽外，是否會透過組織聲譽間接影響負面口碑？

綜合以上文獻分析，期望落差很可能是導致標的對象對組織危機溝通不滿意的原因，從而使標的對象對組織聲譽之評價不佳。問題是，期望落差究竟何以產生？另外，危機責任是 SCCT 的核心變項，標的對象對組織應負之危機責任知覺越高，其情境認知將越朝向標準或同意情境，從而產生希望組織採取較順應型策略之期望。問題是，危機責任、情境認知落差與期望落差等變項之關係究竟為何？為確認這些變項之關係，本研究的研究問題五是：標的對象對危機責任之知覺是否直接影響期望落差，並透過情境認知落差間接影響期望落差？

## 參、研究方法

有關危機溝通之文獻，大多以個案研究為主，但 Coombs (2006: 242-243) 指出：「雖然個案研究在產生概念上相當有用，但在建立因果關係上卻不是一種好方法。因此，就危機反應策略該如何運用的建議而言，個案研究還不夠精確」。因此，SCCT 幾乎皆以實驗法 (experimental method) 從事研究 (Coombs, 2006; Coombs & Holladay, 2002, 2007, 2008, 2009)。也有學者採用調查法進行研究，例如 Huang et al. (2005) 以台灣 500 大企業公關人員為調查對象，姚惠忠與汪睿祥 (2008)，姚惠忠、汪睿祥與高浩緯 (2011) 以選民為調查對象。

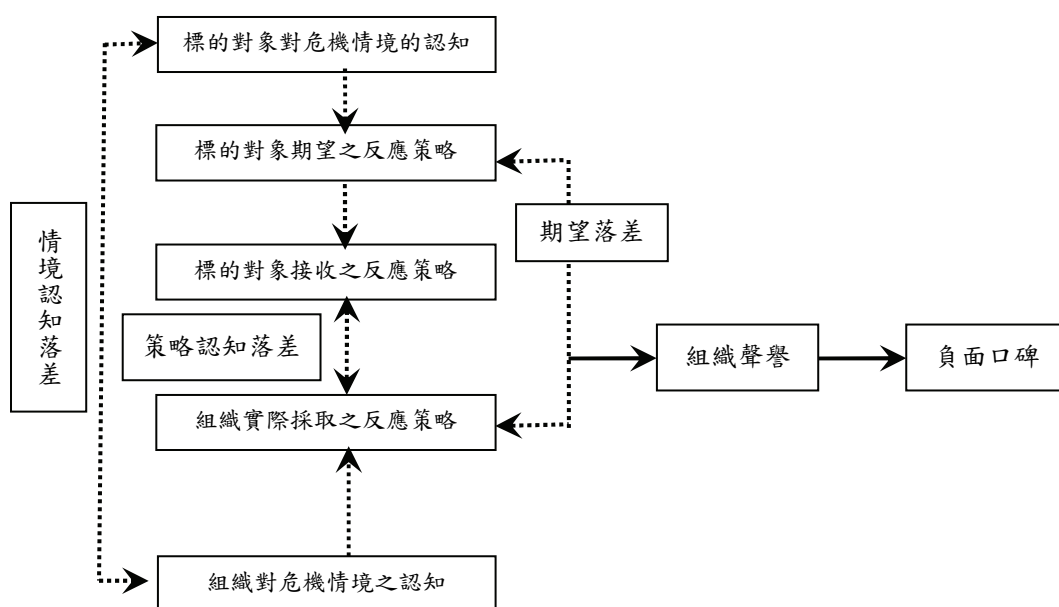
本研究擬探討組織與標的對象對危機情境、反應策略認知之落差，以及這些落差對危機溝通效果之影響，這些內容之探討，涉及標的對象對某種策略之認知、期望組織採取哪些策略、以及危機溝通效果等變項之實證測試。因需控制組織所認知之危機情境與其所採反應策略變項，故以實驗法較為合宜。

### 一、研究架構與假設

綜合前述組織與標的對象間可能存在之情境認知落差、策略認知落差與期望落差，我們將這些落差與其可能產生之影響整理如圖一，作為本研究之研究架構。在此研究架構下，我們將前述各研究問題改寫成以下之研究假設：

- H<sub>1a</sub>：組織與標的對象對危機情境之認知，顯著存在落差。即情境認知落差存在。
- H<sub>1b</sub>：情境認知落差顯著負向影響組織聲譽。
- H<sub>1c</sub>：情境認知落差顯著正向影響負面口碑。
- H<sub>2a</sub>：標的對象對反應策略之解讀，與組織實際所採策略所欲表達之意涵，顯著存在落差。即策略認知落差存在。
- H<sub>2b</sub>：策略認知落差顯著負向影響組織聲譽。
- H<sub>2c</sub>：策略認知落差顯著正向影響負面口碑。
- H<sub>3a</sub>：組織實際採取之危機反應策略，與標的對象期望之反應策略間，顯著存在落差。即期望落差存在。
- H<sub>3b</sub>：期望落差顯著負向影響組織聲譽。

