

國防大學政治作戰學院新聞學系

碩士論文

以認知差距的視角探討國軍危機回應策略與組織聲譽
之研究-以海軍光華 6 號飛彈快艇事件為例

Exploring the Crisis Response Strategy and
Reputation of R.O.C Military from the Cognitive
Gap Perspective - A Case Study of the Fast
Attack Craft Guided Missile

研究生：許鈺祥

指導教授：方鵬程博士

中 華 民 國 一 ○ 七 年 六 月

國防大學政治作戰學院新聞學系新聞碩士班學位論文

口試委員會審定書

以認知差距的視角探討國軍危機回應策略與組織聲譽之研究

-以海軍光華 6 號飛彈快艇事件為例

Exploring the Crisis Response Strategy and Reputation of R.O.C

Military from the Cognitive Gap Perspective

- A Case Study of the Fast Attack Craft Guided Missile

本論文係 許鈺祥（學號 1070720211）在國防大學政治
作戰學院新聞碩士班完成之碩士學位論文，於民國 107 年 5 月
10 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

委員兼召集人

指導教授

委員

學系主任

陳智長
方鵬程
傅文成
潘玲瑛

中華民國 107 年 5 月 10 日

謝 誌

又到了鳳凰花開、學子們相互道別的時刻。追憶過往，我們的一生能有多少次「畢業」？或許，這是我學術生涯的最後一次，我會更加專注地品嚐這種人生感受。

感謝在論文撰寫的過程中，一直指引我方向的方鵬程老師（方爸）。在這短短一年的碩論寫作過程中，老師給予了最大的自由發揮空間。老師的關懷與不厭其煩的耐心指導，使我在摸索研究的路途上，步伐更加穩健。

感謝陶聖屏老師與傅文成老師在繁忙的學術工作之中，依舊願意抽空指導我的論文，提供了最佳的修正建議，使我的論文內容能夠更加完整。

感謝銘傳大學的倪炎元院長、三立新聞的鎮全哥及中時報系的戴志揚大哥，非常感謝三位專家學者願意在百忙之中抽空接受我的深度訪談。

感謝樓榕嬌主任、延英陸老師、胡光夏老師、閻亢宗老師、謝奇任老師、傅文成老師、孫懋嘉老師以及徐振興老師所傳授的學術知識，感謝各位老師總是能夠在課堂中綻放光芒與熱情並無私地傾囊相授，使我獲益相當多。也感謝劉建鷗主任與陳竹梅老師，兩位師長的親切關懷使我相當感激。

感謝新聞系碩 107 年班的承祖學長、上榮學長、子賢、坤甫、乃慈、宛庭、立婷、湘凌、琮林、啟禎和治豪，沒有你們的相伴與協助，這一年十個月的生活就無法如此地充實與精采。

感謝自己的堅持與毅力，讓我能夠在體弱生病時、欲振乏力時，仍舊在午後悶熱的體育館中，不懈地、奮力地與重訓器材搏鬥、揮灑汗水。

最後，感謝我的母親。當初在成績放榜時，若沒有母親的鼓勵，我肯定會選擇放棄入學資格，而無法來體驗充實的研究所生活，也就不會有這本論文的產製。

許鈺祥 謹誌於北投復興崗

中華民國一〇七年 初夏

摘要

國軍必須謹慎處理「危機」，才能夠挽救其在民眾心目中的形象與聲譽。化解危機的首要原則就是進行「危機傳播」，其重點在降低危機對組織的傷害，使目標受眾能夠接受組織針對危機事件所給予的回應。

民國 106 年 3 月 18 日夜間，海軍「光華六號」飛彈快艇與「北洋號」娛樂漁業船發生碰撞。儘管海軍已於案發後向大眾進行說明，並解釋為天候因素造成，但綜觀民眾在網路上的意見分布，抨擊軍方的聲量仍明顯占多數。本研究以上述事件為背景，使用網路問卷調查法與深度訪談法等兩種方式，探討國軍與民眾之間可能存在的認知差距。

研究結果發現，民眾對本事件的感受與評價，會明顯地隨著年齡與教育程度而有差異。其次，國軍與民眾之間除了確實存有認知差距之外，此差距也會對危機傳播的成效造成威脅。最重要的是，本研究意外發現民眾對解釋說詞的接受程度是危機傳播的關鍵，國軍若要在危機事件中挽救聲譽就必須使其說詞被民眾採納。



關鍵字：組織溝通回應模型、認知差距、危機情境、訊息接受程度、組織聲譽

Abstract

The R.O.C military must deal with "crisis" very carefully, to protect its image and reputation from the citizens. The very first principle of resolving the crisis is to carry out "crisis communication." The focus is on reducing the harm of the crisis to the organization so that the target audience can accept the organization's response to crisis events.

On the night of March 18, 2017, the Navy's Fast Attack Craft Guided missile collided with an entertainment fishing boat. Although the Navy had explained to the public that weather factors caused the incident, given the public opinion on the Internet, the masses of the attack on the military are still apparently in the majority. Based on the above events, this study used online questionnaire and in-depth interview to explore potential cognitive gaps between the military and the citizens.

This study found that the people's feelings and evaluation of this incident will obviously differ with age and education. Second, apart from the cognitive gap exist between military and the citizens, this gap might also be a threat to the effectiveness of the crisis communication. Last but not least, this study has unexpectedly found that people's acceptance of explanations is the key to the crisis communication.

Keywords: CCRM(The corporate communicative response model), Cognitive Gap, Crisis Situation, Acceptance of Explanation, Reputation

目錄

謝誌.....	I
摘要.....	II
Abstract.....	III
目錄.....	IV
表次.....	VII
圖次.....	IX
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機與目的.....	4
第三節 本研究章節架構.....	10
第二章 文獻探討.....	12
第一節 危機的定義與特性.....	12
一、危機的定義.....	12
二、危機的特性.....	14
第二節 危機情境.....	15
第三節 危機反應策略與認知差距.....	19
一、危機反應策略.....	19
二、危機情境與反應策略之運用.....	26
三、目標受眾對反應策略的期望差距.....	30
第四節 組織聲譽.....	33
第五節 研究問題、研究假設及研究架構.....	35
第三章 研究方法.....	36
第一節 問卷調查法.....	36
第二節 變項之操作型定義與測量方式.....	38

第三節 研究對象與抽樣.....	40
一、研究對象.....	40
二、問卷抽樣.....	40
第四節 問卷前測與信度分析.....	41
第五節 深度訪談法.....	44
一、訪談對象及時間.....	45
二、訪談大綱.....	46
第四章 資料分析與結果.....	47
第一節 描述性統計.....	48
一、受訪者分布情形.....	48
二、受訪者之情境認知差距分析.....	50
三、受訪者之期望差距分析.....	51
四、受訪者之訊息接受程度分析.....	52
五、受訪者之組織聲譽分析.....	53
第二節 差異性分析.....	54
一、受訪者對國軍危機回應策略的認知情況.....	54
二、性別與各變項之差異性分析.....	56
三、年齡層與各變項之差異性分析.....	57
四、教育程度與各變項之差異性分析.....	60
第三節 結構方程模型分析.....	62
一、驗證性因素分析.....	62
二、模型配適度檢定.....	66
三、研究假設驗證.....	70
四、研究問題回答.....	71
第四節 訪談結果分析.....	74

一、國軍未能在第一時間內主動向媒體提供訊息？.....	74
二、盡可能地全盤托出並還原真相？.....	75
三、造成認知差距的潛在因素？.....	76
第五章 結論.....	78
第一節 研究發現.....	78
一、民眾對本事件的感受與評價，隨著年齡與教育程度而有差異.....	78
二、情境認知差距確實存在.....	79
三、情境認知差距會影響危機傳播成效.....	80
四、訊息接受程度是危機傳播的關鍵.....	81
第二節 危機傳播實務精進建議.....	81
一、在危機爆發之第一時間，主動、積極、即時地對外做出回應.....	81
二、對意外類型的危機事件應即時展現同理心，表達關心與慰問.....	82
三、應隨時且適度公布調查事實，提高民眾的接受度.....	83
四、國軍持續經營媒體關係，建立互信機制.....	83
第三節 研究限制與未來研究建議.....	84
參考文獻.....	87
中文部分.....	87
外文部分.....	91
網路部分.....	99
附錄.....	101
附錄一 新聞稿內容.....	101
附錄二 正式問卷.....	102
附錄三 深度訪談稿.....	106

表次

表 1-2-1 往年國軍危機傳播研究.....	5
表 2-1-1 危機特性.....	14
表 2-2-1 Coombs 危機的分類.....	16
表 2-3-1 Benoit 形象修護策略.....	21
表 2-3-2 Huang et.al 形象修護策略.....	22
表 2-3-3 Coombs 危機反應策略.....	24
表 3-2-1 情境認知量表.....	38
表 3-2-2 策略認知量表.....	38
表 3-2-3 策略期望量表.....	39
表 3-2-4 訊息接受程度量表.....	39
表 3-2-5 組織聲譽量表.....	40
表 3-4-1 信度分析表.....	42
表 3-5-1 深度訪談對象名單.....	45
表 4-1-1 受訪者人口統計資料之次數分配表.....	49
表 4-1-2 情境認知差距分析表.....	50
表 4-1-3 期望差距分析表.....	51
表 4-1-4 訊息接受程度分析表.....	52
表 4-1-5 組織聲譽分析表.....	53
表 4-2-1 策略認知之變異數分析表.....	55
表 4-2-2 性別與各變項之獨立樣本 t 檢定.....	56
表 4-2-3 年齡層與各變項之單因子變異數分析.....	59
表 4-2-3 教育程度與各變項之單因子變異數分析.....	61
表 4-3-1 本研究測量模型之驗證性因素分析表.....	64
表 4-3-2 測量模型之區別效度檢定表.....	65

表 4-3-3 整體模型配適度指標檢核表.....	68
表 4-3-4 路徑關係與假設結果檢定表.....	71
表 4-3-5 情境認知差距→訊息接受程度→組織聲譽之 Bootstrap 檢驗表.....	73
表 4-3-6 整體模型影響效果表.....	73



圖次

圖 2-3-1 危機與溝通策略之對照圖.....	27
圖 2-3-2 Bradford & Garrett(1995)危機情境與反應策略關係圖.....	29
圖 2-5-1 本研究之研究架構圖.....	35
圖 4-3-1 本研究整體模型配適圖.....	69



第一章 緒論

第一節 研究背景

古書《合同文字》曾提到「天有不測風雲，人有旦夕禍福」，這句話意味著在未來的路途上，我們將遭遇的福禍是難以預測的。因此，在這個瞬息萬變的時代與難以預測的環境之中，危機將可能隨時發生，使得組織更容易遭到威脅(Barton, 1993)。任何突發的意外事件，都可能對組織造成無法預料的影響和傷害。面臨危機時，如果我們處置得宜，除了能夠為組織所遭受的傷害降到最低，亦能避免後續可能引發的負面連鎖反應與後遺。

國外學者Lerbinger (1997) 指出，危機可能會對組織的利益、發展、形象，甚至是生存造成負面影響。另一位學者Caponigro (2001) 則認為，危機就是那些可能對組織聲譽造成損害的事件，對組織來說，通常是已經或即將失控的局面（轉引自陳儀、邱天欣，2002）。一旦組織聲譽遭受到事件的傷害，必定得想辦法挽救組織在民眾心目中的形象與聲譽。危機管理學者朱延智（2002）指出，化解危機的首要原則就是進行溝通。西方學者Barton（2001）與Benoit（1995）的研究提出，「危機傳播」對於組織聲譽的修復與保護是有幫助的。Coombs 與Holladay（2005）也指出，危機發生後溝通，可用來修復組織形象或預防形象受損（轉引自姚惠忠，2012）。由此可知，「危機傳播」是化解危機，挽救組織形象的救命丹。危機傳播的重點在降低危機對組織的傷害，使目標受眾能夠接受組織針對危機事件所給予的回應。國內學者姚惠忠（2012）根據其研究指出，政府與民眾對危機情境的認知差距越大，回應策略的期望差距會隨之增加，而政府的組織聲譽便會因此下降。因此，若希望修護組織的聲譽與形象，就必須先了解民眾對危機事件的看法，以及他們對組織之回應策略的期望，縮小組織與民眾之間的認知落差。

隨著科技的進步與媒體全天候的報導型態，任何危機事件都將變得更容易曝光，並且被廣泛的傳播出去（Coombs, 2012）。一旦組織的負面消息被刊登在網

路上，就如同「倒轉式的病毒行銷」¹（Reversed Viral Marketing）一樣可怕（吳宜蓁，2002：117；James, 2000）。大多數危機處理的優劣取決於危機初期的溝通與傳播，危機事件時常招來媒體與民眾的關切，進而在溝通的過程中出差錯（Boin & Lagadec, 2000）。危機傳播效果成功與否，其主要關鍵在於溝通策略的運用是否恰當（Marra, 1998）。由於危機處理的成功與否是以組織對目標受眾的「認知」及「想法」的影響力為指標。一旦在危機爆發之後，未及時、正確地進行溝通，給予民眾最佳的說法，組織聲譽在兩天之內崩盤的機率非常高，這可是比法院針對危機事件做出審判的效率還要迅速（Cohn, 2000）。

回顧近年來中華民國國軍執行危機處理與危機傳播的經驗，我們就曾經跌倒了好幾次。從2013年的「洪仲丘」事件、2015年的「陸軍阿帕契」事件、2016年的「憲兵違法搜索」事件、「海軍雄三飛彈誤射」事件與「陸戰隊虐狗」事件等，這些危機都使國軍的聲譽與形象遍體鱗傷，同時也嚴重打擊國軍內部的士氣。其中許多事件都因為軍方未即時說明²與前後說法不一致³，導致嚴重影響閱聽人的認知，使民眾對軍方的說詞不採納或不信任，甚至惹來「國防布」⁴的惡名、引發大型的遊行抗議活動。這些危機事件再再地凸顯了危機傳播的重要性。近年來，媒體愈加關注國軍的危機事件，也使國軍的危機回應策略需要再被仔細檢

¹ 「倒轉式的病毒行銷」為國外學者 Dana James 在 2000 年於 Marketing News 期刊中提出的概念，其概念原型為病毒式行銷，但所傳播的訊息卻會對組織造成負面影響。病毒式行銷為現今常用的網路行銷方法，常用於進行網站推廣、品牌推廣等。其訊息傳遞策略是透過公眾將資訊廉價複製，告訴給其它受眾，透過口碑傳播的方式，訊息可以像病毒一般迅速蔓延，因此病毒式行銷成為一種高效的資訊傳播方式，而且，由於這種傳播是用戶之間自發進行的，因此幾乎是不需要費用的網路行銷手段。和傳統行銷相比，受眾自願接受的特點使得成本更少，收益更多更加明顯。

² 2013 年 7 月 4 日洪仲丘事件於媒體曝光後，五天後，陸軍副司令才於國防部例行記者會中提及案情相關內容，國軍未於事件發生後盡速進行說明，以致媒體與民眾將被其他訊息來源建構其對該事件的認知，甚至導致民眾產生軍方未積極處理的看法。

³ 2015 年 4 月 1 日「陸軍阿帕契」事件遭媒體報導後，陸軍司令部因未能善盡查證責任，急於向媒體公布調查結果導致其在 4 月 3 日說明之參訪人數與國防部後續於 4 月 7 日公布之實際人數有所差距；另外，2016 年 3 月 7 日上午國防部針對「憲兵違法搜索案」說明魏姓男子簽署「自願受搜索同意書」且全程錄影，是日下午，憲兵指揮官於立法院接受質詢時卻又表示魏男簽下「自願受搜索同意書」時，並沒有錄音錄影。前後說法不一致的狀況，可能引發更多對組織不利的謠言與非必要的疑惑（Lerbinger, 1997）。

⁴ 「國防布」一詞之緣起背景為洪仲丘事件，當時在軍事檢察署之調查階段調出監視錄影畫面後，卻發現有多處時間為黑畫面，當時即有多家媒體猜測監視器遭人為以黑布蓋住導致沒有畫面，該狀況在網路引發討論，網友將之稱作「國防布」。該詞後續被當作「國防部」的戲稱或形容事實遭掩蓋銷毀等讓真相不清楚或消失的狀況。

視。

即以本研究之研究案例而論，民國 106 年 3 月 18 日夜間，正在執行操演的海軍「光華六號」飛彈快艇與「北洋號」娛樂漁業船在鼻頭角外海，疑因天候不佳、視線不佳發生碰撞（蘋果日報，2017/03/19）。「北洋號」船長指控軍方發生碰撞後沒有停下來，「北洋號」一路鳴笛緊追，還是無法追到，只好求助漁業電台，透過電台通知快艇返港（中廣新聞網，2017/03/19）。對此，海軍將領否認說，飛彈快艇在與北洋號碰撞後立即停俾，還曾伴護北洋號返航，但途中北洋號加速離去，絕沒有北洋號所指稱的「肇事逃逸」（蘋果日報，2017/03/19）。海軍司令部於 19 日發出的新聞稿表示：「一、本次意外事件，本軍已完成初步行政調查，全面檢討肇生原因，並策進相關精進作為，以杜絕類案發生。二、本次擦碰事件，現由第三公證單位與海巡署調查中，視調查結果，責任歸屬，本軍表示尊重與負責。三、飛彈快艇本次任務係實施海上夜間對抗操演，磨練飛彈快艇夜間作戰能力，以因應未來制海作戰之需求，不會因本次事件影響任何夜間作戰訓練。」（聯合新聞網，2017/03/19）。海軍參謀長李中將於 20 日在立法院接受質詢時，再度說明：「當時下大雨，雷達顯示一片低雲層，沒有看到小目標。瞭望人員則在約四千碼處（約兩海里）發現，但因海軍正在進行戰術就位，以十五節速度高速行進，對方也高速行進，雖然雙方皆採取迴避作為，但沒有成功。」（自由時報電子報，2017/03/21）。根據研究者觀察於 3 月 18 日至 21 日期間，在蘋果日報、聯合報、自由時報、中時電子報、ETtoday 及 TVBS 報導本案相關網路新聞下方的留言數，負面批評軍方的留言數明顯多於正面支持軍方的留言數，部分民眾在網路新聞頁面下方的留言欄批評：「值更官在睡啊」、「快艇雷達上有國防布罩著，什麼都看不到」、「海軍快艇的雷達是裝假的嗎？」、「不應該瞎盲到撞上北洋號，難道是豬一樣的隊友嗎？」、「吸毒一流 開船二流 戰技三流 裝備四流，只是唬爛總統來騙官糧與官餉」等。綜觀國軍於危機期間所做之

回應與民眾在網路上的意見分布，可以明顯看出有不少民眾將危機肇因歸咎於國軍之外，也不滿意在危機事件中的處置作為。

因此，本研究擬以上述海軍「光華六號」飛彈快艇危機事件作為研究案例，探討即使國軍選擇相關理論所建議之反應策略以為因應，但其訊息內容卻仍然不能為民眾所接受，甚至遭受指責的原因所在。此外，也要檢視國軍在進行危機傳播時，應如何釐清問題的癥結並加以排除，避免國軍在危機事件中費盡的千辛萬苦地努力，最終僅淪為白忙一場。

第二節 研究動機與目的

在如此危機四伏的時代，環境快速地變動將帶來高度不確定性與複雜性，所有的組織包含政府機構、企業等團體，只要是與外界環境有所互動，就隨時處於危機的威脅之中（Barton, 2001）。而組織的危機是指以某個組織為範圍，對其生存與發展可能造成巨大威脅的突發事件，這些突發事件是預期之外發生的特定或一系列事件（Seeger, Sellnow & Ulmer, 1998）。

對政府與公部門而言，已不如過往單憑權力就能夠主導媒體與民意。現今的組織必須具有高度的危機溝通能力，使用能夠被接受的回應策略，才能夠獲得民眾的信任和支持（方鵬程、陶聖屏，2015）。

就算國軍是這般龐大的組織，也得具備危機溝通的能力。若能夠化險為夷安然度過危機，組織形象將因此大受肯定；反之，則極有可能賠上組織形象（吳宜蓁，2005）。危機傳播的目標是希望能夠透過溝通，影響民眾對組織的「認知」並且維護組織的「形象」（Heath, 1997；Ray, 1999；Sturges, 1994）。若要減少與民眾的衝突，則要拉近組織的預設立場與受眾對其期望之間所形成的差距，將組織的關注重點集中在受眾的主觀認知上（Hwang & Cameron, 2008）。由此可知，國軍執行危機傳播時，必須在民眾的「認知」上多做努力，減少國軍與民眾在對危機認知上的差距，才有機會挽救國軍的聲譽與形象。

因而，促使研究者進行國軍與民眾的認知差距對組織聲譽可能影響之研究的動機乃在於：

首先，回頭檢視國軍過去有關危機管理和危機傳播的研究（參見表 1-2-1 往年國軍危機傳播研究），多數研究者皆聚焦在回應策略與媒體效能的探討，並側重於媒體呈現國軍某危機事件的次數、內容及記者對回應策略的評價，以媒體作為研究對象，未針對最終的目標受眾-社會大眾的認知進行研究，因此上揭多數研究未置重點於民眾與國軍對危機事件的認知與想法是否一致，也比較無法瞭解國軍的回應策略是否符合民眾的期望。過去的危機傳播研究方法多以內容分析法、個案研究法與深度訪談法為研究工具（參見表 1-2-1 往年國軍危機傳播研究），僅有歐振文（2006）運用問卷調查法從事國軍危機傳播研究，從記者的觀點探討國軍當時所使用的形象修護策略與危機情境。因而透過往年研究的啟發，本研究奠基於危機回應策略與情境的觀點，運用問卷調查的方式針對民眾對國軍危機事件的認知進行研究，再輔以專家學者之深度訪談，藉以探討國軍所採取危機回應策略與作為和民眾認知之間是否存在差異，一方面可做為國軍日後因應危機的參考，並期望對未來相關研究有著引路的作用。

表 1-2-1：往年國軍危機傳播研究

作者	論文題目	發表年份	研究方法	研究內容
喬福駿	國軍危機傳播策略研究－面對中共輿論戰之作為	2005	德菲法	蒐集國軍、學界、媒體三方面的專家之意見，提供研擬應對中共輿論戰之危機傳播策略。

歐振文	形象修護策略與 危機情境－國軍 危機傳播個案研 究	2006	個案分析法 與問卷調查 法	以八十五年至九十一年間發生相關危機個案，透過記者評選並應用語藝理論評析相關個案形象修護語藝的效果及可能的成敗原因。
劉志堅	溝通策略之探討 －以國軍墜機新聞事件為例	2008	內容分析 法、文獻分 析法與深度 訪談法	以特定國軍危機事件為主軸，分析國軍在危機情境下的處置原則與溝通策略，進而研擬「軍事危機溝通策略模式圖」。
鄭國翔	國軍危機新聞發 言處理應變制度 研究－以海軍發 言人為例	2008	文獻分析法 與深度訪談 法	藉由對國軍新聞實務工作者與軍事記者的訪談與軍事發言人室之沿革的探討，提出國軍發言人、新聞官、媒體關係及傳播策略之改進方向。
許彩	國軍危機傳播管 理之研究－聯兵 旅層級	2008	文獻分析 法、個案研 究法與德菲 法	以國軍相關個案研究題材，透過德菲法的方式對專家學者進行多回合的問卷分析，試圖建構軍事傳播的策略模式。
黃威雄	國軍危機傳播策	2010	內容分析法	以報紙為研究樣本，

	略與媒體效能研究－以陸航 0403 飛安事件為例		與深度訪談 法	輔以訪談國內專家學者，檢視單一事件的危機傳播策略與媒體成效。
簡建元	國軍形象塑建與媒體效能之研究－以軍隊執行莫拉克風災救援為例	2011	內容分析法	以報紙為研究樣本，檢視單一事件的危機傳播策略與媒體成效。
賴彥羽	國軍危機傳播策略之研究－以江國慶案為例	2012	內容分析法 與深度訪談 法	以報紙為研究樣本，檢視單一事件中的危機傳播策略，及其展現在媒體上的成效，並進行相關檢視與精進建議綜整。
鄭鼎謀	國軍危機反應策略與媒體效能之研究－以國軍宜蘭彈藥庫爆炸事件為例	2013	內容分析法 與深度訪談 法	以報紙為研究樣本，檢視單一事件的危機傳播策略與媒體成效。
彭健華	國軍危機傳播之研究－以洪仲丘案為例	2014	個案研究法 與深度訪談 法	以平面媒體為研究樣本，檢視單一危機事件之前、中、後期的應處作為，進而探討改進方向。。

鐘玟晴	國防部危機傳播策略與媒體效能之研究－以洪仲丘事件為例	2014	內容分析法	以報紙為研究樣本，檢視單一事件的危機傳播策略與媒體成效。
張子揚	軍隊管教與危機衝突管理之研究－以洪仲丘事件為例	2015	個案研究法與文獻分析法	以報章雜誌為研究樣本，探討單一危機事件之生命週期中，各階段的危機管理作為。
張俊敏	國軍危機傳播策略與媒體效能之研究－以 2015 年「阿帕契事件」為例	2016	內容分析法與深度訪談法	以報紙為研究樣本，檢視單一事件的危機傳播策略與媒體成效。
楊善淳	國軍對新媒體負面訊息之危機處理－以雄三飛彈誤射事件為例	2017	電腦演算法與深度訪談法	使用大數據軟體分析社群媒體使用者之回文習慣，試圖掌握、瞭解並建立相關危機傳播的可行性機制。
陳佳胤	危機回應策略對國軍聲譽之影響－公眾怒氣的中介效果	2017	準實驗法	以易引發公眾負面情緒之事件為實驗刺激物，探討公眾怒氣在回應策略與組織聲譽之間的中介效果。

資料來源：研究者自行整理。

其次，隨著科技發展的腳步與網路的普及，民眾接收新聞的管道變得更加多元，新聞資訊的傳遞也更快速且範圍更是寬廣。根據科技部傳播調查資料庫於2014年到2016年之間調查臺灣民眾使用網路行為的資料指出，民眾經常使用網路作為瀏覽資訊及蒐集資料的比例從2014年的24.2%，增加到2016年的78.9%，這顯示臺灣民眾使用網路的人口比例越來越高（科技部臺灣傳播調查資料庫，2017/7/18），由此可知，網路對於資訊傳播的影響力與重要性是越來越大。再者，由於現今媒體對於國軍負面新聞的多產，只要軍隊危機事件一發生，必定成為媒體關注重點。因此，如何妥慎、即時地處理危機並迅速地主動進行說明，已是國軍新聞人員必須重視的課題。但在資訊氾濫的今日，若要及時有效因應危機，對民眾的危機認知必須有一定程度掌握，以「前車之鑑」為師，避免瞎子摸象之情形發生，此亦是引發本研究的一動機所在。

其三，根據姚惠忠（2012、2015）的研究指出，組織與民眾的情境認知落差有著顯著地差異，組織回應策略與受訪者的期望也存在顯著的差距。然而，國軍與民眾的想法或認知是否一致？國軍與民眾對於危機事件的看法是否一致？國軍對危機事件的說明與解釋，是否有符合民眾的期望？上述這些疑慮，都將是對國軍的形象修護效果造成影響的潛在因素。換句話說，假如國軍無法查明事實並消除以上這些潛在的認知差距，國軍在危機處理時所做的努力，很可能功虧一簣，甚至造成更難挽救的局勢。國軍危機傳播的目標在於根據國軍所處危機情境，選擇適當之反應策略。因為，深入瞭解目標受眾對組織溝通策略的可能反應，能夠使組織對所處情境做出更加的正確判斷，進而幫助組織使用更有利於修護形象的危機反應策略（Coombs, 2006）。此為本研究的研究動機之三。

其四，民眾對於國軍應處危機事件之說詞的接受程度會影響組織聲譽，由此可知，是危機傳播之效果的重要指標。回顧國軍對危機傳播的研究，針對回應策略與媒體效能之研究已經累積了不少前人的智慧，然而，探討民眾對國軍危機事件之認知差距的研究卻未曾有人嘗試，此是促發本研究的動機之四。

根據上述的動機，本研究希望藉由海軍「光華六號」飛彈快艇危機事件對民眾進行調查研究，檢視國軍與民眾之間對於危機情境的認知、回應策略採用的期望及回應策略的解讀，是否可能有差距的存在。

綜合上述，本研究之研究目的歸納如下：

- 一、檢視國軍與閱聽眾對於危機情境的認知是否存有落差。
- 二、檢視國軍希望表達的意涵與閱聽眾對於國軍危機反應策略的理解，是否有差距存在。
- 三、檢視國軍選擇的危機反應策略，與閱聽眾期望的危機反應策略，是否有差距存在。
- 四、若上述的差距確實發生，將進一步檢驗這些認知上的差距對國軍聲譽的影響方式與影響力。

第三節 本研究章節架構

從研究流程來看，本研究共分成五個章節。首先，第一章為緒論，藉由研究背景的敘述，概略陳述近年來國軍在執行危機傳播時所遭受的挑戰，及民眾面對國軍解釋訊息時所抱持的態度。此外，以近期海軍「光華六號」飛彈快艇危機事件作為探討案例，闡明本研究的研究動機、研究目的及章節架構。

第二章為相關文獻探討，第一節分別從危機的定義及特性進行探討，藉此對「危機」一詞有更深入瞭解；第二節為危機情境之探討，透過危機情境之種類的區分，瞭解民眾可能基於「基本歸因謬誤」與「折扣原則」而與國軍對同一危機事件之情境有不同的解讀與認知；第三節是危機反應策略與期望的認知差距，藉著列舉多種危機反應策略，逐漸聚焦至本研究所應用的「組織回應溝通模型」。此外，藉由危機反應策略的應用，推論國軍與民眾之間對於情境與反應策略的認知差距，是否與後續的期望差距與訊息接受程度具有關聯性；第四節則是組織聲譽之探討，並推測國軍與民眾對危機的情境認知差距、期望差距、訊息接受程度

差異是否將牽動其對國軍聲譽的評價。

第三章為研究方法與設計，本研究規劃以海軍「光華六號」飛彈快艇危機事件作為研究事件，採用「問卷調查法」與「深度訪談法」進行，並應用「組織溝通回應模型」(The corporate communicative response model, CCRM)所歸納之情境與策略區分指標為基礎進行研究。本研究之問卷規劃透過網路與社群平台進行發放，而受訪者設定為有網路使用行為的一般民眾，並排除國軍人員及軍眷。在深度訪談方面，本研究以半結構式訪談的方式進行，於訪談前依據本事件之現象、相關文獻、研究假設與研究問題擬定訪談大綱，邀請 3 位國內的危機傳播學者與新聞工作者受訪。

第四章為研究分析，本章節將以回收之網路問卷，針對民眾的情境認知、反應策略認知、反應策略期望、訊息接受程度及組織聲譽等構面，進行比較與關聯性分析，國軍採用的反應策略與民眾對國軍聲譽之評價之間是否有認知差距的存在。

第五章則是研究結論與建議，藉著在研究與資料的分析，提出本研究之發現與相關建議，並針對本研究之研究限制提出檢討，此外，也提供後續研究者未來可行之研究方向。



第二章 文獻探討

第一節 危機的定義與特性

一、危機的定義

什麼是危機？根據《教育部重編國語辭典修訂本》的釋義：「一是潛藏的危險、禍害，二則是生死成敗的緊要關頭。」英文的 Crisis（危機）一詞則源自於希臘語的 Krisis，其原始意涵是「決定（to decide）」，也代表著一個決定性的緊要關頭或轉折點。美國《韋伯字典》對「危機」（crisis）的釋義則是：「面臨災變時使好轉或惡化的轉捩點。」綜觀東西方「危機」一詞的詮釋，在不同的文化歷史背景中，危機不只是失敗的代名詞，也都代表著重生的契機，難怪我們時常會說「危機就是轉機」！

長久以來，許多研究者將「危機」與自然災害、急難、風險等概念混為一談，使危機研究的範疇呈現多元卻凌亂的狀態（Marra, 1992）。該字在不同研究者的定義中，時常存有不同的用法（Preble, 1997）。由此可知，不同領域的學者對於「危機」的概念與論述也會有所差異。

公關學者 Barton（1993）認為，「危機」是指某一個難以預料的意外事件，因為可能帶來負面的影響力，進而損害到組織與其所屬人員、財務、商品、服務與聲譽。根據 Fearn-Banks（1996）的定義，危機是指：「對組織、企業或產業可能造成負面影響的重大事件，此事件也可能波及到該組織的公眾、產品、服務或名聲，因其衝擊到組織的正常運作，甚至威脅組織的生存。」（轉自吳宜蓁，2002：23）。Lerbinger（1997）也指出，凡是會造成或可能造成組織形象的負面影響，以及有礙於組織未來的利益、成長甚至危害組織的生存，即可視之為危機（轉自方鵬程、陶聖屏，2015：16）。Pauchant & Mitroff（1992）在對危機的定義中更以「瓦解」（disruption）一詞，指出危機將實質影響或甚至瓦解整個系統，且足以威脅到組織的基本假設、對本身的主觀認定、或是其存在的核心成分（轉自吳宜蓁，2002：24）。

Fink (1986) 談到危機一詞時，除了描述其影響力之外，也更提到即時處理的重要性，他將危機界定成不穩定時間與狀況的事件，急需決策者進行決定性的變革。變革結果可能不是會惡化，就是會有轉機；若及時進行危機處理，則可消除風險與危疑困惑，化危機為轉機（轉自方鵬程、陶聖屏，2015：16）。歸納上述諸多西方學者對危機的認知，危機不僅可能傷害組織及所屬成員的形象與聲譽，也可能對組織的正常運作甚至未來發展造成負面影響。

國內學者看待危機對組織的影響也略有相似，孫本初（1997）指出，危機係組織由內外部之所引發的一種對組織生存具有立即且嚴重威脅的情境或事件。吳宜蓁（2002）則提到：「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出決策並排除狀況，將很可能對企業或組織的生存或發展造成重大的威脅。」上述國內學者除了提到危機的威脅性之外，也同樣認為在危機發生時，必須在短時間內立即進行處置。

知名危機傳播學者 Coombs，已發展出「情境危機溝通理論」（SCCT），他綜整了 Barton、Fearn-Banks、Fink 等學者對危機的定義，指出危機可界定為無法預測的事件，如果沒有好好處理的話，可能帶來組織整體及其利害關係人各種負面干擾或令人無法忍受的結果，包括生產力下降與收益減低等財務上損失、結構性或資產上的損害、人員的傷亡、組織聲譽與形象受挫等（轉自方鵬程、陶聖屏，2015：16）。

綜整前揭學者的定義，我們可以得知危機是不可預測的突發事件，一旦發生將可能對組織及其利害關係人造成生存、財務、未來發展、形象及聲譽上的負面影響。當危機發生時，必須在短時間內迅速處理，以降低其所造成的傷害與後續威脅。危機若處置得宜，它也可能是使組織及其利害關係人「由黑轉紅」的重要轉捩點。

二、危機的特性

在爬梳了危機的意涵之後，究竟什麼樣的事件才能稱做危機呢？許多學者對危機特性的區分不盡相同，陳佳胤（2016）針對過去危機特性之區分的綜整如下表 2-1-1：

表 2-1-1：危機特性

學者	年份	危機特性
Hermann	1969	突發性、威脅性、決策時間短
Brecher	1978	內外環境的激烈改變、威脅性、伴隨軍事衝突的可能性、時間急迫性
Deutsch	1982	包含一個重要轉捩點、威脅性、時間壓力下做決策
Barton	1993	突發性、時間壓力下做決策、高度威脅性
Lerbinger	1997	突發性、不確定性、時間急迫性

資料來源：陳佳胤（2017）整理。

本研究依據上表學者對危機特性的區分，歸納為四個主要的特性，分為突發性、時間急迫性、不確定性以及威脅性：

（一）突發性

危機在發生之前或多或少會透露一些徵兆或警訊，可惜個人或組織常因對相關徵兆的疏於察覺甚至習以為常，終致引爆危機。一旦危機突然發生，其爆發性與衝擊性的傷害將可能使個人或組織措手不及。

（二）時間急迫性

若無法在危機發生之後的短時間內做適當的處理，將可能對個人或組織帶來更多的傷害。因此，危機處理者由於必須在情勢緊張的狀況下迅速完成定奪，容許思考決策的時間相對地較為急迫，可能因此促成較不週全的決定。