- H<sub>3c</sub>：期望落差顯著正向影響負面口碑。  
 H<sub>4a</sub>：組織聲譽，會在情境認知落差與負面口碑之間，扮演中介變項。  
 H<sub>4b</sub>：組織聲譽，會在策略認知落差與負面口碑之間，扮演中介變項。  
 H<sub>4c</sub>：組織聲譽，會在期望落差與負面口碑之間，扮演中介變項。  
 H<sub>5</sub>：情境認知落差，會在危機責任與期望落差之間，扮演中介變項。



圖一 研究架構

資料來源：本研究

## 二、資料收集

本研究欲探討組織與標的對象認知之落差，資料蒐集理當從組織面與標的對象面分別著手，但因實驗法需控制或操弄某一個或幾個變項，如果分別針對組織與標的對象施測，兩份資料實無比較之基礎。為克服此項困難，本研究給定組織所認知之危機情境與反應策略，然後從標的對象面測量其對組織所認知之情境與策略的知覺，最後計算其間之差距，從而獲得落差數值。以情境認知落差為例，刺激材料設定組織所認知之某一種情境，詢問受測者是否接受或相信組織對情境之描述，然後依此認知計算出情境認知落差數值。

本研究選擇自然災難為研究案例，探討政府部門因災難處理或溝通不當，被指控救災速度緩慢、支援地方不利所引發之危機事件。為避免受測者對危機主體（政府）有先入為主之看法或評價，影響到實驗結果之效度，本研究虛構一個智利政府處理重大水災的新聞故事為刺激材料。

實驗以「危機情境與反應策略」組合為操弄變項，本研究以 Bradford 與 Garrett (1995) 之組織回應溝通模型為給定之情境與策略組合，實驗共分四組進行：（一）行為情境－否認策略；（二）控制情境－藉口策略；（三）標準情境－合理化策略；（四）同意情境－讓步策略。

本研究採用實驗法收集資料，以中部某所大學學生作為施測對象。實驗問卷共計發放 221 份，回收 219 份，剔除回答不完整與無效問卷外，有效問卷計 195 份，有效回收率為 89.0%。其中女性佔 42.1%，男性 57.9%；在年齡的分佈上，19 歲最多，佔 29.7%，20 歲次之，佔 19.5%，21 歲再次之，佔 15.4%。

為了解問卷設計是否合宜，本研究首先針對 16 位學生進行前測，以確定題意能清楚表達意涵，並發掘實驗過程可能發生之問題。本研究根據前測樣本，針對題意不清或語意可能引起誤解之字眼，對問卷做適度修正。這些前測樣本不納入最後的研究分析。

### 三、測量變項

實驗問卷分十一部份，包括受測者對智利政府的先前印象、事件說明、危機責任題項、智利政府對危機情境之認知說明、受測者情境認知題項、智利政府的回應說明、操弄檢測題項（反應策略認知題項）、策略期望題項、受測者對政府之聲譽評價、受測者進行負面口碑之題項、以及受測者基本資料。受測者對智利政府的先前印象部分，整體平均數為 3.88。ANOVA 分析結果， $F(3,191) = 0.331$ ,  $p = 0.803 > 0.05$ ，顯示四組受測者對智利政府的先前印象並無顯著差異。事件說明部分，以新聞資料的呈現方式，簡單說明智利受災情況，以及由於智利政府未能在第一時間進入重災區救援，導致輿論指控智利政府「救災速度緩慢、效率差且支援地方不力」。

危機責任題項，以 Griffin, Babin, & Darden (1992) 的責難題項為依據加以修改，共有三題：（一）我認為此事件是天然災害所引起，智利政府不需要為此事件負責；（二）我認為此事件應該怪罪智利政府，智利政府需要負起責任；（三）我認為此事件應該歸咎天候或環境因素，不應該責難智利政府。

智利政府對危機情境之認知說明，四種問卷各有不同說明：（一）智利政府認為，沒有證據證明政府救災緩慢、支援不力（行為情境）；（二）智利政府認為，雖然有證據證明政府救災緩慢，但沒有證據證明政府對天候狀況有控制能力（控制情境）；（三）智利政府認為，雖然有證據證明政府救災緩慢，也有證據證明政府對救災速度有控制能力，但外界對政府的指控標準太過嚴苛，並不合理（標準情境）；（四）智利政府認為，有證據證明政府救災緩慢，也有證據證明政府對救災速度有控制能力，且外界對政府的指控標準也相當合理（同意情境）。受測者對危機情境認知之題項共三題：針對上述危機事件概述與智利政府對情境的看法，（一）我認為事實與智利政府的情境描述相符；（二）我相信智利政府對情境描述的說法；（三）我接受智利政府對情境的描述。