（三）不確定性

危機事件可能因具有新聞價值，而遭媒體報導。然而，後續的報導框架與呈現方式並非當事人或組織所能控制，導致後果可能對個人或組織的形象、聲譽造成負面影響。

（四）威脅性

若未及時進行危機處理，後續很可能對個人或組織的生存與未來發展造成嚴重的威脅，其影響層面還包含了財務、形象、聲譽等。

由於危機可能造成組織在利益與聲譽方面的傷害，所以政府的危機管理著重在天然災害、意外事件、人為危機等有形的危機上，目的除了彌平事件傷害，更要維持社會安定、穩定各項施政運作（Booth, 1993）。國軍身為政府的重要環節之一，為了避免危機對軍隊平時備戰、演訓、乃至民眾對國軍之評價，甚至從軍意願等的負面影響，在危急情勢與短時間內快速進行決策的危機處理能力，是國軍整體要面對的一大課題。

第二節 危機情境

如果組織想從危機中全身而退，就得具備妥善的計畫、判斷力及迅速的反應力（Elliott & Charlebois, 2007）。由此可知，當組織身處不同的危機情境時，處置的應對方式必定有所差異。

首先提出情境方法（situational approach）概念的傳播學者Benson（1998）強調，一旦組織遭受危機的威脅，一定要依據危機情境的差異，研擬不一樣危機反應策略，才能有效地使危機迎刃而解。國內危機傳播學者吳宜蓁（2005）也提到，危機情境融合了許多的複雜因素，其將會影響外界對組織作為的不同看法，而組織必須先針對這些因素做綜合考量，才能擬定最佳的危機反應策略。Barton（2001）指出，組織著手危機處理的成功關鍵是以改變利害關係人的看法與認知為指標。

Coombs（1995）主張對危機情境的認定，必須從社會大眾的感知來著手。已發展出「情境危機溝通理論」（SCCT）的Coombs（2007a）指出，釐清危機情

境之後，決策者可以選擇最恰當的反應策略幫助組織聲譽獲得最佳的防禦。

Coombs (2007b) 指出危機情境是依循目標受眾對危機責任的歸屬狀況來確認，目標受眾認知危機責任的指標計有：危機種類 (crisis type)、證據真實性 (veracity of evidence)、傷害程度 (damage) 及組織過往的表現 (performance history)，以下為四個因素的簡述 (轉自吳宜蓁，2005)。

一、危機種類

危機的種類是由「內在－外在」及「蓄意－非蓄意」等兩個面向來界定，交叉而成的四種危機：過失 (非蓄意與外在造成)、意外 (非蓄意與內部造成)、恐怖主義 (蓄意與外在造成) 及違法行為 (蓄意與外部造成)，如表 2-2-1。

表 2-2-1：Coombs 危機的分類

	非蓄意 (Unintention)	蓄意 (Intention)
外部 (External)	過失 (Faux Pas)	恐怖主義 (Terrorism)
內部 (Internal)	意外 (Accident)	違法行為 (Transgressions)

資料來源：Coombs (1995)。

二、證據真實性

證據真實性將影響危機對組織的傷害程度，真實的證據是危機事件的具體說明；相對的，假的證據可能只是謠言或公開的臆測。任何危機種類都可能出現真假證據，而模稜兩可的證據多發生在過失危機種類中。然而，當危機牽涉到倫理道德時，就容易產生灰色的模糊地帶。

三、傷害程度

傷害包括死亡、財產損失和環境傷害等。危機帶來的傷害可能來自外部

或組織內部。一般而言，危機傷害的程度越大，社會大眾對組織責任的歸因就越高。

四、組織過往的表現

Coombs & Holladay (2001) 認為組織過往的表現包含兩個變項，分別為危機史 (crisis history) 與關係史 (relationship history)。前者是危機經驗 (是否發生過危機，處理得宜與否)，後者是危機前組織與利害關係人所建立的關係。組織過去的形象若是積極正面，多半會比消極負面的組織容易受到大眾的諒解。

Coombs (1999) 認為，過往表現影響策略選擇有兩種方式：第一，過往表現正面者，其對外聲明應更能讓民眾接受；第二，組織宜採行迎合策略來回應危機。

由上述四個因素可以得知，倘若該危機事件的肇因是組織外部不可控制的因素且非蓄意造成、能證實組織犯錯的證據不明確、危機所造成的傷害程度不大或組織過往的表現是積極正面的，則民眾將認為其肇事責任比較輕微。反之，若組織被民眾認為肇事責任是較重的，依據Coombs & Schmidt (2000) 的研究結果，除了組織聲譽會遭受負面影響之外，利害關係人還會感到生氣，甚至可能會製造組織的負面口碑。Benoit (1997) 確信，組織在進行危機處理時，事件的真實狀況並非是關鍵，而重點在於目標受眾對真實的感知情形。Barton (2001) 也提到，組織著手危機處理的成功與否取決於是否能對目標受眾的看法與認知造成影響。所以，組織如欲將危機做最有效的處理，則必須先檢視目標受眾對危機情境的認知情形。

有鑑於組織與目標受眾的立場相異，Bradford & Garrett (1995) 認為，旁觀者比較重視危機中的負面行為或事件，反而容易忽略危機的起因與經過，進而以「基本歸因謬誤」(fundamental attribution error) 與「折扣原則」(discounting principle) 為基礎，提出另一種危機情境分類法：「組織溝通回應模型」(The corporate communicative response model, CCRM)。

「基本歸因謬誤」是指危機事件的旁觀者傾向於以當事人的人格特質，如貪婪、自私自利、不誠實及不負責任等做為危機事件發生的責任歸因（Jones & Nisbett, 1971）。倘若民眾對危機事件的資訊不夠充足致無法全盤瞭解，會傾向於檢視危機當事人的言行，並對組織產生負面觀感，認為組織應該為危機事件負起責任，反而忽略危機事件的全貌與客觀的環境因素。

「折扣原則」則是指當事人深陷危機時，只要對其遭受的負面指控提出解釋或說明，就能夠減低受眾對其人格特質的負面觀感（Kelly, 1973）。由此可推論，即使目標受眾有基本歸因謬誤的傾向，只要組織提出合理的回應內容，便有機會降低民眾對組織的負面觀感。

「組織回應溝通模型」乃是依據（一）組織是否能證明自身沒有犯錯；（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，將危機情境分為以下四個種類：

（一）行為情境（commission situation）

沒有證據可以證明組織犯錯。

（二）控制情境（control situation）

有證據可以證明組織犯錯，但無法證明組織對該事件具有控制能力或影響力。

（三）標準情境（standards situation）

有證據可以證明組織犯錯，且能證明組織對該事件是有控制能力的，惟指控者所使用的評斷標準過於嚴苛、不適當。

（四）同意情境（agreement situation）

有證據可以證明組織犯錯，且能證明組織對該事件是有控制能力的，同時，指控者所使用的評斷標準適當。

透過本節文獻內容探討得知，危機情境的區分指標共有：危機類型、證據有無與真實性、傷害程度、組織過往的表現、組織對危機的控制能力以及指控標準

之合理性等。考量本研究以意外型的危機事件作為探討案例，及以新聞稿之方式陳述危機事件，「危機類型」與「傷害程度」將在新聞稿中清楚陳述，故不列入問卷內容之檢視的項目。此外，由於新聞稿中提供的資訊有限，受訪者很可能難以判斷「證據真實性」，因此本研究選用以「是否有證據」、「組織對危機的控制能力」與「指控標準之合理性」為情境區分指標，作為新聞稿內容之呈現的依據。

Coombs (1995) 提到，危機情境的認知必須從受眾的「感知」著手。Benoit (1997) 也強調，利害關係人的主觀感知比客觀的真實情況更重要。一旦目標受眾認為組織應為危機負起責任，則勢必對組織聲譽與形象造成影響。因此，若要化險為夷，組織可能得先瞭解受眾對危機情境的認知。倘若發現受眾對危機情境的認知與組織有明顯的差距，兩者之間的情境認知差距是否會對危機傳播的效果造成影響？本研究在此提出研究問題：國軍與民眾對危機情境的認知是否有差距存在？此差距是否會對危機傳播的效果與國軍的聲譽評價造成影響？

第三節 危機反應策略與認知差距

一、危機反應策略

危機溝通策略是組織對危機最真實的回應（李泰爾，2015）。由於危機影響的範圍包含組織與個人的聲譽，因此危機溝通與形象管理是不可忽視的一環（Barton, 2001）。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）。危機反應策略是組織在遭遇危機時，用來減輕危機傷害、修復或重整組織形象與聲譽，並且影響利害關係人對危機責任詮釋的各種行動反應（Allen & Caillouet, 1994；Coombs, 1995）。即使危機充滿不確定性使人無所適從，組織必須及時做出回應（Ulmer, Seeger & Sellnow, 2007）。當組織的作為遭受民眾質疑時，組織就得針對該處理進行說明。無論是解釋原委或進行辯護，其目的皆是為了保護聲譽不受損（Barton, 1993）。

在過去的危機傳播研究中，研究成果最豐碩的是危機反應訊息與策略的分類（Hearit, 2001）。Coombs與Holladay（2005）認為肇生危機後的傳播行為，能夠用來預防形象受損或修護組織形象。Hearit（2001）也同意組織在面臨危機時，可以進行危機言說或採取一些辯解（apologia）策略，藉此維護組織形象或聲譽。

Burke（1970）及Ware與Linkugel（1973）根據個人防衛的言說（discourse of self-defense），先後提出危機反應策略的「辯解反應」概念。其中提到人們遭遇外界攻擊時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）。Kruse（1981）指出組織進行辯解的三個必要因素為：（一）當組織遭受罪行上的道德指控時；（二）回應的初衷是要澄清（purification）組織的聲譽；（三）必須由當事人自己發表這些防衛訊息。由此可知，組織進行辯解的原因是為了對遭受的指控提出辯駁、弱化組織與危機責任的關聯性以及減輕外界的敵意，辯解的最終目標不外乎是維護或修護組織的形象與聲譽。

Benoit（1997）認為危機溝通方式會影響受眾對組織的看法，形塑組織形象的關鍵是受眾的認知，而並非只是事實真相。危機發生時並非看重危機情境或危機的階段，而是該把重點擺在使用的訊息選項。危機發生時，該說什麼話（Benoit, 1997）。Benoit（1991）將自我防衛論述擴大應用到企業組織的形象防禦，並提出四大形象防禦策略：否認、推諉責任、淡化傷害、後悔道歉。其後，Benoit與Brinson（1994）將先前的「淡化傷害」改為「降低危險衝擊性」之子策略，並將「後悔道歉」子策略的「修正行動」獨立出來，成為主要策略之一。最終，Benoit（1997）提出內容更趨完整成熟的「形象修護（復）策略」（Image Repair Theory），其中包含否認、推諉責任、降低危險衝擊性、修正行動及後悔道歉等5大策略與14項子策略（詳細整理如表2-3-1）。

表2-3-1：Benoit形象修護策略

主要策略	子策略
否認 Denial	1.單純否認（Simple denial）：直接否認遭指控的過錯。 2.推給他人（Shift the blame）：否認遭指控的過錯，並指出是他人所為。
推諉責任 Evasion of responsibility	1.受挑撥、煽動（Provoked）：錯誤行為是遭他人煽動、激怒而做出的反應。 2.無力控制（Defeasibility）：錯誤行為是因為欠缺重要資訊或無法控制的因素所造成。 3.純屬意外（Accident）：錯誤行為並非有意造成的。 4.動機良善（Good intentions）：錯誤行為的本意與動機是基於良善的。
降低危險衝擊性 Reducing offensiveness	1.尋求支持（Bolstering）：強調個人或組織的善行與長處。 2.淡化傷害（Minimization）：將錯誤行為與後果敲描淡寫地帶過（沒那麼嚴重）。 3.差異化（Differentiation）：說明錯誤行為與更嚴重惡行的差異之處。 4.提高層次（Transcendence）：從組織更有利的角度或更大範圍的方向、層次來看問題。 5.反擊對手（Attack the accuser）：反擊指控者，以降低對方言詞的可信度。 6.給予補償（Compensation）：補償受害者，減輕危

	機的殺傷力。
修正行動 Corrective action	表示將解決危機事件所造成的傷害，並預防類似危機事件再次發生。
後悔道歉 Mortification	向社會大眾或受害者道歉。

資料來源： Benoit & Pang (2008) ,241-261.

由於上述的「形象修復策略」源自西方學者，基於文化之間可能存在的差異，在遣詞用語方面也有不同的使用方式。中華文化與西方相比之下，較為重視人際關係的維持與聲譽。因此，在進行人際傳播方面，比較習慣保留緩衝空間，避免直接的衝突與對立。為了檢視西方文獻的危機策略分類，是否適用於中華文化及其危機情境，Huang、Lin與Su（2005）以「形象修護策略」為依據，對臺灣的公關部門職員進行研究，以他們曾經歷過的危機事件為例，調查其如何進行危機處理與溝通。再將這些資料透過因素分析法，將Benoit（1997）提出的策略加以修改，另外提出符合中華文化脈絡的「形象修護策略」，如下表2-3-2。

表2-3-2： Huang et.al 形象修護策略

主要策略	子策略
否認 Denial	單純否認（Simple denial）：否認錯誤行為的存在；否認危機事件的起因。
藉口 Excuse	1.受挑撥、煽動（Provoked）：宣稱危機是因他人錯誤行為所引起。 2.無力控制（Defeasibility）：宣稱錯誤行為是因為欠缺相關知識、資訊或無法控制的因素，而無法避免危機事件的發生。

	3.動機良善(Good intentions): 強調其行為純屬善意。
合理化 Justification	1.尋求支持 (Bolstering): 強調組織過去的良好行為或紀錄。 2.淡化傷害(Minimization): 強調事件並非如此嚴重。 3.扮演受害者 (Suffering): 強調遭指控者自身也是受害者。 4.反擊對手 (Attack the accuser): 反擊指控者，以降低對方言詞的可信度。 5.轉換框架 (Reframing): 從組織較有利的面向或角度將危機事件重新框架。
讓步 Concession	1.承認錯誤/道歉 (Admission of fault/Apology): 承認所遭受的指控，將會認錯並請求原諒。 2.補償 (Compensation): 給予受害者金錢、物質或服務上的補償。 3.修復或預防行動 (Corrective or proactive works): 組織承諾對所造成的傷害進行修復，並/或針對整個局勢進行整頓，預防類似危機再次發生。 4.改變企業公共政策 (Changing corporate public policy): 組織承諾將改變其公共政策。 5.提供指示性資訊 (Instructive information): 提供公眾在面對危機時的行動方針。 6.提供適應性資訊 (Adaptive information): 提供公眾心理調節或適應該事件的資訊。

轉移焦點 Diversion	1.表達遺憾 (Showing regard)：以遺憾、痛心等字眼表達組織對事件的心理感受，而非道歉。 2.建構新議題 (Building a new agenda)：創造新議題來分散媒體/民眾的注意力與焦點。 3.差異化 (Differentiation)：藉由與其他相似並更嚴重的錯誤行為比較，以降低危機的嚴重性。
--	---

資料來源：Huang, Lin & Su (2005), 229-238.

另一位西方危機傳播專家Coombs於1995年提出的「危機反應策略」最初也是源自於「辯解策略」，而後又加入「形象修護策略」及理由說辭 (Accounts) 的概念 (Coombs, 1999)。「危機反應策略」是以社會心理學的「歸因理論」 (Attribution Theory) 為基礎，提出四種危機類型，並發展出以下五種主要的危機反應策略，其中包含：不存在、疏遠、逢迎、後悔道歉及哀兵策略 (詳如表 2-3-3)。

「危機反應策略」從1995年發展迄今，主要都在探討其在實際危機中的運用情況。Coombs認為該策略是組織在危機發生時，用來減輕危機傷害、修復或重建組織形象，進而影響利害關係人對危機責任之詮釋的各種行動反應 (Allen & Caillouet, 1994；Coombs, 1995)。

表2-3-3：Coombs 危機反應策略

主策略	子策略
不存在 Nonexistence	1.否認 (Denial)：簡單陳述危機根本不存在。 2.澄清 (Clarification)：進一步說明危機為何不存在；說明指控不正確。 3.攻擊 (Attack)：攻擊指控者提出不實的指控或錯誤的資訊。

	4.脅迫 (Intimidation)：運用組織的力量對指控者進行反擊，包含訴諸法律、暴力等。
拉遠距離 Distance	1.藉口 (Excuse)：減低組織的危機責任。 (1) 非意圖 (Denial intention) (2) 行為無法受控 (Denial volition) 2.合理化 (Justification)：說服民眾相信危機不如指控的如此嚴重。 (1) 降低損害 (Minimization) (2) 受害者自願 (Victim deserving) (3) 不實陳述 (Misrepresentation of the event)
迎合 Ingratiation	1.尋求支持 (Bolstering)：提醒民眾組織過去的正面表現。 2.超越 (Transcendence)：使民眾注意力從事件中拉到更高的格局和目標，並說明此目標等同於大眾的價值觀，提升民眾的認同。 3.稱讚他人 (Praising Others)：贏得組織褒揚對象的認同。
後悔道歉 Mortification	1.補救 (Remediation)：提供受害者補償。 2.後悔 (Repentance)：公開道歉並承認犯錯。 3.行為改正 (Rectification)：表示今後絕不再犯類似錯誤。
哀兵 Suffering	(說明) 表現得像遭受惡毒待遇的受害者，以贏得公眾同情。

資料來源：Coombs (1995), 147-175.

綜觀上述文獻，儘管各學者所提出的回應策略不盡相同，無論是辯解策略、形象修護策略、危機反應策略或傳播策略，主要目的都是在修復或維護組織形象與聲譽（姚惠忠與汪睿祥，2008）。因此，本研究認為上述諸多危機反應策略的目標都是一致的。本研究的目的在檢視國軍所採取的危機反應是否與目標受眾所期望作為有所差距，以及這些差距對國軍之聲譽評價的影響，故本研究一律以危機反應策略稱之。

二、危機情境與反應策略之運用

危機發生時特有的情境背景因素時常被忽略，回應策略通則中並沒有解釋「在何種情境下執行何種策略比較有效。」（Marra, 1992）。國內學者吳宜蓁（2002）認為，組織在處理危機時，必須隨著危機情境的不同而考量不同的危機處理方式。即使是相同的危機事件，發生在不同的時間點、不同的環境背景、不同的媒體壓力或社會期望，都會產生不同的連結反應，驅使組織做出不同的回應。

最早提出情境途徑（Situation approach）的學者 Benson（1998）強調，組織一定要依據危機情境的區別，擬訂不一樣的危機反應策略，方能使危機迎刃而解。Coombs & Holladay（2002）也指出，組織不僅要知道可以運用哪些危機反應策略，也必須瞭解反應策略與危機情境的對應關係，如此一來才能對組織聲譽做到最大的保護。

許多危機傳播學者都設法找出不同的危機情境分類法（Bradford & Garrett, 1995；Coombs, 1995；Coombs & Holladay, 2002）與不同危機反應策略（Bradford & Garrett, 1995；Coombs, 1995；Benoit, 1997；Huang, et al. 2005）之間的對應關係，企圖幫助身陷危機的組織盡快修復受損的組織聲譽。

Coombs（1999）認為危機反應策略應該是有如連續帶（continuum）的方式，隨情境的不同而運用不同的反應策略。而危機情境的分類則是依據危機責任的輕重來區分，如圖 2-3-1 所示。

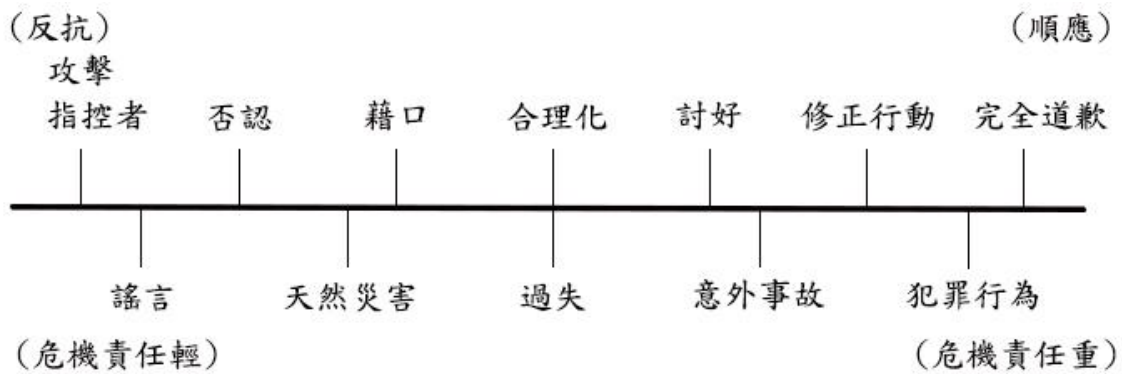


圖 2-3-1：危機與溝通策略之對照圖

資料來源：Coombs (1999)。

從上圖可以發現，Coombs 建議民眾認為組織之危機責任較輕的狀況下，適合運用攻擊指控者、否認等反抗型的策略；而危機責任偏重時，則是運用修正行動與完全道歉等順應型策略較為適當。另外，從上圖的建議可以發現，若危機事件是意外事故時，民眾會認為組織的危機責任較重，較適合的反應策略是討好與修正行動。討好策略相當於迎合與降低危險衝擊性的策略，在定義上是將組織與正面評價之事物連結，提醒民眾組織過去的正面事跡或將單一事件提升至更高的格局，以增加民眾的認同，進而讓組織獲得民眾的諒解。

Coombs (2007b) 認為，一開始就把危機溝通的焦點擺在組織聲譽上，似乎是不太負責任的做法。他建議為了符合倫理的要求，危機管理者必須先透過溝通，來陳述對受害者的關切，然後再將注意力轉移到聲譽的修護。Coombs 後來以「情境」與「反應策略」之對照為基礎，配合多次實驗又於 2007 年提出「情境式危機溝通理論」(Situational Crisis Communication Theory, SCCT)。該理論的內容也再次強調，危機反應策略的選擇是依據利害關係人對組織的危機責任歸因程度。

「情境式危機溝通理論」將危機的類型區分成受害者群、意外群及可預防群等三大類，並提出三個危機反應的主策略分別為：否認(Deny)、降低(Diminish)、重建(Rebuilding)及七個子策略：攻擊指控者、否認、代罪羔羊、藉口、合理化、補償、正式道歉等。另外，還有可以任意搭配主策略來進行的次要策略：尋

求支持 (Bolstering)，其包含提醒過往優點、迎合及扮演受害者等 (Coombs, 2007b)。

該理論與其他危機反應策略最大的差異在於，增加了關係歷史 (Relationship history) 的變項。關係歷史為在某特定危機發生之前，組織與利害關係人或目標受眾的關係。而關係歷史也可再細分成組織的危機史和與利害關係人的關係史。以中度危機責任的意外型事件為例，若組織過去沒有類似的危機史，且與利害關係人之間保有中性或正向的關係史，可以使用降低策略；而當組織過去有類似的危機史，或與利害關係人有負向的關係史時，則應該採取重建策略。由此可知，即使危機責任較輕，只要組織過去曾經有危機史或與利害關係人是負向關係，危機反應策略就必須運用降低策略或重建策略來挽救組織聲譽。另外，Coombs 與 Holladay (2008) 也指出，承認錯誤與責任並道歉是下下之策，其代價相當高。若組織的危機責任沒有那麼高，組織可對受害者採取表達關心或補償策略，以期達到與道歉策略相似的聲譽修復效果。由上述內容可以瞭解，組織與利害關係人之間的關係歷史是影響組織聲譽的潛在關鍵因素，關係歷史的良好程度很可能會影響人們對組織聲譽的評價。

除了上述「情境式危機溝通理論」之外，著重危機情境與反應策略搭配的還有 Bradford 與 Garrett (1995) 提出的「組織溝通回應模型」。Bradford 與 Garrett (1995) 也認為，組織回應時應該依據不同的情境，採取相對應的反應策略。其目的就是要影響目標受眾對組織之危機責任的認知。Bradford 與 Garrett (1995) 探討社會大眾對組織之不道德行為的指控時，運用實驗法的方式針對民眾的感受進行研究，發現組織在應處相關指控時，必須針對回應的內容多加著墨，選擇「合適」的回應說詞，並依據其研究結果建議，該理論中的四種情境：行為情境、控制情境、標準情境及同意情境，分別與反應策略中的否認、藉口、合理化及讓步策略相互對應。

從下圖 2-3-2 可以發現，Bradford 與 Garrett (1995) 提出危機情境與反應策

略的最佳搭配。當組織處於缺乏犯行證據的「行為情境」時，適用「否認策略」；當組織處於具有犯行證據但不具控制能力的「控制情境」時，建議運用「藉口策略」；當組織處於具有犯行證據且具有控制能力，惟指控標準有問題的「標準情境」時，應採取「合理化策略」；而當組織處於具有犯行證據且具有控制能力，而指控標準也合理的「同意情境」時，則只能採用「讓步策略」。

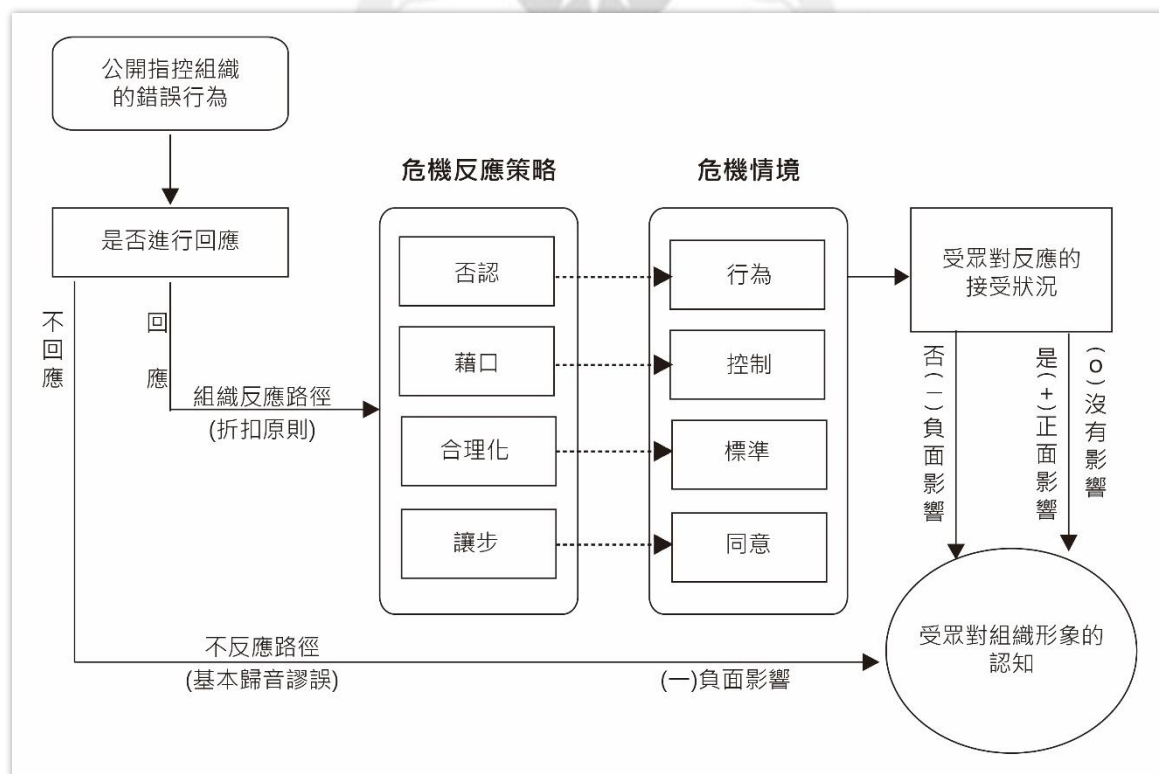


圖 2-3-2：Bradford & Garrett (1995) 危機情境與反應策略關係圖

資料來源：Bradford & Garrett (1995) , 875-892.

一旦組織遭受外界的負面指控與責難，其所面臨的危機往往會造成民眾的負面觀感，並威脅組織的形象與聲譽。許多危機傳播研究在探討相關議題時，時常以「組織溝通回應模型」為框架，著手更深入的探索。Dean (2004) 以「組織溝通回應模型」為分析基礎，調查公司在危機事件發生前之組織聲譽對社會責任的影響、危機回應策略及消費者對公司整體事件的責任。其研究結果發現，危機

情境與責任歸因最能夠解釋消費者對公司聲譽評價的差異。黃懿慧（2006）也藉由「組織溝通回應模型」的理論框架，以內容分析法分析多個案例之危機情境、危機回應策略、與媒體報導間的關聯性，檢視四種回應策略和四種危機情境的關係。研究結果發現，除了「同意情境」之外，其他情境應綜合使用多重回應策略方能達到最佳效果。汪睿祥與姚惠忠（2015）則是運用「組織溝通回應模型」之架構，以問卷調查的方法，發現民眾與組織對危機情境與回應策略的看法存有差異，並發展出「期望缺口危機傳播模型」。

本研究採用 Bradford & Garrett（1995）提出的「組織溝通回應模型」危機情境與回應策略之建議搭配為基礎，藉此檢視民眾對海軍「光華六號」飛彈快艇危機事件的認知是否符合「組織溝通回應模型」的理論觀點。

三、目標受眾對反應策略的期望差距

組織執行危機傳播的目的是影響民眾對組織的認知，因此若要知道危機傳播的效果，就必須回歸到目標受眾的身上進行檢驗。Coombs（1995）根據「歸因理論」指出，組織可以依據受眾所認定的危機情境，選擇合適的危機反應策略，進而選擇性地傳遞訊息，影響受眾的認知。然而，傳播學者很早就發現組織與目標受眾對於訊息內容的認知與解讀能力很可能並不相同。Chaffee與McLeod（1968）率先指出傳播者與受眾之間可能對傳播事物有不同的看法，也可能誤解對方的看法。即便閱聽眾皆能夠對訊息進行解碼，然而最終解碼的成果未必與編碼者傳送的意涵相同（Morley, 1980）。

在危機發生之後，組織依據其認知選擇反應策略，民眾則會依據其認知而對組織的反應策略有所期待。倘若民眾對危機情境的認知與組織的認知有差距，則組織的回應策略很可能會不符合民眾的期望。Coombs（2007b）根據研究指出，利害關係人會依據某些標準與他們所認知的組織作比較，進而決定組織的作為是否符合他們的期望。Reichert（2003）也指出，組織在處理危機時，往往會從自

身利益為出發點衡量要採取的反應策略，一旦其無法符合利害關係人的期望，便會產生「期望差距」(expectation gap)。

姚惠忠(2012)根據研究結果表示，組織面對危機時，通常會從自身利益的角度選擇危機反應策略，而非以目標受眾的利益或滿足外界期望為優先，因此往往難以平息外界的指控與批評。Hwang與Cameron(2008)也認為，若想要縮短組織之考量立場與目標受眾之期望間的差距，建議組織把關注重點放在目標受眾的主觀認知上。換句話說，面臨危機時，如果組織除了保護自身利益之外，還能從受眾的角度考量反應策略，並依循目標受眾對反應策略的期望，則能夠比較顯著地減輕危機的威脅與傷害。

Petty與Cacioppo(1986)發展的「深思可能性模式」(Elaboration Likelihood Model)表示，閱聽人在接收訊息之後，會經由兩種途徑(中央路徑與周邊路徑)去處理訊息。當閱聽人的涉入程度較高時，往往偏向採取較理性且仔細思考的中央路徑。而閱聽人的涉入程度相對較低時，則會偏向採取較感性且非深思熟慮的周邊路徑。閱聽人的涉入程度往往取決於他們自身對訊息重要性與相關性的認知，若閱聽人認為訊息不重要或相關性較低時，很可能因為個人對組織的先前印象、個人喜惡的影響，而產生不同的解讀結果。危機管理者嘗試藉由強調某些特定線索，進一步形塑出危機框架。而危機類型或危機框架將很可能影響利害關係人會把多少危機責任歸咎給組織(Coombs, 2007)。

Sethi(1979)的「連續期望」(sequential expectation)理論提到，當危機發生時，目標受眾會對組織的解釋說法與反應存有某種程度的期望(response expectations)。此外，當目標受眾感受到組織之負面行為的強度提升，認為組織的肇事責任越高時，他們對反應策略的期望也會跟著提高，並且產生負面的稟性歸因(dispositional attributions)，例如：不誠實、不負責任、貪婪等。相反地，若組織的反應策略符合甚至超出目標受眾的期望時，其對組織的負面看法則可能會減輕，並且產生相對正向的稟性歸因(Bradford & Garrett, 1995)。不難發現如

果組織能夠更加了解目標受眾或精準地預測受眾對組織之回應策略的期望，將更有機會降低彼此的意見衝突。根據上述推論，當目標受眾所感知的危機情境與組織所感知的危機情境有差距時，組織採取回應策略將會與目標受眾所期望的回應策略產生差距，將導致組織與目標受眾之間對回應策略的期望差距。換言之，組織與目標受眾對情境的認知差距，將造成兩者之間對回應策略的期望差距。此外，根據姚惠忠（2012）的研究發現，政府與民眾的情境認知差距，會導致期望差距的產生，且兩者呈現正相關，本研究在此提出第一個研究假設：

研究假設1：國軍與民眾的情境認知差距越大，則兩者的期望差距也越大。

組織在遭遇危機時對民眾執行的傳播行為，時常用以解釋事件的前因後果，希望藉此減低社會大眾的敵意，減輕組織形象或聲譽的受損，危機管理者必須依照危機情境，對目標受眾選擇合適的說明訊息（McDonald et al, 2010）。但組織的反應策略與訊息內容未必是民眾能夠接受的，若民眾接受組織的回應策略，才能證明組織採行的反應策略是合適的（Coombs & Holladay, 2008）。由此可知，檢視民眾對組織之反應策略的接受程度，將有利於往後組織危機傳播的執行。近期，危機傳播研究已經開始注意訊息接受程度的影響（Liu, Austin & Jin, 2011；McDonald et al., 2010；Shaldon & Sallot, 2009）。

組織依據其對危機情境的感知，選擇合適的危機反應策略，而民眾也會依據自身對危機情境的感知，判斷組織回應的訊息內容是否可以接受。倘若組織與民眾對危機情境的認知不同，則組織的反應策略很可能不被民眾接受，民眾對訊息的接受程度就會降低。依據姚惠忠（2015）的發現，組織與民眾間的情境認知差距與組織回應策略的接受程度呈現顯著負相關，本研究在此提出第二個假設：

研究假設2：國軍與民眾對危機情境的認知差距越大，則民眾對反應策略的接受程度越低。

依據上述推論，組織與民眾對危機情境的認知差距越大，則民眾對組織的訊息接受程度會越低，其原因乃是組織選擇的反應策略與訊息內容不符合民眾的期望所致。因此，若民眾對反應策略的期望差距擴大，則民眾對反應策略的接受程度就會降低，依據姚惠忠（2015）的發現，回應策略的接受程度與期望差距呈現顯著的負相關，本研究提出的第三個假設：

研究假設3：國軍與民眾對訊息的期望差距越大，則民眾對訊息的接受程度越低。

第四節 組織聲譽

對於危機傳播效果的衡量，學者大多以組織聲譽（Reputation）作為最重要的測量指標（Coombs & Holladay, 2002; 2008; 2009; Choi & Lin, 2009; Sheldon & Sallot, 2009; Claeys, Cauberghe & Vyncke, 2010）。Coombs與Holladay（1996）認為組織聲譽是指利害關係人對組織的信任，將影響其與組織之間的關係，且有進一步影響組織實質利益的可能。McCroskey（1966）也指出組織聲譽的定義包含被利害關係人喜愛、認為值得尊敬及信任的程度。Rindova與Fombrun（1999）認為組織聲譽是目標受眾對組織過去的作為是否符合目標受眾的期望，而對組織所做的評價。Gotsi與Wilson（2001）把組織聲譽定義為利害關係人對組織長期的整體評價。Barnett、Jermier與Lafferty（2006）則是將組織聲譽定義為旁觀者基於對公司財務績效、公司對社會與環境的影響力之評估而對公司所做的集體判斷。綜整上述學者對組織聲譽的定義，可知組織聲譽可以視為組織對民眾的傳播成效，其中也強調民眾對組織的評價。

危機傳播領域首重透過傳播以減輕危機事件對組織聲譽的損害。無論是「組織回應溝通模型」或「情境危機溝通理論」都強調，組織在面臨危機時，選擇妥當的危機反應策略將可以減輕組織聲譽的受損。因此，組織在執行危機傳播是最大的課題便是挑對反應策略，Coombs（1995）主張從民眾的利益與期望來選擇