智利政府的回應說明，根據前所設定的情境也有四種，分別是：（一）在行為情境問卷中，智利政府否認救災速度緩慢、支援地方不力（否認）；（二）在控制情境問卷中，智利政府強調災情之規模與影響範圍，超乎政府的災害救援系統，而且豪雨一直持續三、四天，因此救援部隊在第一時間根本無法進入災區救援（無力控制）；（三）在標準情境問卷中，智利政府試著說明政府在此事件中所做的種種努力，以減輕大眾對政府的責難（合理化）；（四）在同意情境問卷中，智利政府認錯道歉並懇請民眾原諒（讓步）。

操弄檢測題項（反應策略認知題項）共有四題：針對智利政府的回應內容，（一）我認為智利政府否認犯錯，並強調智利政府沒有任何責任；（二）我認為智利政府強調此事件純屬天災，已超出智利政府能力所能控制的範圍；（三）我認為智利政府試著說明政府在此事件中所做的種種努力，以減輕大眾對政府的責難；（四）我認為智利政府公開認錯道歉，並請求大眾原諒。操弄檢測題主要在了解受測者對智利政府所採策略之理解是否偏誤的程度。至於策略期望題項：「我認為智利政府對此事件的回應，與我的期望相符」。

針對組織聲譽的衡量，Coombs 與 Holladay（2010: 177-181）指出，會因為不同的評估面向而產生不同評比或排名。例如聲譽情商（reputation quotient），從 6 個面向 20 個因素來衡量一個組織的聲譽情商。包括情感訴求（對組織的好感、讚賞與信任）、產品與服務、財務表現、願景與領導、職場環境與社會責任。財富雜誌最佳職場公司（Best Companies to Work For）的評選指標，將焦點集中在員工面向，包括可信度、尊重、公平、自豪感與員工情誼。最佳 100 企業公民（100 Best Corporate Citizens）則從環境、社會與公司治理等面向衡量組織聲譽。不論組織聲

譽衡量的側重面為何，Berens 與 Riel (2004) 回顧多種聲譽測量文獻後發現，信任 (trust) 是衡量組織聲譽的核心要素。另 Bradford 與 Garrett (1995) 從誠實、責任、關心與反應能力等面向衡量組織聲譽。由於本研究以智利政府的危機事件為刺激材料，並引 Bradford 與 Garrett (1995) 的情境分類方式，所以本研究有關組織聲譽的衡量，以受測者對智利政府是否信任為重點面向，並以誠實與關心為測量要素。因此本研究選擇 Coombs 與 Holladay (2002) 的聲譽題項為依據加以修改，共有五題：(一) 根據智利政府所做的回應，我認為智利政府有為大眾福祉著想；(二) 聽完智利政府的回應說法，基本上我認為智利政府不誠實；(三) 從智利政府在此事件中的表現，我不相信智利政府對於此事件有說實話；(四) 在大部分的情況下，我傾向於相信智利政府的說法；(五) 從智利政府的表現，我認為智利政府不關心大眾。

本研究以外國政府處理自然災難為刺激材料，對受測者而言，會對一個國家進行負面口碑的內容，除針對此政府進行負面宣傳外，還可能涉及是否到此國家旅遊之建議，因此受測者進行負面口碑之題項，本研究選擇 Coombs 與 Holladay (2007) 的負面口碑題項為依據加以修改，共有三題：(一) 我會因為此事件而對智利政府進行負面宣傳；(二) 我會建議親戚或朋友不要去智利遊玩；(三) 我會推薦智利給那些向我尋求旅遊建議的人。以上題項，皆以李克特七點尺度 (1 表非常不同意，7 表非常同意) 衡量。至於受測者基本資料，包括性別、年齡、學院別、年級別與戶籍所在地。

## 肆、研究分析

### 一、操弄檢測

本研究以危機反應策略為操弄變項，為確保受測者係針對刺激材料所列之策略的知覺回應，必須進行操弄檢測。檢測結果，否認組受測者對四種反應策略的 ANOVA 分析  $F(3, 184) = 50.8, p = 0.000 < 0.001$ ，否認組受測者對否認策略之認知 ( $M_{\text{否認}} = 6.34$ )，顯著高於其他策略題項 ( $M_{\text{藉口}} = 3.72$ 、 $M_{\text{合理化}} = 4.62$ 、 $M_{\text{讓步}} = 2.77$ )，顯示否認組操弄成功。藉口組受測者對四種反應策略的 ANOVA 分析  $F(3, 184) = 41.1, p = 0.000 < 0.001$ ，藉口組受測者對藉口策略之認知 ( $M_{\text{藉口}} = 6.00$ )，顯著高於其他策略題項 ( $M_{\text{否認}} = 3.51$ 、 $M_{\text{合理化}} = 4.15$ 、 $M_{\text{讓步}} = 3.38$ )，顯示