反應策略，人們期望組織的回應能夠符合危機情境，倘若組織提供的訊息與民眾期望不符，則難以成功。「組織溝通回應模型」與「情境危機溝通理論」的內容都主張順應策略的效果較佳，原因便是順應策略有考慮到民眾的利益，也符合民眾的期望。Diermeier（2011）則是強調組織必須具備同理心，組織若不能從民眾的立場考量，回應方式很可能不符合民眾的需求或期望，一旦民眾的需求或期望落空將導致組織聲譽受損。由上述學者的主張不難發現，危機反應策略必須符合民眾的期望。施秋雲（2012）研究組織聲譽時發現，期望差距會對組織聲譽造成負面影響。本研究藉上述內容推論組織與民眾之間的期望差距越大，民眾對組織聲譽的評價就可能越差。本研究第四個研究假設如下：

研究假設4：國軍與民眾之間的期望差距越大，則民眾對組織聲譽的評價越差。

危機反應策略對組織聲譽影響，很可能取決於民眾對其訊息內容的接受程度（Coombs & Holladay, 2008）。民眾對組織解釋接受程度，影響公眾對組織的聲譽評價，接受程度愈高，聲譽評價越好，接受程度越低，則聲譽評價就會越差（姚惠忠，2013）。若民眾與組織對危機情境的認知差距，既影響訊息的接受程度，也影響組織聲譽，而訊息的接受程度又可能影響組織聲譽。綜合上述論述，情境認知差距相當可能透過訊息的接受程度，進而影響民眾對組織的聲譽評價，本研究欲探索民眾對訊息接受程度在情境認知差距與組織聲譽之間的扮演著什麼樣的角色，故本研究的第二個研究問題如下：

研究問題2：訊息接受程度在情境認知差距與組織聲譽之間的扮演什麼樣的角色？

第五節 研究問題、研究假設及研究架構

本節藉由上述危機的定義與特性、危機情境、危機反應策略、危機情境認知差距、期望差距、訊息接受程度及組織聲譽等相關論文及文獻資料的探索，依據情境認知差距、期望差距、訊息接受程度之間的關聯性及期望差距、訊息接受程度對組織聲譽的影響力提出問題與假設如下，另本研究之研究架構請參圖2-5-1：

RQ1：國軍與民眾對危機情境的認知是否有差距存在？此差距是否會對危機傳播的效果與國軍的聲譽評價造成影響？

RQ2：訊息接受程度在情境認知差距與組織聲譽之間的扮演什麼樣的角色？

H1：國軍與民眾的情境認知差距越大，則兩者的期望差距也越大。

H2：國軍與民眾對危機情境的認知差距越大，則民眾對反應策略的接受程度越低。

H3：國軍與民眾對訊息的期望差距越大，則民眾對訊息的接受程度越低。

H4：國軍與民眾之間的期望差距越大，則民眾對組織聲譽的評價越差。

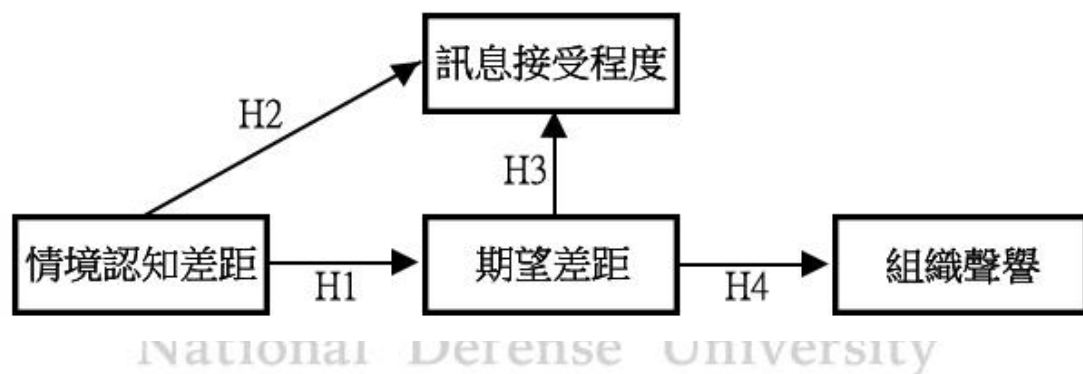


圖2-5-1：本研究之研究架構圖。

第三章 研究方法

本研究是以海軍光華六號飛彈快艇與娛樂漁船碰撞事件為研究對象，探討國軍在遭遇危機時，民眾與國軍對於危機情境的認知狀況及組織聲譽評價，透過分析調查獲得的資料，針對研究結果進行討論與檢討。本研究使用問卷調查與深度訪談法，分析與調查民眾對本事件的感受並對相關學者進行深度訪談，將研究結果相互對照、驗證，發揮彌補缺漏的功效。

第一節 問卷調查法

調查法又稱實地調查研究法，為科學研究中經常使用的研究方法之一，也是蒐集初級資料的主要方式之一。調查法是在事後分析的基礎上從受試者中獲得關於認知、態度價值和行為的資訊，能夠探索各變項之間的關聯性與關聯的強度。藉由嚴格的抽樣設計選取母群體中具有代表性之樣本並紀錄受訪者的真實反應，故調查法可以用來探討社會現象中諸多變項之間的關係（郭生玉，1989）。調查法最常運用的是問卷調查法，即研究人員針對調查之項目編制問題，再以書面的方式向受訪者呈現問題並供其填答，最後再進行問卷回收與統計分析。在傳播研究方面，調查法可以用來檢驗媒體內容與角色、研究社會事件在媒體中的再現、探索閱聽人對媒體內容的接收狀況以了解民意。

問卷調查法適用於探索一般性、普遍性的現象，為了發現社會現象中多個變項的相互關係，此研究方法需要募集大量的受訪者填寫預先設計好的問卷，相較於其他質化的研究方法，憑藉大量樣本的基礎，問卷調查法能夠有經驗並有效率地進行大量資料的蒐集與分析（黃文仙，2018/01/19）。傳遞調查問卷的方式可以分為面對面訪問、郵寄問卷、電話問卷、傳真問卷及隨著網路的普及而越來越常見的網路問卷。隨著科技的腳步與網際網路的普及，透過網路進行的問卷調查已被廣泛地應用在各種規模的研究上。與傳統的問卷調查方法相比，網路問卷調查能夠突破時空上限制，具有高效益、低成本與傳遞快速等優勢。在諸多研究方法

中，問卷調查是最適合用來向遠距離、分散的民眾蒐集資訊的方法(Babbie, 1992)。問卷調查的其他優點還包含調查問題的一致性、填答方便、可以揭露隱藏資訊、易於分析、可探索子群體的差異等(黃文仙，2018/01/19)。

首先，有鑑於過去的國軍危機傳播研究大多以個案研究法與內容分析法探討媒體效能為主，上述研究僅能探索國軍危機事件在媒體上呈現的樣貌，而無法瞭解民眾的接收情況與實際感受。有鑑於探討國軍反應策略與組織聲譽的文獻屈指可數，借助問卷調查法的優點，本研究可以實際獲得民眾的認知狀況。另外，國內外學者在探討危機情境與反應策略之選擇時多以實驗法或問卷調查法進行研究，故運用問卷調查法的研究方法可以補足針對民眾實際感受之研究面向在產量上的缺口。

其次，針對本研究事件，研究者觀察報導本案相關網路新聞下方的讀者留言，負面批評軍方的留言數明顯多於正面支持軍方的留言數，民眾在網路上的反應意見普遍傾向於批評國軍。奠基於事後分析的基礎，本研究希望運用問卷調查的方式，檢驗民眾與國軍之間是否確實存有普遍性的認知差距，並瞭解民眾對相關新聞的接收狀況。



第二節 變項之操作型定義與測量方式

（一）情境認知差距

情境認知差距是指國軍對危機情境的認知與受訪者對危機情境認知之間的差距。此構面採用姚惠忠（2012）設計之情境認同量表，修改為適合本研究的三個問項。作答形式採Likert六點式量表，「1」表示非常不同意，「6」表示非常同意。由於填答時數字越大，代表差距越小，故在分析前會先將數字進行反向轉換。問卷題目內容如表3-2-1：

表3-2-1：情境認知量表

- | |
|---------------------|
| 1.我認為事實與國軍對情境的描述相符。 |
| 2.我相信國軍對此情境的說法。 |
| 3.我接受國軍對情境的描述。 |

資料來源：本研究整理。

（二）反應策略認知

反應策略認知是指受訪者依據提示物（新聞稿），判斷國軍採用的危機反應策略為何，以瞭解民眾對回應策略的認知狀況。本研究依據Bradford與Garrett(1995)發展的組織溝通回應策略並採用姚惠忠（2012）發展的策略認知量表，修改為適合本研究的四個問項，如表3-2-2。作答形式採Likert六點式量表，「1」表示非常不同意，「6」表示非常同意。

表3-2-2：策略認知量表

- | |
|----------------------------------|
| 1.我認為國軍否認犯錯，並強調國軍沒有任何責任。 |
| 2.我認為國軍強調此事件乃天候不佳造成，已超出其所能控制的範圍。 |
| 3.我認為國軍試圖說明其所作出的努力，以減輕社會大眾的責難。 |
| 4.我認為國軍已公開認錯道歉，並承諾給予賠償。 |

資料來源：本研究整理。

（三）期望差距

期望差距即是國軍採用的反應策略是否符合受訪者對反應策略的期望。此構面之問項是將Schreisheim與Tsui（1980）的綜合滿意度量表 and 姚惠忠（2012）的策略期望題項加以整合並修改為適合本研究的三個問項。作答形式採Likert六點式量表，「1」表示非常不同意，「6」表示非常同意。由於填答時數字越大，代表差距越小，故在分析前會先將數字進行反向轉換。問卷題目內容如表3-2-3：

表3-2-3：策略期望量表

1.國軍的回應有符合我心目中的標準。
2.我對國軍的回應方式感到滿意。
3.對於國軍對本事件的回應內容，我並不感到意外。
4.我認為國軍對此事件的回應，與我的期望相符。

資料來源：本研究整理。

（四）訊息接受程度

訊息接受程度是指受訪者對國軍選擇反應策略後提出之說明訊息的接受程度。本構面之問項取自Blumstein等人（1974）提出的解釋分析量表，再修改為適合本研究的三個問項。作答形式採Likert六點式量表，「1」表示非常不同意，「6」表示非常同意。問卷題目內容如表3-2-4：

表3-2-4：訊息接受程度量表

1.我覺得國軍的說明和解釋很適當。
2.對於國軍的說明和解釋，我能夠認同。
3.我同意國軍對此事件的說明和解釋。
4.對於國軍的說明和解釋，我覺得可以接受。

資料來源：本研究整理。

（五）組織聲譽

本研究之組織聲譽為國軍對遭受之指控提出說明後，受訪者對組織的聲譽評價。本構面依據Coombs與Holladay（2002）提出的聲譽量表，修改為適合本研究的四個問項。作答形式採Likert六點式量表，「1」表示非常不同意，「6」表示非常同意。問卷題目內容如表3-2-5：

表3-2-5：組織聲譽量表

1.我認為國軍對此事件的回應內容是符合事實的。
2.我認為國軍有說出事情的真相。
3.根據國軍的回應，我相信國軍有說實話。
4.整體而言，我傾向於相信國軍的說法。

資料來源：本研究整理。

第三節 研究對象與抽樣

一、研究對象

本研究採用「問卷調查法」進行，檢驗民眾對於國軍的負面評價是否可以歸因於其對國軍危機情境的認知差距與對國軍的危機反應策略感到失望所致，故本研究規劃以一般民眾作為研究對象。此外，本研究之回憶提示為國軍危機事件的新聞文本，為了減少問卷變項之外的干擾因素，如個人之職業認同問題等，本研究之研究對象將排除「軍職人員」與「軍眷」。排除上述人員的方式，是在問卷首頁加註：「軍職人員與軍眷請勿填答。」作為篩選機制。

二、問卷抽樣

本研究規劃以網路問卷的方式透過網路管道招募受試者並對其施測。根據財團法人台灣網路資訊中心2017年的台灣寬頻網路使用調查報告指出，推估全國上網人數已達1,879 萬，整體上網率達80.0%（財團法人台灣網路資訊中心，

2017/7/21)。上述數據代表著台灣的網路使用狀況越趨普及之外，也代表多數人皆能透過網路的管道接受調查，因此樣本的代表性與涵蓋率相當高。其次，根據創世紀市場研究公司於2017年的新聞接觸管道調查發現，隨著網路與行動裝置的普及，民眾最常閱讀新聞的前三名媒介管道分別為「桌電/筆電」、「行動裝置」及「電視」，透過網路閱讀新聞的方式已成為現代人的生活習慣，故本研究的提示物將以網路新聞的形式呈現。最後，本研究希望瞭解受訪者的真實意見，網路調查較具有私密性與填答者自我選擇的特色，受訪者比較願意表達自己的意見（Coomber, 1997; Koch & Emrey, 2001）。此外，周倩與林華（1997）還列舉網路問卷調查法具有降低成本、回覆快速、減少時空限制、彈性作答等優點。綜合上述優點，本研究使用網路問卷方式進行。

在抽樣人數方面，統計學者黃文璋（2011）指出，進行一般民意調查時，若在百分之九十五信心水準下，抽樣誤差要在正負三個百分點以內，則有效樣本數至少要有 1,068個。然而，考量研究之人力、時間及經費限制，Comrey（1973）建議樣本數至少要大於200，才能進行因素分析。Roscoe（1975）表示，適合做研究的樣本數目在300份以上比較恰當。此外，學者建議若要追求穩定的SEM分析結果，則樣本數至少要大於200（邱皓政，2011）。綜合上述，本研究之正式施測人數以500人為目標。

第四節 問卷前測與信度分析

本研究在探討民眾與國軍之間對於危機情境的認知差距與民眾的訊息接受程度、期望差距及對國軍的聲譽評價，並瞭解民眾對於國軍的關係歷史。由於本研究主要以問卷的方式進行調查，為了確保正式施測之受訪者能夠理解本問卷之內容、發現調查過程中可能出現的問題、確認各問項與構面的問卷信度，故必須在進行正式問卷調查之前進行問卷內容的前測與諸多構面的信度分析。

為了使受訪者填寫前測問卷時，能不受媒介螢幕尺寸之差異而影響受測感受，以免費問卷平台Typeform製作調查問卷。前測人數方面，根據Moore與Notz(2009)的建議，前測人數應為有效樣本目標數的5%。因此，本研究於2018年1月29日至31日期間，從網路上招募到60位自願受訪者參與本研究之問卷前測，前測的有效樣本數已超過目標數的5%。

藉由問卷的信度分析，研究者可以瞭解問卷題目的一致性或穩定程度，以及測驗是否有測量誤差的存在（張芳全，2014）。信度可界定為真實分數的變異數與觀察分數的變異數之比例，信度是指測驗分數的特性或測量的結果，用來表示此測驗分數是可信賴的（reliable），如果一個量表的信度越高，代表量表越穩定（stability）（吳明隆，2011）。

本研究透過前測樣本所蒐集之資料，進行信度分析的計有情境認知差距、期望差距、訊息接受程度及組織聲譽等4個構面，採用SPSS 20.0統計分析軟體計算出各個構面的Cronbach's alpha係數以進行信度分析。根據涂金堂（2009）對於問卷之信度標準的評論，每個構面的Cronbach's alpha係數需大於0.6，才能夠算是勉強及格，而構面之Cronbach's alpha係數達0.8以上便是良好，而達到0.9以上則是優良，Cronbach's alpha係數越高，代表該份問卷越有穩定度。本研究的所有構面經過信度分析之後，其Cronbach's alpha係數的標準均達到良好以上，信度皆符合可以進行正式調查的標準。本研究的信度分析如表3-4-1：

表3-4-1 信度分析表

構面	問項	刪除後的 Cronbach's alpha 值	Cronbach's alpha 值
情境 認知 差距	我認為事實與國軍對情境的描述相符。	0.914	0.895
	我相信國軍對此情境的說法。	0.819	
	我接受國軍對情境的描述。	0.809	

期望 差距	國軍的回應有符合我心目中的標準。	0.817	0.865
	我對國軍的回應方式感到滿意。	0.772	
	對於國軍對本事件的回應內容，我並不感到意外。	0.865	
	我認為國軍對此事件的回應，與我的期望相符。	0.732	
訊息 接受 程度	我覺得國軍的說明和解釋很適當。	0.908	0.934
	對於國軍的說明和解釋，我能夠認同。	0.934	
	我同意國軍對此事件的說明和解釋。	0.888	
	對於國軍的說明和解釋，我覺得可以接受。	0.888	
組織 聲譽	我認為國軍對此事件的回應內容是符合事實的。	0.946	0.946
	我認為國軍有說出事情的真相。	0.906	
	根據國軍的回應，我相信國軍有說實話。	0.891	
	整體而言，我傾向於相信國軍的說法。	0.922	

資料來源：本研究整理。

國內學者顏志龍（2016）指出，問卷量表的信度分析不僅能夠瞭解其各個構面的整體施測品質，還可以檢驗單一構面內各問項之施測品質。為了達到可以進行施測的整體構面信度標準，並提高問卷的施測品質，研究者可以透過檢視刪除該題後的Cronbach's alpha係數，進行選題與刪減題數。

經檢視本研究各構面之信度分析的結果，初步雖達可進行施測之標準，然而「期望差距」、「訊息接受程度」及「組織聲譽」構面均能夠再藉由刪除題項，以提升構面之信度。故「期望差距」構面經刪除「對於國軍對本事件的回應內容，我並不感到意外。」題項後，該構面信度提升為0.865。接續，「訊息接受程度」構面經刪除「對於國軍的說明和解釋，我能夠認同。」題項後，該構面信度提升為0.934。最後，「組織聲譽」構面經刪除「我認為國軍對此事件的回應內容是符合事實的。」題項後，該構面信度提升為0.946。

第五節 深度訪談法

本研究除了使用量化的問卷調查法之外，也運用質化研究的深度訪談法，其特點是以發現為研究導向，採用少量、提供豐富訊息的研究樣本進行深度分析，並針對研究對象進行探討並解釋實際情況（呂長民，2001）。本研究的目的是希望藉此彌補問卷調查在研究方法與分析數據方面的缺點，挖掘從表面的現象調查資料無法取得的潛藏因素，並針對調查結果提供更具深度的詮釋視角。

在媒體與傳播研究中，深度訪談法也是最被廣泛使用的蒐集資料方式之一。傳播學者Bower（1973）認為一個解釋社會現象的常識性理由是：「要知道人們對某事的想法，最好的辦法就是去問他們。」Mishler（1986）對訪談的定義是，訪問者與受訪者雙方進行面對面的言語交流，其中一方試圖了解另一方的想法與感受等，因此是具有特定目的並聚焦於某特定主題上。由於深度訪談與平時人際交談的方式非常類似，相當適合用來探索實務工作人員、專家學者等人士對於傳播現象的觀點。國內學者萬文隆（2004）也提到，深度訪談法為針對特定目的運用當面訪談的方式，使研究者發現可能影響研究對象或解釋研究之潛在影響因素，研究者可以從言語溝通來獲取受訪者的某些訊息，在提問與回答的互動過程中，使研究者可以從受訪者的回答中，獲得研究者所需的資料。

訪談法在其設計訪談問題的嚴謹程度、談話過程的結構上可以分為結構式訪談（structured interviews）、非結構式訪談（unstructured interviews）與半結構式訪談（semi-structured interviews）。結構式訪談也稱為調查式訪談或標準式訪談，其特點在於所有訪談問題均為封閉式且事前設計好、提問順序一致，為固定結構的訪談大綱，優點為可維持訪談的高信度與可重複性；非結構式訪談又稱開放式訪談，主要著重於研究者與受訪者之間的互動情形，研究者在訪談過程的控制較小，僅在訪談之前預定主題，使受訪者可以自由陳述個人的意見與看法，訪問者僅適時地以隨機問題引導談話；半結構式訪談，其形式則是介於結構式與非結構式之間，可以是質化導向，也能夠為量化導向。其主要為研究者利用較寬廣的研

究問題作為訪談的依據，導引訪談的進行，雖然於訪談前預先設計多數問題與架構，但提問順序與用字卻能夠不受侷限，其討論過程以較具彈性的方式進行，優點為可以提供受訪者認知感受較真實的面貌呈現（林金定等人，2005；陳向明，2007）。

根據上述探討，本研究選擇使用具明顯訪談結構兼具操作彈性的半結構式深度訪談法。

一、深度訪談對象及時間

本研究參與深度訪談的對象為危機傳播學者與新聞實務工作者，目的在借助專家學者與新聞記者的不同視角與實際工作經驗，提供從不同層面對於國軍與民眾之認知差距的看法與經驗分享，探索本研究未觸及的潛在因素並與問卷調查結果進行交互檢驗，希望藉此能夠彌補調查方法所無法解釋的盲點。訪談時間分別於2018年3月16日、20日及4月13日實施，每位訪談對象之受訪時間介於1至2小時，訪談對象如表3-5-1：

表3-5-1 深度訪談對象名單

單位	現職	姓名
銘傳大學傳播學院	教授兼院長	倪炎元
三立電視	資深軍事節目製作人	楊鎮全
周刊王	資深記者	戴志揚

資料來源：本研究整理。

二、深度訪談大綱

本研究採用半結構式訪談，依據本研究所提出之個案現象、文獻中的概念、研究假設與研究問題擬定訪談大綱，訪談大綱如下：

- (一) 在「海軍光華6號飛彈快艇與娛樂漁船擦撞事件」中，請問您對國軍在該事件中的危機處理與危機傳播，整體評價為何？
- (二) 儘管國軍已說明其在危機事件中所遭遇的天候因素，從關於該事件之網路新聞的讀者留言來看，仍然有超過半數民眾都將過錯歸咎於國軍身上？是否受以前危機處理若干案例牽連或其他因素所致？
- (三) 您認為國軍與民眾對於本事件的認知與看法，是否存在著認知差距？可能的原因為何？
- (四) 您認為上述的認知差距，是否會導致國軍的澄清說明不符合民眾的期待？
- (五) 若國軍的澄清說明不符合民眾的期望，是否會影響民眾對於相關說明的接受程度？
- (六) 針對本事件來看，民眾對於國軍的先前態度或刻板印象，是否會導致他們對本事件產生先入為主的態度，甚至影響民眾對國軍的聲譽評價？另外，請問您認為民眾對國軍的聲譽評價還會受到哪些因素的影響？
- (七) 您認為國軍在本事件的新聞處理上，有哪些方面可以精進？
- (八) 綜合國軍目前危機處理的機制和先前經驗，您認為今後應再如何加強或改進？

National Defense University

第四章 資料分析與結果

本研究企圖探討民眾與國軍之間對於危機情境的認知差距與民眾的訊息接受程度、期望差距及對國軍的聲譽評價的關聯性與差異。由於本研究主要以問卷的方式進行調查，在完成本問卷之前測程序之後，正式調查於 2018 年 2 月 5 日至 3 月 2 日期間進行，透過網路招募受試者並提供新臺幣 1000 至 500 元不等之獎金作為填答誘因。調查期間總共發放 665 份問卷，扣除填答不完整之無效問卷，有效問卷共計 550 份，有效問卷率為 82.7%。

針對本研究獲得之資料，首先利用 SPSS 20.0 統計分析軟體運算調查樣本之人口統計資料，藉描述性統計之計算以釐清本研究之受試者的基本輪廓與分布狀況。接續，再使用 AMOS 22.0 統計軟體運用結構方程模型檢視本研究之假設模型的模型配適度，藉此瞭解各構面之間的關聯性。

第一節描述性統計的部分，分別透過性別、年齡層及教育程度將受訪者進行分群，以瞭解調查樣本的人口結構與分布狀況。此外，檢視情境認知差距、期望差距、訊息接受程度及組織聲譽等四個構面及其所屬各問項之平均值，瞭解受訪者的實際狀況。

第二節差異性分析的部分，先針對受訪者對回應策略的認知，使用相依樣本單因子變異數分析進行差異性檢驗，以確認受訪者對合理化策略的認同是否與其他策略具有顯著的差異。後續，再使用獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析，檢視各構面在受試者的性別、年齡層與教育程度之間是否具有顯著的差異。

第三節結構方程模型分析的部分，先使用驗證性因素分析與模型配適度檢驗檢視本研究之假設模型是否符合 SEM 的分析標準。最後，再執行各個研究假設與研究問題的驗證。

第四節訪談結果分析的部分，將三位受訪者的深度訪談內容歸納出數個面向之後，再針對共同提及的問題進行比較與綜合整理，藉此了解現象背後的潛在原因與未來改進方向。

第一節 描述性統計

一、受訪者的分布情形

本節目的在說明從有效問卷中獲得的人口統計資料，藉此瞭解本研究的樣本分布情形，其相關內容包含「性別」、「年齡層」及「教育程度」，有效樣本人口統計資料之次數分配結果如下所述，並整理如表 4-1-1：

（一）性別

在 550 份的有效樣本中，男性計有 285 位，占整體有效樣本的 51.8%；女性計有 265 位，占整體有效樣本的 48.2%。從性別層面來看，男性人數略多於女性。

（二）年齡層

在 550 份的有效樣本中，年齡層落在 21~25 歲的受訪者最多，共計 201 位，占整體有效樣本的 36.5%；其次為 26~30 歲，共計 135 位，占整體有效樣本的 24.5%；再來是 31~35 歲，共計 83 位，占整體有效樣本的 15.1%；20 歲以下共計 62 人，占整體有效樣本的 11.3%；36~40 歲的受訪者共計 42 人，占整體有效樣本的 7.6%；最後則是 41 歲以上，共計 27 人，占整體有效樣本的 4.9%。從整體比例來看，30 歲（含）以下的受訪者占整體人數的比例高達 72.3%，其中更多數集中於 21~30 歲之間；而 31 歲以上僅占整體人數的 27.6%，其中 36~40 歲及 40 歲以上的人數均未達整體人數的 8%。

（三）教育程度

在 550 份的有效樣本中，多數受訪者的教育程度為大學（專科），人數多達 361 位，占整體有效樣本的 65.6%；其次為研究所以上，共計 98 位，占整體有效樣本的 17.8%；接續為高中（職），計 83 位，占整體有效樣本的 15.1%；最後則是國中（含）以下，僅有 8 位，占整體有效樣本的 1.5%。從整體比例來看，具大學學歷者超過半數，若再加上具研究所以上者，則更高達整體的 83.4%；反觀人數最少的則是國中（含）以下者，僅占了整體的 1.5%。

表 4-1-1 受訪者人口統計資料之次數分配表

項目	內容	次數	有效百分比 (%)
性別 (N= 550)	男性	285	51.8
	女性	265	48.2
年齡層 (N= 550)	20 歲以下	62	11.3
	21~25 歲	201	36.5
	26~30 歲	135	24.5
	31~35 歲	83	15.1
	36~40 歲	42	7.6
	41 歲以上	27	4.9
教育程度 (N= 550)	國中 (含) 以下	8	1.5
	高中 (職)	83	15.1
	大學 (專科)	361	65.6
	研究所以上	98	17.8

資料來源：本研究整理。

二、受訪者之情境認知差距分析

本研究針對情境認知差距量表部分，先將獲得之數值進行反向轉換後，平均值越大者代表受訪者與國軍之情境認知差距越大。分析結果顯示，本構面中以「我相信國軍對此情境的說法。」平均值最高（ $M=3.61$ ），最低則是「我認為事實與國軍對情境的描述相符。」（ $M=3.54$ ），本研究之受訪者對危機事件之情境認知差距整體平均值為 3.58，在稍微同意到稍微不同意之間並偏向稍微不同意，代表受訪者普遍稍微不同意國軍所描述的危機情境，故國軍與民眾之間確實存有情境認知的差距，認知差距詳細問項之平均值與標準差如表 4-1-2。

表 4-1-2 情境認知差距分析表

題號	問項	平均值	標準差	構面平均值
1	我認為事實與國軍對情境的描述相符。	3.54	1.12	3.58
2	我相信國軍對此情境的說法。	3.61	1.14	
3	我接受國軍對情境的描述。	3.58	1.12	

資料來源：本研究整理。

三、受訪者之期望差距分析

針對期望差距量表部分，先將獲得之數值進行反向轉換後，平均值越大者代表國軍之解釋說明越不符合受訪者的期望。分析結果顯示，本構面中以「我對國軍的回應方式感到滿意。」平均值最高（ $M=3.73$ ），最低則是「國軍的回應有符合我心目中的標準。」（ $M=3.69$ ），本研究受訪者的期望差距整體平均值為 3.71，在稍微同意到稍微不同意之間並偏向稍微不同意，代表受訪者普遍認為國軍的解釋說明稍微不符合受訪者的期望，故國軍對本事件的解釋說明稍微不符合受訪者的期望，期望差距詳細問項之平均值與標準差如表 4-1-3。

表 4-1-3 期望差距分析表

題號	問項	平均值	標準差	構面平均值
1	國軍的回應有符合我心目中的標準。	3.69	1.08	3.71
2	我對國軍的回應方式感到滿意。	3.73	1.13	
3	我認為國軍對此事件的回應，與我的期望相符。	3.72	1.11	

資料來源：本研究整理。

四、受訪者之訊息接受程度分析

針對訊息接受程度量表部分，平均值越高者代表受訪者就越能夠接受國軍的解釋說明。分析結果顯示，本構面中以「對於國軍的說明和解釋，我覺得可以接受。」平均值最高（ $M=3.36$ ），最低則是「我覺得國軍的說明和解釋很適當。」

（ $M=3.29$ ），本研究受訪者的訊息接受程度整體平均值為 3.33，在稍微不同意到稍微同意之間並偏向稍微不同意，代表受訪者普遍稍微不接受國軍的解釋說明，故受訪者對國軍之解釋說明的接受程度普遍偏低，訊息接受程度詳細問項之平均值與標準差如表 4-1-4。

表 4-1-4 訊息接受程度分析表

題號	問項	平均值	標準差	構面平均值
1	我覺得國軍的說明和解釋很適當。	3.29	1.10	
2	我同意國軍對此事件的說明和解釋。	3.33	1.12	3.33
3	對於國軍的說明和解釋，我覺得可以接受。	3.36	1.18	

資料來源：本研究整理。

五、受訪者之組織聲譽分析

針對組織聲譽量表部分，平均值越高者代表受訪者對國軍的聲譽評價越高。分析結果顯示，本構面中以「我認為國軍有說出事情的真相。」平均值最高（ $M=3.33$ ），最低則是「整體而言，我傾向於相信國軍的說法。」（ $M=3.27$ ），本研究受訪者的組織聲譽整體平均值為 3.29，在稍微不同意到稍微同意之間並偏向稍微不同意，故受訪者對國軍的聲譽評價普遍偏低，組織聲譽詳細問項之平均值與標準差如表 4-1-5。

表 4-1-5 組織聲譽分析表

題號	問項	平均值	標準差	構面平均值
1	我認為國軍有說出事情的真相。	3.33	1.15	3.29
2	根據國軍的回應，我相信國軍有說實話。	3.28	1.14	
3	整體而言，我傾向於相信國軍的說法。	3.27	1.17	

資料來源：本研究整理。

第二節 差異性分析

一、受訪者對國軍危機反應策略的認知情況

本研究根據 Bradford 與 Garrett(1995)發展的組織溝通回應策略，設計出構面內的 4 個問項，受訪者依據提示物（新聞稿），判斷國軍採用的危機反應策略為何，以瞭解民眾對回應策略的認知狀況。經過描述性統計的分析，否認策略的平均值為 3.22，藉口策略的平均值為 3.33，合理化策略的平均值為 3.94，而讓步策略的平均值則為 3.64。

為確認受訪者對合理化策略的認同是否與其他策略具有顯著的差異，本研究使用相依樣本單因子變異數分析進行差異性檢驗。顏志龍（2016）指出，相依樣本單因子變異數分析適用在資料來自同一群人（只有一個自變項）且多組數值的狀況，其分析結果能夠檢視受訪者在多組數值之間是否有顯著的差異。反觀本研究檢視受訪者之策略認知的目的，是為了確認受訪者能夠清楚分辨回應策略之間的差異，故選擇相依樣本單因子變異數分析進行資料檢驗。

顏志龍（2016）提醒，當進行相依樣本單因子變異數分析的相依數值為三組（含）以上時，為了檢定數值差異變異數是否相同，需要先進行 Mauchly 球型檢定以確認各組數值符合變異數同質性的球形假設。陳正昌等人（2005）建議，在檢視研究數值是否符合球型假設時，可以參考 Greenhouse-Geisser 與 Huynh-Feldt 的 Epsilon 值。Girden（1992）更指出，當 Greenhouse-Geisser、Huynh-Feldt 兩種檢定方法的 Epsilon 值在 0.75 以上時，即表示未違反球形檢定的假設。

經過相依樣本單因子變異數檢定的結果，Greenhouse-Geisser 值（0.891）大於 0.75、Huynh-Feldt 值（0.896）也大於 0.75，因此樣本資料未違反變異數分析之球形假設。在符合球形檢定結果的情形下， $F=66.541$ ， $df=3$ ， $p<.001$ ，達到顯著水準，因此受訪者對於危機回應策略的認知有顯著差異。本研究在發現顯著差異之後，進一步使用 scheffe 法進行事後比較，以了解實際的差異狀況。Kirk(1968)及 Montgomery(1984)指出，在各種常用的事後比較方法中，scheffe 法由於其擁

有最高的檢定力，所以是檢定標準最嚴格的一種，此外，最適合用於多組平均數的比較。從事後比較可以發現，否認策略的平均值（3.22）顯著小於另外三種策略，藉口策略的平均值（3.33）明顯小於合理化（3.94）及讓步策略（3.64），而讓步策略的平均值（3.64）也顯著小於合理化策略（3.94）。透過上述的差異性分析，合理化策略的認知最高並顯著地大於其他三種策略，故本研究確認受訪者能夠明確判斷國軍所採用的危機反應策略為合理化策略（詳如表 4-2-1）。

表 4-2-1 策略認知之變異數分析表

回應策略	平均數	標準差	個數
1.否認	3.22	1.16	550
2.藉口	3.33	1.16	550
3.合理化	3.94	1.12	550
4.讓步	3.64	1.11	550

變異來源	離差平方和 (<i>SS</i>)	自由度 (<i>DF</i>)	均方和 (<i>MS</i>)	<i>F</i> 值	事後比較
受試者間	1390.735	549	2.533	66.541*	1<2,3,4
受試者內	1626.5	1650	59.49		
受試者內水準間	175.827	3	58.609		2<3,4
殘差	1450.673	1647	0.881		3>4
全體	3017.235	2199	62.023		

資料來源：本研究整理。

二、性別與各變項之差異性分析

本研究使用獨立樣本 t 檢定，分別檢視「情境認知差距」、「期望差距」、「訊息接受程度」及「組織聲譽」在不同性別的受訪者之間是否有顯著的差異。顏志龍（2016）指出， t 檢定主要是用來比較兩組分數的平均值是否有顯著差異，而當要比較的兩組分數來自不同的兩群人時，則要進行「獨立樣本 t 檢定」。由於本研究是比較上述四個變項的數值分別在男女性之間（即不同的兩群人）是否有顯著差異，故適用獨立樣本 t 檢定。

經過獨立樣本 t 檢定的結果顯示，「情境認知差距」等四個構面的 p 值均大於 0.05，故代表關係歷史、情境認知差距、訊息接受程度、期望差距及組織聲譽在不同性別的受訪者之間均沒有顯著差異，詳如下表 4-2-2：

表 4-2-2 性別與各變項之獨立樣本 t 檢定

變項	性別	N	M	SD	t	df	p
情境認知差距	男	285	3.53	1.12	-0.964	548	0.335
	女	265	3.62	1.04			
期望差距	男	285	3.67	1.07	-0.900	548	0.369
	女	265	3.75	1.01			
訊息接受程度	男	285	3.34	1.13	0.316	548	0.752
	女	265	3.31	1.06			
組織聲譽	男	285	3.34	1.12	1.063	548	0.288
	女	265	3.24	1.05			

註： $N = 550$ * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

三、年齡層與各變項之差異性分析

顏志龍（2016）指出， t 檢定僅適用於檢定兩組數值的差異，而單因子變異數分析則不受限於兩組數值，其適用的狀況較廣泛。由於本節的目標為分別檢視「情境認知差距」、「期望差距」、「訊息接受程度」及「組織聲譽」在不同年齡層的受訪者之間是否有顯著的差異，基於本研究區分為 6 個年齡層（即 6 組數值），故適用單因子變異數分析。

經過單因子變異數分析的結果，「情境認知差距」、「訊息接受程度」、「期望差距」及「組織聲譽」在不同年齡層的受訪者之間均有顯著的差異（詳如下表 4-2-3）。首先，在「情境認知差距」的部分，36~40 歲之受訪者的「情境認知差距」最大（ $M=4.06$ ），其次為 41 歲以上（ $M=3.84$ ），接下來依序為 31~35 歲（ $M=3.73$ ）、26~30 歲（ $M=3.65$ ）、21~25 歲（ $M=3.48$ ），而差距最小的是 20 歲以下的受訪者（ $M=3.08$ ）。其結果顯示，「情境認知差距」的現象大致隨著受訪者年齡的提升逐漸擴大。