藉口組操弄成功。

合理化組受測者對四種反應策略的 ANOVA 分析  $F(3, 196) = 60.2, p = 0.000 < 0.001$ ，合理化組受測者對合理化策略之認知 ( $M_{\text{合理化}} = 6.20$ )，顯著高於其他策略題項 ( $M_{\text{否認}} = 3.14$ 、 $M_{\text{藉口}} = 3.04$ 、 $M_{\text{讓步}} = 3.12$ )，顯示合理化組操弄成功。讓步組受測者對四種反應策略的 ANOVA 分析  $F(3, 200) = 91.3, p = 0.000 < 0.001$ ，合理化組受測者對合理化策略之認知 ( $M_{\text{讓步}} = 6.10$ )，顯著高於其他策略題項 ( $M_{\text{否認}} = 2.20$ 、 $M_{\text{藉口}} = 2.82$ 、 $M_{\text{合理化}} = 4.28$ )，顯示讓步組操弄成功。

## 二、信度分析

危機責任、情境認知、組織聲譽與負面口碑等變項之 *Cronbach's Alpha* 值分別為 0.78、0.89、0.91 與 0.70，皆達可接受水準。

## 三、情境認知落差之分析

情境認知落差，係指組織對其所處的危機情境認知，與受測者對危機情境認知的差距。本研究將受測者的情境認知題項加以加權平均後，得到情境認知數值，然後以 7 減去情境認知數值，得到情境認知落差數值。統計結果情境認知落差平均值 3.55（以最大差距 6 來計算，情境認知落差達  $3.55 \div 6 = 59.2\%$ ）。進一步比較四組情境認知落差是否有顯著差異，ANOVA 分析結果顯示， $F(3, 191) = 14.07, p = 0.000 < 0.001$ ，顯示四組受測者的情境認知落差存在顯著差異。進一步分析發現，行為情境組的情境認知落差最大，達 4.31；標準情境組次之，情境認知落差 = 3.79；控制情境組再次之，情境認知落差 = 3.30；同意情境組情境認知落差最小，為 2.84。綜合以上結果，顯示受測者對組織所認定之情境，普遍存在落差，即  $H_{1a}$  成立。而且當組織認為自己處在行為情境時，情境認知落差最為嚴重（差距達  $4.31 \div 6 = 71.8\%$ ）。

為測量情境認知落差是否影響溝通效果，本研究以情境認知落差為自變項，聲譽與負面口碑分別為應變項，進行單迴歸分析。分析結果，情境認知落差顯著負向影響組織聲譽 ( $Beta$  值 = -0.538,  $p = 0.000, R^2 = 0.29$ )，即  $H_{1b}$  成立。且情境認知落差顯著正向影響受測者進行負面口碑之意圖 ( $Beta$  值 = 0.353,  $p = 0.000, R^2 = 0.13$ )，即  $H_{1c}$  成立。顯示情境認知落差越大，受測者對組織聲譽之評價越差、進行負面口碑之意圖越高。

## 四、策略認知落差之分析

策略認知落差，係指組織所採取之危機反應策略所欲表達之意涵，與受測者對該策略之認知的差距。本研究針對否認組以 7 減去反應策略認知題項第一題數值、針對藉口組以 7 減去反應策略認知題項第二題數值、針對合理化組以 7 減去反應策略認知題項第三題數值、針對讓步組以 7 減去反應策略認知題項第四題數值，得到所謂「策略認知落差」數值。統計結果策略認知落差平均值 0.84（以最大差距 6 來計算，策略認知落差約為  $0.84 \div 6 = 14\%$ ）。

進一步比較四組策略認知落差是否有顯著差異，ANOVA 分析結果， $F(3,191) = 1.01$ ， $p = 0.388 > 0.05$ ，顯示四組受測者的策略認知落差並無顯著差異（藉口組的策略認知落差 = 1.00；讓步組策略認知落差 = 0.90；合理化組策略認知落差 = 0.80；否認組策略認知落差 = 0.66）。綜合以上結果，顯示受測者對組織所採反應策略之解讀，與組織所欲表達之意涵相去不大，即策略認知落差並不嚴重，換言之  $H_{2a}$  不成立。

為測量策略認知落差是否影響溝通效果，本研究以策略認知落差為自變項，聲譽與負面口碑分別為應變項，進行單迴歸分析。分析結果，策略認知落差對組織聲譽之影響並不顯著（Beta 值 = 0.052， $p = 0.473$ ， $R^2 = 0.003$ ），即  $H_{2b}$  不成立。且策略認知落差對負面口碑之影響亦不顯著（Beta 值 = -0.119， $p = 0.097$ ， $R^2 = 0.09$ ），即  $H_{2c}$  不成立。

## 五、期望落差之分析

期望落差，係指組織所採取的危機反應策略，與受測者期望組織應行策略的差距。本研究以 7 減去受測者在策略期望題項之得分，得到期望落差數值。統計結果期望落差平均值 3.35（以最大差距 6 來計算，期望落差達  $3.35 \div 6 = 55.8\%$ ）。進一步比較四組期望落差是否有顯著差異，ANOVA 分析結果， $F(3,191) = 6.71$ ， $p = 0.000 < 0.001$ ，顯示四組受測者的期望落差存在顯著差異。