在「期望差距」的部分，36~40 歲之受訪者的「期望差距」最大（ $M=4.07$ ），其次為 31~35 歲（ $M=3.96$ ），接續依據為 26~30 歲（ $M=3.73$ ）、41 歲以上（ $M=3.67$ ）、21~25 歲（ $M=3.65$ ），而差距最小的是 20 歲以下的受訪者（ $M=3.33$ ）。其結果顯示，「期望差距」的現象大致也是隨著受訪者年齡層的提升逐漸擴大，並在 40 歲之前達到最高點。

在「訊息接受程度」方面，接受程度最高的是 20 歲以下之受訪者（ $M=3.80$ ），其次為 21~25 歲（ $M=3.40$ ），接續依序為 26~30 歲（ $M=3.27$ ）、41 歲以上（ $M=3.26$ ）、31~35 歲（ $M=3.08$ ），接受程度最低的則是 36~40 歲的族群（ $M=3.01$ ）。其結果顯示，受試者的「訊息接受程度」大致隨著受訪者年齡層的提升而逐漸降低，並在 36~40 歲到達最低點，其走勢概略與「情境認知差距」、「期望差距」呈現反向的狀況。

最後，組織聲譽的部分，20 歲以下的受試者對國軍的聲譽評價最高($M=3.77$)，其次為 21~25 歲 ($M=3.30$)，接續為 26~30 歲 ($M=3.24$)、31~35 歲 ($M=3.22$)、41 歲以上 ($M=3.19$)，而對國軍聲譽評價最差的則是 36~40 歲 ($M=2.91$)。其結果顯示，受試者對國軍的聲譽評價大致隨著受訪者年齡層的提升而逐漸降低，並在 36~40 歲到達最低點，其走勢概略與「訊息接受程度」相似。



表 4-2-3 年齡層與各變項之單因子變異數分析

變項	年齡層	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	Post-Hoc
情境認知差距	(1)20 歲以下	62	3.08	0.97	5.67***	1<3
	(2)21~25 歲	201	3.48	0.97		1<4
	(3)26~30 歲	135	3.65	1.16		1<5
	(4)31~35 歲	83	3.73	1.29		1<6
	(5)36~40 歲	42	4.06	0.88		2<5
	(6)41 歲以上	27	3.84	0.90		
期望差距	(1)20 歲以下	62	3.33	1.01	3.93**	
	(2)21~25 歲	201	3.65	0.88		
	(3)26~30 歲	135	3.73	1.12		1<4
	(4)31~35 歲	83	3.96	1.20		1<5
	(5)36~40 歲	42	4.07	1.17		
	(6)41 歲以上	27	3.67	0.76		
訊息接受程度	(1)20 歲以下	62	3.80	1.02	4.28**	
	(2)21~25 歲	201	3.40	0.94		
	(3)26~30 歲	135	3.27	1.18		1>3
	(4)31~35 歲	83	3.08	1.29		1>4
	(5)36~40 歲	42	3.01	1.08		1>5
	(6)41 歲以上	27	3.26	0.79		
組織聲譽	(1)20 歲以下	62	3.77	0.98	3.73**	
	(2)21~25 歲	201	3.30	0.96		1>2
	(3)26~30 歲	135	3.24	1.20		1>3
	(4)31~35 歲	83	3.22	1.26		1>4
	(5)36~40 歲	42	2.91	1.05		1>5
	(6)41 歲以上	27	3.19	0.89		

註：N = 550 ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

四、教育程度與各變項之差異性分析

經過單因子變異數分析的結果，除了「情境認知差距」之外，「訊息接受程度」、「期望差距」及「組織聲譽」在不同教育程度的受訪者之間均有顯著的差異（詳如下表 4-2-4）。

首先，在「期望差距」的部分，大學（專科）學歷之受訪者的「期望差距」最大（ $M=3.76$ ），其次為研究所以上（ $M=3.69$ ），接續為高中（職）（ $M=3.62$ ），差距最少的是教育程度為國中（含）以下之受訪者（ $M=2.67$ ）。調查結果顯示，受訪者的「期望差距」是隨著教育程度的提升而擴大，在大學（專科）族群達到最高點。

從「訊息接受程度」的層面來看，國中（含）以下之受訪者（ $M=4.42$ ）的「訊息接受程度」最高，其次為高中（職）（ $M=3.47$ ），接續為大學（專科）（ $M=3.29$ ），「訊息接受程度」最低的族群是擁有研究所以上學歷的受訪者（ $M=3.26$ ）。調查結果顯示，受訪者的「訊息接受程度」是隨著教育程度的提升而逐漸下降，教育程度越高，則其對本事件之國軍解釋說明的接受程度越低。

最後，在「組織聲譽」方面，國中（含）以下之受訪者（ $M=4.33$ ）對國軍的聲譽評價最高，其次為高中（職）（ $M=3.36$ ），接續為大學（專科）（ $M=3.27$ ），而對國軍之聲譽評價最低的仍是擁有研究所以上學歷的受訪者（ $M=3.23$ ）。調查結果顯示，受訪者的「組織聲譽」是隨著教育程度的提升而逐漸下降，教育程度越高，則其對國軍的聲譽評價越低，趨勢大致與「訊息接受程度」相似。

National Defense University

表 4-2-4 教育程度與各變項之單因子變異數分析

變項	教育程度	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	Post-Hoc
情境認知差距	(1)國中（含）以下	8	2.75	0.46	2.14	
	(2)高中（職）	83	3.45	1.06		
	(3)大學（專科）	361	3.62	1.08		
	(4)研究所以上	98	3.57	1.13		
期望差距	(1)國中（含）以下	8	2.67	0.44	3.26*	1<2
	(2)高中（職）	83	3.62	0.95		1<3
	(3)大學（專科）	361	3.76	1.08		1<4
	(4)研究所以上	98	3.69	0.94		
訊息接受程度	(1)國中（含）以下	8	4.42	0.46	3.43*	
	(2)高中（職）	83	3.47	0.97		1>3
	(3)大學（專科）	361	3.29	1.12		1>4
	(4)研究所以上	98	3.26	1.08		
組織聲譽	(1)國中（含）以下	8	4.33	0.44	2.72*	1>2
	(2)高中（職）	83	3.36	0.98		1>3
	(3)大學（專科）	361	3.27	1.10		1>4
	(4)研究所以上	98	3.23	1.13		

註：N = 550 * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

第三節 結構方程模型分析

結構方程模型（Structural Equation Modeling, SEM）是一種結合因素分析與回歸分析或路徑分析的統計方法，藉由一個或多個變異數與共變異數方程式的組合，因此 SEM 的分析技術在嚴謹程度、解釋能力及計算能力等方面皆比傳統的統計方法更為優異。SEM 的主要功能是檢視研究假設模型與樣本資料之間的配適程度，若配適程度良好，就代表變數之間的假設關係獲得肯定。SEM 可以分為「測量模型」與「結構模型」等兩種，「測量模型」主要是描述觀察變項與潛在變項之間的關係，可以評估潛在變項與測量指標之間的關係，又稱為驗證性因素分析（Confirmatory Factor Analysis, CFA）；而「結構模型」則是能夠透過路徑分析的方法，檢視潛在變項之間的關聯性與連結強度。

一、驗證性因素分析

首先，本研究進行驗證性因素分析時，使用 AMOS 22.0 與最大概似估計法（Maximum Likelihood Estimation, MLE）驗證本研究之測量模型中各構面的收斂效度與區別效度。良好的收斂效度可以證明問卷內容的題目適用於研究的母體，藉由檢視題項的信度可以瞭解相關題項是否確實屬於特定構面，此外，測量相同構面之題項，彼此之間應具備高度相關性。收斂效度的合格條件包含標準化因素負荷量（Standardized factor loading, SFL）大於 0.7、組合信度（Composite Reliability, CR）大於 0.7、平均變異數萃取量（Average Variance Extracted）大於 0.5 及多元相關係數的平方（Squared Multiple Correlation, SMC）大於 0.5（Hair et al., 2009, Fornell & Larcker, 1981）。陳順宇（2007）認為，當標準化因素負荷量大於 0.7，代表問項對其所屬之因素的解釋能力具有一定程度，測量系統尚可。Hair 等人（2007）更指出，多元相關係數的平方就是因素負荷量的平方，其代表了潛在變項對觀察變項的解釋能力，標準化因素負荷量應該要大於 0.7，代表該構面至少解釋該測量變項 50% 以上，所以多元相關係數的平方要大於 0.5。吳明隆（2007）則解釋，若潛在變項的組合信度在 0.6 以上，表示模型的內在品質是理想的，此

外，平均變異數萃取量可以直接顯示被潛在變項所解釋的變異量中有多少變異量是來自測量誤差，若是平均變異數萃取量越大，指標變項被潛在變項解釋的變異量百分比越大，相對的測量誤差就越小，一般判別的標準是平均變異數萃取量要大於 0.5。

經過驗證性因素分析的結果顯示，「情境認知差距」、「訊息接受程度」、「期望差距」及「組織聲譽」等四個構面的標準化因素負荷量均大於 0.7，組合信度均大於 0.6，平均變異數萃取量均大於 0.5，多元相關係數的平方也都大於 0.5，故本研究之測量模型具有收斂效度，詳細內容如表 4-3-1。



表 4-3-1 本研究測量模型之驗證性因素分析表

構面	題項編號	SK	KU	SFL	SMC	t 值	α	CR	AVE
情境認知差距	1	0.251	-0.485	0.94	0.881	29.199***	0.951	0.946	0.890
	2	0.236	-0.596	0.93	0.909	30.037***			
	3	0.238	-0.520	0.94	0.883	29.255***			
期望差距	1	0.095	-0.150	0.90	0.805	26.979***	0.933	0.933	0.822
	2	0.098	-0.534	0.91	0.836	27.888***			
	3	0.181	-0.401	0.91	0.827	27.588***			
訊息接受程度	1	-0.097	-0.474	0.94	0.881	29.285***	0.944	0.935	0.903
	2	-0.085	-0.497	0.94	0.913	30.277***			
	3	-0.182	-0.481	0.95	0.909	30.146***			
組織聲譽	1	0.045	-0.379	0.87	0.751	25.391***	0.943	0.943	0.848
	2	0.061	-0.472	0.94	0.908	29.924***			
	3	0.024	-0.505	0.94	0.884	29.244***			
Mardia 係數		85.009	p(p+2)=168			0.946			

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理。

另外，分析區別效度的目的是為了檢驗測量模型中任兩個構面之間的相關程度，不同構面之間的題目不應該具有高度相關，一旦發生便可能產生構面之定義有過度重疊的狀況（張偉豪，2011）。本研究使用「平均變異數萃取法」檢驗各構面之間是否具有區別效度。該方法之判斷準則是運用各構面之 AVE 值與其他構面之相關係數平方做比較，各個構面之 AVE 值大於與其他構面之相關係數平方的個數至少需佔整體比較個數的 75% 以上（Fornell & Larcker, 1981）。經過「平均變異數萃取法」的分析，本研究「情境認知差距」、「訊息接受程度」、「期望差距」及「組織聲譽」等四個構面之 AVE 值大於與其他構面之相關係數平方的個數佔整體比較個數的 84%，故本研究之測量模型亦具有外在效度，詳細內容如表 4-3-2。

表 4-3-2 測量模型之區別效度檢定表

構面	項目數	Pearson 相關係數之平方			
		情境認知差距	期望差距	訊息接受程度	組織聲譽
情境認知差距	3	0.890			
期望差距	3	0.643	0.822		
訊息接受程度	3	0.692	0.872	0.903	
組織聲譽	3	0.674	0.745	0.797	0.848

資料來源：本研究整理。

二、模型配適度檢定

運用 SEM 檢驗研究之假設模型時，良好的模型配適度進行假設驗證之前的必經步驟，配適度越好則代表假設模型與樣本的實際情形越接近。在評估整體模型的配適度時，許多學者從不同的角度提出不同的模型配適度指標，原則上理想的配適度指標不受樣本數影響，這些指標的分類大致可以分成三種型態；絕對配適指標（Absolute Fit Indices）、增值配適指標（Incremental Fit Indices）及精簡配適指標（Parsimony Adjusted Indices）（陳寬裕、王正華，2010）。

絕對配適指標是對單一目標模型進行配適，只評估整體模型但不針對配適過程進行修正，常用指標包含 χ^2/df （卡方自由度比）、GFI（Goodness of Fit Index）、AGFI（Adjusted Goodness of Fit Index）及 RMSEA（Root Mean Square Error of Approximation）等。Schumacker 與 Lomax（2004）認為，若假設模型的估計值越多，自由度越大， χ^2/df 越小，就表示假設模型的共變異數矩陣與觀察資料越適配，並建議 χ^2/df 應小於 5。Cole（1987）與 Rubio 等人（2001）都提到，GFI 介於 0~1 之間，是假設模型共變異數解釋樣本共變異數的比例，GFI 越接近 1 表示模型配適度越高，並建議假設模型的 GFI 應大於 0.9。另外，Cole（1987）指出，AGFI 是在計算 GFI 時，將自由度納入考慮之後所設計出來的，當 AGFI 越接近 1，越有利得到理想的配適度，建議應大於 0.9。而 RMSEA 則是一種缺適度指標，近期較受歡迎的原因在於不需要與獨立模型做比較，其數值越大表示假設模型與資料越不配適。MacCallum 等人（1996）建議 RMSEA 若小於 0.08，即代表該模型具有不錯的配適度。

增值配適指標主要用來比較模型估計的卡方值與空模型的卡方值，藉此作為假設模型與空模型改善程度的評估，適用於測量模型與獨立模型在配適度上的改善，常用指標有：CFI（Comparative Fit Index）、NFI（Normed Fit Index）及 IFI（Incremental Fit Index）等。Rubio 等人（2001）解釋，CFI 可反應出假設模型與獨立模型的差異程度，也考量到被檢驗模型與中央卡方分配的離散性，其數值介

於 0~1 之間，數值越大代表配適度越好，並建議 CFI 應大於 0.9。NFI 是計算假設模型與虛無假設之卡方值的差異量，可以視為假設模型與最差模型之改善情形，數值介於 0~1 之間。Schumacker 與 Lomax (2004) 認為 NFI 要大於 0.95，若 NFI 小於 0.9 則可能要重新設定模型。張偉豪 (2011) 提到，IFI 由於較不容易受到樣本數的影響，因此頗受研究人員的喜愛，建議 IFI 大於 0.9 即代表模型是可以接受的。

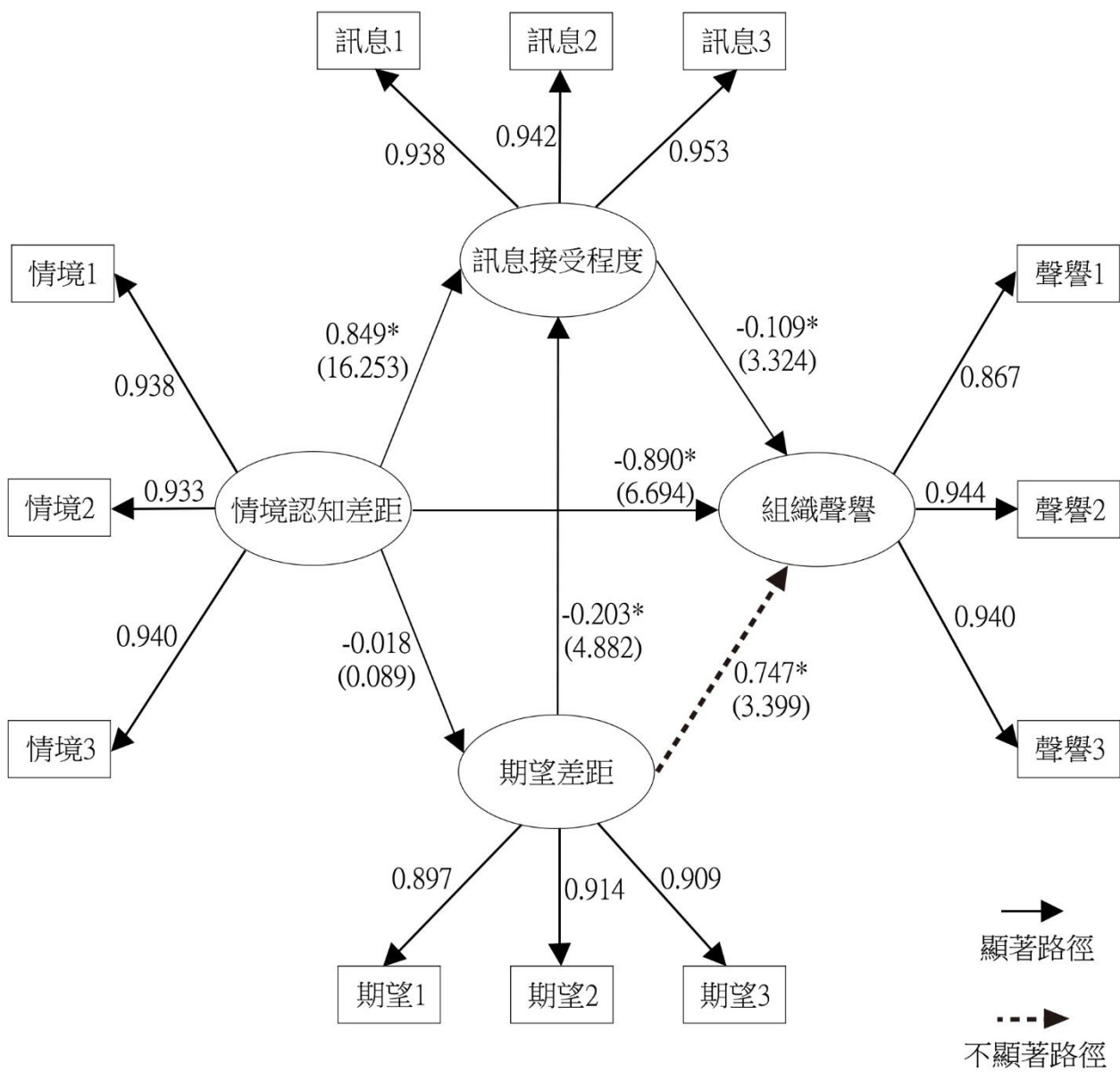
精簡配適指標則主要是檢視假設模型是否太過複雜（估計的參數過多），其常用指標有：PNFI (Parsimonious Normed Fit Index) 及 PGFI (Parsimonious Goodness Fit Index)。當模型要估計的參數越多，PNFI 就會越小。張偉豪 (2011) 建議，一般而言，PNFI 要達到 0.5 以上。PGFI 也考量到了模型中估計參數的數量，可以用來代表假設模型的簡約程度。Mulaik (1989) 強調，一個良好的模型，其 PGFI 必須在 0.5 以上。