進一步分析發現，藉口組的期望落差最大，達 3.87；否認組次之，期望落差 = 3.66；合理化組再次之，期望落差 = 3.42；讓步組期望落差最小，為 2.51。綜合以上結果，顯示受測者之期望與組織所採取之策略，普遍存在落差，即  $H_{3a}$  成立。而且當組織採用無力控制或藉口策略時，期望落差最為嚴重（差距達  $3.87 \div 6 = 64.5\%$ ）。此結果顯示，受測者最不希望看到政府採用無力控制等藉口策略回應危



機，且偏愛政府採取較順應型之反應策略（如認錯道歉與修正行動等讓步策略）。三類落差在各實驗組之平均數如表一所示。

表一 情境認知、策略認知與期望落差在各實驗組之平均數

	情境認知落差	策略認知落差	期望落差
行為情境-否認組	4.31	0.66	3.66
控制情境-藉口組	3.30	1.00	3.87
標準情境-合理化組	3.79	0.80	3.42
同意情境-讓步組	2.84	0.90	2.51
整體受測者	3.55	0.84	3.35

資料來源：本研究

為測量期望落差是否影響溝通效果，本研究以期望落差為自變項，聲譽與負面口碑分別為應變項，進行單迴歸分析。分析結果，期望落差顯著負向影響組織聲譽（ $Beta$  值 = -0.517,  $p=0.000$ ,  $R^2=0.27$ ），即  $H_{3b}$  成立。且期望落差顯著正向影響受測者進行負面口碑之意圖（ $Beta$  值 = 0.251,  $p=0.000$ ,  $R^2=0.06$ ），即  $H_{3c}$  成立。顯示期望落差越大，受測者對組織聲譽之評價越差、進行負面口碑之意圖越高。

#### 六、認知落差、組織聲譽與負面口碑

為檢測  $H_{4a}$ ，本研究針對情境認知落差、組織聲譽與負面口碑等變項，進行階層迴歸分析。分析結果顯示，情境認知落差顯著影響組織聲譽；情境認知落差顯著影響負面口碑；組織聲譽顯著影響負面口碑（ $Beta$  值 = -0.556,  $p=0.000$ ,  $R^2=0.31$ ）；且當以情境認知落差、組織聲譽為自變項，負面口碑為應變項進行複迴歸分析時，情境認知落差對負面口碑之影響，由原本單迴歸分析之顯著（ $p=0.000$ ）變為不顯著（ $p=0.286$ ），顯示組織聲譽會在情境認知落差與負面口碑之間扮演完全中介角色。即  $H_{4a}$  成立。階層迴歸分析結果如表二所示：

表二 情境認知落差與溝通效果階層迴歸分析表

	組織聲譽	負面口碑	負面口碑	負面口碑
情境落差	-0.538***	0.353***		0.076
組織聲譽			-0.556***	-0.515***
$R^2$	0.289	0.125	0.309	0.313

註：\*:  $p < 0.05$ ； \*\*:  $p < 0.01$ ； \*\*\*:  $p < 0.001$

資料來源：本研究

由於策略認知落差並不嚴重，也因此對組織聲譽、負面口碑沒有顯著影響。換言之，組織聲譽不會在策略認知落差與負面口碑之間扮演中介角色。即  $H_{4b}$  不成立。

為檢測  $H_{4c}$ ，本研究針對期望落差、組織聲譽與負面口碑等變項，進行階層迴歸分析。分析結果顯示，期望落差顯著影響組織聲譽；期望落差顯著影響負面口碑；組織聲譽顯著影響負面口碑；且當以期望落差、組織聲譽為自變項，負面口碑為應變項進行複迴歸分析時，期望落差對負面口碑之影響，由原本單迴歸分析之顯著 ( $p=0.000$ ) 變為不顯著 ( $p=0.483$ )，顯示組織聲譽會在期望落差與負面口碑之間扮演完全中介角色。即  $H_{4c}$  成立。階層迴歸分析結果如表三所示：

表三 期望落差與溝通效果階層迴歸分析表

	組織聲譽	負面口碑	負面口碑	負面口碑
期望落差	-0.517***	0.251***		-0.049
組織聲譽			-0.556***	-0.581***
$R^2$	0.267	0.063	0.309	0.311

註：\*： $p < 0.05$ ；\*\*： $p < 0.01$ ；\*\*\*： $p < 0.001$

資料來源：本研究

## 七、危機責任、情境認知落差與期望落差

為檢測  $H_5$ ，本研究針對危機責任、情境認知落差與期望落差等變項，進行階層迴歸分析。分析結果顯示，危機責任顯著影響情境認知落差 ( $Beta$  值=0.347,  $p=0.000$ ,  $R^2=0.12$ )；危機責任顯著影響期望落差 ( $Beta$  值=0.180,  $p=0.012$ ,  $R^2=0.032$ )；情境認知落差顯著影響期望落差 ( $Beta$  值=0.370,  $p=0.000$ ,  $R^2=0.14$ )；且當以危機責任、情境認知落差為自變項，期望落差為應變項進行複迴歸分析時，危機責任對期望落差之影響，由原本單迴歸分析之顯著 ( $p=0.012$ ) 變為不顯著 ( $p=0.414$ )，顯示情境認知落差會在危機責任與期望落差之間扮演完全中介角色。即  $H_5$  成立。階層迴歸分析結果如表四所示：

表四 危機責任、情境認知落差與期望落差階層迴歸分析表

	情境認知落差	期望落差	期望落差	期望落差
危機責任	0.347***	0.180*		0.058
情境落差			0.370***	0.350***
$R^2$	0.120	0.032	0.137	0.140

註：\*:  $p < 0.05$ ； \*\*:  $p < 0.01$ ； \*\*\*:  $p < 0.001$

資料來源：本研究

## 伍、結論與未來研究建議

### 一、研究發現與結論

以智利政府在自然災難處理過程中，遭受外界救災不力之指控為例，本研究操弄智利政府所認知之危機情境、與所採之反應策略進行實驗。實驗數據經分析後有以下發現與結論：

- (一) 情境認知落差與期望落差普遍存在：受測者與組織可能存在的三類認知落差，以情境認知落差與期望落差較為嚴重，策略認知落差則較不嚴重。其中，情境認知落差平均值達 3.55（落差最大值 6，最小值 0），期望落差次之，平均值為 3.35。顯見標的對象與組織對危機情境之認知，以及組織在危機中所採用之反應策略與標的對象期望之策略，皆存在相當落差。
- (二) 行為情境組的情境認知落差最為嚴重：進一步分析各實驗組存在落差之情況，發現行為情境組的情境認知落差最為嚴重，落差平均值竟高達 4.31。以 7 點尺度之測量而言，表示有一半以上的受測者，不同意組織處在沒有證據證明組織犯錯的行為情境。同意情境組的情境落差最小，落差平均值為 2.84。表示大部分受測者同意，組織處在有證據證明組織犯錯、有控制能力且外界指控標準合理的同意情境。以上結果顯示，陷入危機威脅之組織，對所處危機情境之認知越樂觀，情境認知落差越嚴重。惟標準情境組之情境認知落差平均值（3.79），高於控制情境組（3.30）。顯示仍有不少民眾認為政府雖然救災不力，但自然災害卻非政府能力所能控制，表示這些民眾仍相當理性。
- (三) 受測者不喜歡藉口（無力控制）策略：受測者期望組織採取的反應策略，若

與組織實際採用的策略之間存在落差，當然導致受測者對組織的不滿意。本研究不僅證實期望落差確實存在（落差平均值達 3.35），顯示組織所採取之反應策略，不符合大部分受測者之期望；且發現藉口組的期望落差平均值（3.87）最大，否認組（3.66）次之，合理化組（3.42）再次之，讓步組期望落差最小（2.51）。表示受測者最不希望看到組織採用無力控制等藉口策略來回應危機，且偏愛組織採取較順應型之反應策略（如認錯道歉與修正行動等讓步策略）。此一發現與 Benoit & Henson（2009）針對 Katrina 風災之分析結果相符，本研究除以量化方式證實此一觀點外，也給政府一個重要啓示：在危機期間，應盡量避免使用無力控制或藉口策略，正如 Benoit & Henson（2009: 44）所強調，人民不希望看到無能為力的總統（政府），人民希望看到的是能夠保護我們免於威脅和危險的總統（政府）。

（四）研究發現反應了東方文化特色：值得關注的是，本研究的實證結果與 Bradford & Garrett（1995）大異其趣。從西方實驗數據看，在控制情境下，組織採用藉口策略可以獲得最佳溝通效果（Bradford & Garrett, 1995: 882），但從本研究的實驗數據看，在控制情境下，組織使用藉口策略卻不符合受測者的期望，從而導致負面的溝通效果。在東方文化中，「推諉」、「找藉口」都有貶抑涵意，因此即使在組織缺乏控制能力的情境下，受測者仍不喜歡組織使用藉口策略，此結果反應東方文化的特色。以馬英九總統視察八八水災為例，災民哭訴為何總統現在才來？總統回應：「我不知道啊」。即是此一發現之最佳寫照。

（五）縮減情境認知與期望落差可有效改善溝通效果：情境認知落差與期望落差既然普遍存在，它們是否又如何影響危機溝通效果呢？本研究證實，情境認知與期望落差越大，標的對象對組織之聲譽評價越低、進行負面口碑之意圖越高。因此，陷入危機威脅之組織，若希望有效修護其形象、或降低標的對象進行負面口碑之意圖，必須了解或釐清標的對象對危機情境之認知，以及其對組織應如何應對危機的期望，從而縮減或消除情境認知與期望落差。

（六）良好的組織聲譽，可緩解情境認知 / 期望落差對負面口碑之影響程度：SCCT 主張標的對象對危機責任之知覺，不僅會直接影響組織聲譽，也會透過組織聲譽影響標的對象的行為意圖。本研究除導入認知落差概念外，也證實情境認知與期望落差不僅會直接影響組織聲譽，也會透過組織聲譽影響標的對象進行負面口碑之意圖。換言之，組織聲譽會在情境認知 / 期望落差與

負面口碑之間扮演中介角色。因此，政府應關注平時之聲譽維護，以期即使存在危機情境認知與期望落差，因良好的政府聲譽，從而弱化情境認知與期望落差對負面口碑之影響。

- (七) 了解民眾對危機情境的認知，是危機溝通最重要的環節：本研究發現，情境認知落差會在危機責任與期望落差之間扮演中介角色。意謂危機責任除直接影響期望落差外，也會透過情境認知落差，間接影響期望落差。由於危機責任是標的對象對危機情境的整體知覺，且組織會根據其情境認知而作出決策，民眾也會根據其情境認知而產生相對應之期望，當兩造情境認知產生明顯差異時，就會產生期望落差。換言之，情境落差的存在，乃是期望落差產生之根源，也是導致組織形象重挫的主要原因。此一結果給政府的最大啓示為：了解民眾對危機情境的認知，是危機溝通或溝通最重要的環節，唯有了解民眾的情境認知，才能採取與民眾期望相符的危機反應策略，從而產生較正面的形象修護效果。

## 二、研究限制與未來研究建議

本研究是探討組織與標的對象對危機情境認知與期望落差，以及落差對危機溝通效果之影響的探索性研究，雖有若干實證性結果與發現，但也有一些限制，期待未來研究能夠加以克服：

- (一) 本研究以智利政府處理自然災難所引發之危機事件為實驗案例，其研究結果不足以推論至企業或其他危機類型，未來研究應就企業與其他類型危機為研究對象，以期望進一步充實本研究結果之適用性。
- (二) 本研究以大學生為實驗對象，其代表性經常遭受質疑。未來研究可考慮以一般民眾為施測對象，並考慮樣本結構與母體是否相符之問題。
- (三) 本研究以情境－策略組合為操弄變項，未來研究可嘗試分別以情境、策略為操弄變項，以期望更詳細觀察不同情境下使用不同策略之效果變化。
- (四) 本研究對組織聲譽之測量，側重組織之誠實與關心面向；對負面口碑之測量，則只涉及對組織負面宣傳與旅遊建議面向。為期對這兩個變項更全面性之測量，未來研究可考慮增加其他面向因素，例如責任、反應能力、投資意願等面向。
- (五) 因危機事件而使標的對象所產生的負面情緒、以及標的對象對危機事件之涉入感等變項，對危機溝通效果之影響越來越受到危機溝通學者的關注。由於

本研究在實驗設計上擔心題項過多，引發受測者之不耐，從而影響問卷之效度，因此未將這些變項納入，以致本研究完全沒有涉及負面情緒與涉入感之探討。未來研究可加入這些變項之考慮，從而讓危機溝通有關認知落差之研究，能夠更加深入與完整。

## 參考文獻

- 于宗先（2006）。朝野對經濟現象的認知差距。*經濟前瞻*，**106**，83-90。
- 朱延智（2002）。*企業危機管理*。台北：五南。
- 吳宜蓁（2002）。*危機傳播—公共關係與語藝觀點的論點與實證*。台北：五南。
- 姚惠忠、汪睿祥（2008）。候選人危機情境分類之探討。*選舉研究*，**15**（2），69-92。
- 姚惠忠、汪睿祥、高浩緯（2011）。選民政黨傾向與候選人危機反應策略之關係。*選舉研究*，**18**（1），35-61。
- 姚惠忠、鄭婕妤（2011）。危機溝通策略與溝通效果—以莫拉克颱風為例。*傳播與管理研究*，**10**（2），37-68。
- 陳東園、莊克仁、郭文耀（2004）。*大眾傳播學*。台北：國立空中大學。
- 陳儀、邱天欣（譯）（2002）。*危機管理：擬定應變計畫化危機為轉機的企業致勝之道*（R. Caponigro 原著）。台北：美商麥格羅希爾。
- 張依依（2007）。*公共關係理論的演進與變遷*。台北：五南。
- 詹中原（2004）。*危機管理：理論架構*。台北：聯經出版社。
- 臧國仁、鐘蔚文（1997）。框架概念與公共關係策略-有關運用媒介框架的探析。*廣告學研究*，**7**，99-130。
- Barton, L. (2001). *Crisis in organization* (2<sup>nd</sup> Ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western College.
- Benoit W. L., & S. L. Brinson (1994). AT and T: Apologies are not enough. *Communication Quarterly*, **42**, 75-88.
- Benoit, W. L. & J. R. Henson (2009). President Bush's image repair discourse on Hurricane Katrina. *Public Relations Review*, **35**(1), 40-46.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, **23**(2), 177-186.
- Benoit, W. L., P. Gullifor, & D. A. Panici (1991). President Reagan's defensive discourse

- on the Iran-contra affair. *Communication Studies*, *42*, 272-294.
- Benson, J. A. (1988). Crisis revised: An analysis of strategies used by Tylenol in the second tampering episode. *Central States Speech Journal*, *39*, 49-66.
- Berens, G., & C. B. M. van Riel (2004). Corporate associations in the academic literature: Three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, *7*(2), 161-178.
- Bradford, J. L., & D. E. Garrett (1995). The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, *14*, 875-892.
- Choi, Y., & Y. H. Lin (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., V. Cauberghe, & P. Vyncke (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. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “Appropriate” crisis-response strategies. *Management Communication Quarterly*, *4*, 447-476.
- Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations : Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, *10*(3), 177-191.
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, *12*, 241-259.
- Coombs, W. T. (2007a). 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. (2007b). *Ongoing crisis communication: Planning, management, and responding* (2<sup>nd</sup> Ed.). Los Angeles: Sage.
- Coombs, W. T., & L. Schmidt (2000). An empirical analysis of image restoration: Texaco’s racism crisis. *Journal of Public Relations Research*, *12*(2), 163-178.
- Coombs, W. T., & S. J. Holladay (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., & S. J. Holladay (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., & S. J. Holladay (2005). Exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crisis. In N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Hartel (Eds.), *Research on emotion in organizations: The effect of affect in organizational settings* (pp. 271-288). New York: Elsevier.
- Coombs, W. T., & S. J. Holladay (2007). The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intention. *Journal of Communication Management*, *11*(4), 300-312.
- Coombs, W. T., & S. J. Holladay (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., & S. J. Holladay (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*, *35*(1), 1-6.
- Coombs, W. T., & S. J. Holladay (2010). *PR strategy and application: Managing influence*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Elliott, G., & S. Charlebois (2007). How Mosaic-Esterhazy applied a crisis communication strategy when it suddenly had the world's attention. *Public Relations Review*, *33*(3), 319-325.
- Griffin, M., B. J. Babin, & W. R. Darden (1992). Consumer assessments of responsibility for product-related injuries: The impact of regulations, warnings, and promotional policies. *Advances in Consumer Research*, *19*, 870-877.
- Hearit, K. M. (1996). The use of counter-attack in apologetic public relations crises: The case of General Motors vs. dateline NBC. *Public Relations Review*, *22*(3), 233-248.
- Hearit, K. M. (2001). Corporate apologia: When an organization speaks in defense of itself. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations* (pp. 501-511). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 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*(2), 297-327.
- Huang, Y. H., Y. H. Lin, & S. H. Su (2005). Crisis communicative strategies: Category, continuum, and cultural implication in Taiwan. *Public Relations Review*, *31*(2),



229-238.

- Hwang, S., & G. T. Cameron (2008). Public's expectation about an organization's stance in crisis communication based on perceived leadership and perceived severity of threats. *Public Relations Review*, *34*(1), 70-73.
- Kruse, N. (1981). The scope of apologetic discourse: Establishing generic parameters. *Southern Speech Communication Journal*, *46*, 278-291.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- McDonald, L. M., B. Sparks, & A. I. Glendon (2010). Stakeholder reactions to company crisis communication and causes. *Public Relations Review*, *36*(3), 263-271.
- Morley, D. (1980). *The nationwide' audience: Structure and decoding*. London: British Film Institute.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, & L. L. Berry (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, *49*, 41-50.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, & L. L. Berry (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, *64*, 12-40.
- Pearson, C. M., & I. I. Mitroff (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *The Executive*, *7*(1), 48-59.
- Petty, R. E., & J. T. Cacioppo (1986). *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude*. New York: Springer-Verlag.
- Reichart, J. (2003). A theoretical exploration of expectation gaps in the corporate issue construct. *Corporate Reputation Review*, *6*, 58-69.
- Rindova, V., & C. Fombrun (1999). Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions. *Strategic Management Journal*, *20*, 691-710.
- Sheldon, C. A., & L. M. Sallot (2009). Image repair in politice: Testing effects of communication strategy and performance history in a faux pas. *Journal of Public Relations Research*, *21*(1), 25-50.
- Sturges, D. L. (1994). Communication through crisis: A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*, *3*, 297-316.
- Ulmer, R. R., M. W. Seeger, & T. L. Sellnow (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, *33*(2), 130-134.
- Ware, B. L., & W. A. Linkugel (1973). They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia. *Quarterly Journal of Speech*, *59*, 273-283.

# A Study of Crisis Situations and Response Strategies: An Analysis of Perception Gaps between Organizations and Audiences

Hui-Chung Yao \*

## Abstract

This study employed an experiment to explore various types of perception gaps that exist between the government and people during the natural disaster in Chile. The author find that there existed conspicuous situation gap and expectation gap. The author also find that these gaps reverse the effects of the government's image repair efforts. Due to the fact that both the public reactions and the governmental decisions are based on perceptions of situations, expectation gap is produced when the perceptions of the public and the government diverge. We find that situation gap leads to expectation gap, which explains why the government's image collapsed.

**Keywords:** crisis communication, crisis situation, response strategy, situation gap, expectation gap

---

\* Associate Professor, Department of Human Resource and Public Relations, Da-Yeh University.