本研究之整體模型經過各項配適度指標之檢驗，分析結果為 $\chi^2=230.682$ ， $p<0.001$ 。根據多位學者指出卡方值容易受樣本數的大小影響 (Brown 2006; Byrne 2001; Hair et al. 2006)，本研究利用 Bollen-Stine bootstrap p 值校正法再次檢驗模型配適度，經過 1000 次 bootstrap 後，均得到 1000 次的模型為良好配適，下一次出現差的模型機率為 $p=0.001$ ，因此確定 p 值顯著是樣本數過大所造成的。此外，除 AGFI=0.895 (須大於 0.9)、RMSEA=0.083 (須小於 0.08) 等兩項配適度指標輕微超過標準邊緣之外，其餘大多數配適度指標均符合標準，因此判斷本研究之整體模型通過模型配適度的檢驗，詳細模型配適度狀況如下表 4-3-3。

表 4-3-3 整體模型配適度指標檢核表

統計檢定量	判斷標準	檢定結果	模型配適判斷
絕對配適指標	χ^2	230.682 (0.000)	否
	χ^2/df	4.806	是
	GFI	0.935	是
	AGFI	0.895	否
	RMR	0.022	是
	SRMR	0.0172	是
	RMSEA	0.083	否
增值配適指標	NFI	0.976	是
	NNFI	0.974	是
	CFI	0.981	是
	IFI	0.981	是
精簡配適指標	PNFI	0.710	是
	PGFI	0.575	是
	PCFI	0.714	是

資料來源：本研究整理。



* $p < 0.05$

圖 4-3-1：本研究整體模型配適圖。

三、研究假設驗證

透過整體模型的配適度檢定，分析結果證實本研究之假設模型具有良好配適度，因此進一步透過上圖 4-3-1（整體模型配適圖）檢視路徑係數，了解兩個變項之間的直接效果，以進行本研究的假設驗證。結構方程模型中的路徑係數代表變項之間的直接效果，係數值越大就代表兩個變項之間的關聯性越高，而數值之正負值則代表變項之間的關聯性為正相關或負相關。

經分析結果得知，在本研究的 4 個假設中，共有 3 個假設成立，一個假設不成立，分述如下（詳如表 4-3-4）：

H1：國軍與民眾的情境認知差距越大，則兩者的期望差距也越大。

情境認知差距對期望差距的路徑係數為 0.849， t 值為 16.253，大於 1.96 之標準，顯示路徑係數估計值顯著，故本研究之假設一成立。分析結果顯示，若國軍與民眾的情境認知差距越大，則兩者的期望差距也隨之擴大。

H2：國軍與民眾對危機情境的認知差距越大，則民眾對反應策略的接受程度越低。

情境認知差距對訊息接受程度的路徑係數為 -0.109， t 值為 3.324，大於 1.96 之標準，顯示路徑係數估計值顯著，故本研究之假設二成立。分析結果顯示，若國軍與民眾的情境認知差距越大，則民眾對國軍之解釋說明的接受程度就越低。

H3：國軍與民眾對訊息的期望差距越大，則民眾對訊息的接受程度越低。

期望差距對訊息接受程度的路徑係數為 -0.890， t 值為 6.694，大於 1.96 之標準，顯示路徑係數估計值顯著，故本研究之假設三成立。分析結果顯示，若國軍與民眾對訊息的期望差距越大，則民眾對國軍之解釋說明的接受程度就越低。

H4：國軍與民眾之間的期望差距越大，則民眾對組織聲譽的評價越差。

期望差距對訊息接受程度的路徑係數為 -0.018， t 值為 0.089，小於 1.96 之標準，顯示路徑係數估計值未達顯著，故本研究之假設四不成立。分析結果顯示，國軍與民眾對訊息的期望差距無法顯著影響民眾對國軍的聲譽評價。

表 4-3-4 路徑關係與假設結果檢定表

假設	路徑	假設關係	路徑值	假設成立與否
H1	情境認知差距→期望差距	正向	0.849* (16.253)	成立
H2	情境認知差距→訊息接受程度	負向	-0.109* (3.324)	成立
H3	期望差距 → 訊息接受程度	負向	-0.890* (6.694)	成立
H4	期望差距→組織聲譽	負向	-0.018 (0.089)	不成立

資料來源：本研究整理。

四、研究問題回答

為了瞭解國軍與民眾之情境認知差距對國軍聲譽的影響力以及訊息接受程度在期望差距與組織聲譽之間所扮演的角色，本研究更深入地分析整體模型的影響效果與執行 Bootstrap 分析法(結果詳如表 4-3-5 與表 4-3-6)以回應研究問題，相關驗證結果分述如下。

RQ1：國軍與民眾對危機情境的認知是否有差距存在？此差距是否會對危機傳播的效果與國軍的聲譽評價造成影響？

受訪者對危機事件之情境認知差距整體平均值為 3.58，在稍微同意到稍微不同意之間並偏向稍微不同意，代表受訪者普遍稍微不同意國軍所描述的危機情境，由此可知，國軍與民眾之間確實存有情境認知的差距。透過檢視情境認知差距對組織聲譽的整體效果 (Total effect) 分析數值為-0.863，研究結果顯示情境認知差

距對組織聲譽之變化的解釋力高達 86.3%，此外，情境認知差距與組織聲譽之間呈現負相關，即情境認知差距越大，則民眾對國軍的聲譽評價會越低。

RQ2：訊息接受程度在情境認知差距與組織聲譽之間的扮演什麼樣的角色？

本研究使用 Sobel test 初步檢驗訊息接受程度對情境認知差距和組織聲譽是否具中介效果，Sobel (1982)指出，經 Sobel test 計算後所得之 z 值的絕對值若大於 1.96，即代表中介效果具有統計顯著性。分析結果為 $z=-3.125$ ，代表中介效果達顯著標準。

然而，Gelfand 等人 (2009)認為，Sobel test 的統計考驗力嚴重受到樣本數所影響，容易產生統計考驗上的錯誤。而 Sobel (1982)也認為 Sobel test 尚有缺陷，建議可以信賴區間的估計作為中介效果之顯著性的檢驗指標。因此，本研究再使用 SEM 中的 Bootstrap 分析方法（Bias-corrected percentile 與 Percentile）取得總效果、直接效果及間接效果的信賴區間。由原有樣本重複抽樣至少 1000 次，在 95%信賴區間內，若間接效果的最小值與最大值之間不包含 0，就代表中介效果達顯著水準。後續再判斷中介效果的程度，若直接效果的最大值與最小值不包含 0，代表部分中介效果。而直接效果的最大值與最小值包含 0，代表部分中介效果。

經 Bootstrap 檢驗結果，在 Bias-corrected percentile 與 Percentile 的方法中，間接效果的最大值與最小值均不包含 0，而直接效果的最大值與最小值均包含 0，分析結果顯示，訊息接受程度在情境認知差距與組織聲譽之間具有部分中介效果。

National Defense University

表 4-3-5 情境認知差距→ 訊息接受程度 →組織聲譽之 Bootstrap 檢驗表

	Bias-corrected percentile		Percentile	
	Lower bounds	Upper Bounds	Lower bounds	Upper Bounds
總效果	-0.817	-0.590	-0.825	-0.593
間接效果	-1.613	-0.201	-1.500	-0.185
直接效果	-0.538	0.940	-0.542	0.830

資料來源：本研究整理。

表 4-3-6 整體模型影響效果表

潛在依變項	潛在自變項	直接效果	間接效果	整體效果
期望差距	情境認知差距	0.849	—	0.849
訊息接受程度	情境認知差距	-0.109	-0.756 (z=-16.399)	-0.865
訊息接受程度	期望差距	-0.890	—	-0.890
組織聲譽	期望差距	-0.018	-0.665 (z=-3.493)	-0.683
組織聲譽	訊息接受程度	0.747	—	0.747
組織聲譽	情境認知差距	-0.203	-0.660 (z=-3.125)	-0.863

資料來源：本研究整理。

第四節 訪談結果分析

本節內容以三位受訪者之訪談內容為基礎，透過整理分析與歸納重點，企圖彌補問卷調查之分析結果無法探索的問題。此外，藉由學者與新聞工作者的視角，能夠檢視國軍在本事件的危機傳播，並提供未來可能的精進方向。

一、國軍未能在第一時間內主動向媒體提供訊息？

許多危機事件的成敗關鍵在於第一時間的溝通，因為危機時常引起媒體與民眾的注意而導致溝通發生問題（Boin & Lagadec, 2000）。各方人士在危機時利用媒體爭取解釋權，媒體成為各種利益競逐的角力場（孫秀蕙，1996）。著手危機事件的新聞處理時，非常重視時效性，組織必須考量現今媒體搶快的特性，主動積極地向媒體提供訊息，以掌握在危機事件中的話語權。

銘傳大學傳播學院倪炎元院長表示：

在處理危機時，確實需要注意向媒體提供資訊的速度。倘若記者無法獲得軍方所提供的資訊而單方面採用漁船船長的指控說詞，便可能導致民意偏向漁船的那一方。但從本事件來看，我認為海軍司令部的新聞處理速度並不慢。

從倪院長對國軍新聞回應速度的給予肯定，然而，二位記者卻有不同的看法。

周刊王資深記者戴志揚認為：

未在第一時間說清楚講明白，讓事件有衍生後疑的可能，這在新聞處理上是犯大忌的。我們必須在第一時間將狀況說明清楚，避免衍生後續疑慮。軍方可能抱持過去陳舊觀念，認為事件回應不需要這麼快，便因此犯了新聞處理上的錯誤，處理新聞本來就應該明快果斷。

三立電視資深軍事節目製作人楊鎮全也指出：

海軍參謀長於事件的兩天後，才在立法院說明細節，以現今新聞分秒必爭的情況來看，我不認為兩天後才進行說明，有辦法平息眾怒或消弭爭議。這是長久以來我對軍方的質疑，長官都沒有即時在第一時間將事情輪廓向大眾說明清楚。從兩天後才說明案件細節的情況來看，國軍已經失去掌握話語權的機會。

整理上述，倪院長對國軍的新聞處理速度表示肯定。但是，兩位新聞工作者卻認為對國軍的新聞發布速度仍然有進步空間。倘若國軍無法在第一時間主動說明並提供相關資訊，便可能讓記者過度引用「北洋號」船長的指控，誤導了民眾對本事件的認知，導致國軍在本事件中失去話語權。

二、盡可能地全盤托出並還原真相？

肇生危機時，組織最大的考驗便是：「該不該公佈真相？」、「何時公佈？」、「應該公佈到什麼程度？」這些疑問不僅讓組織躑躅不定，也使媒體覺得組織有難言之隱，而產生更多的不信任（吳宜蓁，2005）。對於國軍是否該全盤托出，本研究的三位受訪者有相近的看法。

三立電視資深軍事節目製作人楊鎮全提到：

我覺得國軍長久以來都想要去符合社會大眾的期待，而選擇東遮西蓋，反而使自己陷入窘境。撇開民眾的期望，國軍最重要的應該是呈現事實，依照事實進行說明。國軍在向外界進行澄清說明時，應該摒棄美化形象的想法，在不違反保密規定的範圍內盡可能地揭露事實，才能逐漸獲得民眾的信任。

周刊王資深記者戴志揚更強調：

最好的解釋方法是將擦撞當下的航跡圖公布給媒體看，讓大家知道兩船的行進方向與速度，便能夠讓大眾一清二楚。若軍方真的重視本事件，隔天除了發布新聞稿之外，還應該要舉辦正式的記者會向社會大眾公布所有證據以說明清楚。

在有證據的情況之下，鄉民就不會亂講話，媒體也不會亂寫，或許就能夠在第一時間止血。

銘傳大學傳播學院倪炎元院長則建議：

在確定完成行政調查的情況之下，必須向大眾說明案發經過、還原真相。

綜整上述，三位受訪者均認為在完成行政調查、不涉機敏的情況之下，國軍應該將事實真相盡可能地向媒體與大眾公佈。訪談內容呼應了許多危機管理與危機傳播專書的共同建議，即「盡快公佈真相，以取得事件的解釋空間並防止謠言孳生。」

三、造成認知差距的潛在因素？

在本事件中，國軍試圖說明光六快艇雖有過錯但對於意外事件的發生卻不具控制能力，可惜的是從網路新聞的留言來看，顯然不被民眾採納。銘傳大學傳播學院倪炎元院長解釋此現象，網路上永遠有一群酸友，只要碰到這種組織企業與民眾發生衝突的事件，無論該組織是公部門或大型企業團體，組織永遠會是處於不利位置、受指控的一方。

三位受訪者對此現象分別都提到了潛在的刻板印象，三立電視資深軍事節目製作人楊鎮全指出：

我認為社會根深蒂固的文化或刻板印象絕對會影響對國軍的態度。年輕一輩對國軍的態度受洪仲丘案的負面影響很深。而老一輩則受到過往當兵時的負面經驗與印象所影響。這是一個根深蒂固的思想下所形塑出來的文化，大家都會覺得軍方就是虛假文化，導致向民眾做說明澄清時，沒有人願意相信國軍的說法。這個根深蒂固的文化導致民眾對國軍失去信賴感。

周刊王資深記者戴志揚也認為：

民眾過去認為「軍方很保守」的印象仍然存在，加上洪仲丘案引起的極大民怨聲浪，導致年輕世代對國軍的負面印象難以抹除。民眾腦中始終將國軍與「國防黑布」、「說謊」等字眼劃上強烈的連結。此外，長輩憑藉過去當兵經驗（飯菜差、寢室環境差）將軍隊生活的負面觀感傳授給子女，導致民眾對國軍的負面印象向下延續。儘管年輕人透過營區開放等各式宣傳管道提升其對國軍的正面評價甚至從軍意願，回到家時仍難免會被長輩固有的負面觀感所影響。

銘傳大學傳播學院倪炎元院長也提到：

年齡較高者普遍具有從軍經驗，所以容易依照其從軍的負面經驗，而給予國軍負面的評價。我覺得雖然酸友在這些負面留言當中佔大部分，但有時這些酸友的反應其實是符合我們直覺的是非判斷。雖然這些判斷僅依據事件結果而忽略肇因與過程，但通常民意走向普遍會是趨近一致的。

依據上述內容，三位學者均認為刻板印象會影響民眾對國軍評價，並強調個人從軍的負面經驗。倪炎元認為有從軍經驗者，容易依負面經驗，而給予國軍負面評價。楊鎮全則進一步以年齡層來分析，除了個人的從軍的負面經驗外，年輕一輩與未服兵役者，主要是受到洪仲丘案與相關社運的強烈負面影響。而戴志揚更指出，除了上述因素，親子之間的經驗傳授與人際傳播也能夠將長輩對國軍的負面印象移轉到子女身上。

National Defense University

第五章 結論

針對本研究之研究目的、研究問題與研究假設，依據網路問卷的調查與統計分析及深度訪談資料的整理結果，進而提出研究結論與實務上的建議。本章共分為三節，第一節說明研究結果與發現，第二節以研究發現為基礎，提供國軍未來進行危機傳播之精進建議；第三節則是點出本研究的若干限制，並提供後續研究者未來研究方向的建議。

第一節 研究發現

一、民眾對本事件的感受與評價，隨著年齡與教育程度而有差異。

本研究分別從民眾的性別、年齡層及教育程度剖析民眾對本事件的感受與評價，了解國軍執行危機傳播的成效。

首先，本研究使用獨立樣本 t 檢定，檢視「情境認知差距」、「期望差距」、「訊息接受程度」及「組織聲譽」在不同性別的受訪者之間是否有顯著的差異。分析結果顯示，雖然不同性別在本研究的四個變項中沒有顯著的差異，但透過各變項之平均數的檢視，仍然可以發現普遍女性的「情境認知差距」、「期望差距」略大於男性，且女性對國軍之說明澄清的接受度與對國軍的聲譽評價都比男性略低。

接續，透過對年齡層使用單因子變異數分析的結果顯示，「情境認知差距」、「訊息接受程度」、「期望差距」及「組織聲譽」在不同年齡層的受訪者之間均有顯著的差異。「情境認知差距」與「期望差距」的分析結果相似，兩個變項的差距狀況均大致會隨著受訪者年齡的提升逐漸擴大。另外，「訊息接受程度」與「組織聲譽」的分析結果顯示，兩個變項的分數均大致隨著受訪者年齡層的提升而逐漸降低。也就是說，倘若民眾的年齡越高，則其與國軍對本事件的危機情境認知越是不同，國軍的澄清說明越無法符合民眾的期望，民眾對國軍之澄清說明的接受程度越低，且對國軍的組織聲譽評價也越低。

最後，透過對教育程度使用單因子變異數分析的結果顯示，除了「情境認知差距」之外，「訊息接受程度」、「期望差距」及「組織聲譽」在不同教育程度的受訪者之間均有顯著的差異。「期望差距」的分析結果顯示，期望差距狀況大致會隨著受訪者教育程度的提升逐漸擴大。而「訊息接受程度」與「組織聲譽」的分析結果則顯示，兩個變項均大致隨著受訪者之教育程度的提升而逐漸降低。基於以上分析，民眾的教育程度越高，則國軍的澄清說明便越無法符合民眾的期望，隨著民眾年齡的提升，其對國軍之澄清說明的接受程度越低，且對國軍的組織聲譽評價也越低。

根據上述調查數據的分析結果，本研究發現在不同年齡層與教育程度的民眾中，可以發現其對本事件的感受與評價有明顯的差異。從國軍在本事件的危機傳播成效來看，其效果對國中學歷（含）以下與 20 歲以下的民眾最佳，然而，對於大學與 36 歲以上的民眾卻顯然無法達到目標。

近五年，國軍歷經洪仲丘案、阿帕契事件、陸戰隊虐狗案、憲兵違法搜索事件及雄三飛彈誤射事件等數起重大危機事件，期間屢屢重創其在民眾心目中的地位與評價，這些負面標籤已深深烙印在民眾的心中。透過研究結果可以發現，成年人可能基於對國軍的負面印象，導致其無法接受國軍對本事件的解釋說明。另外，20 歲以下之民眾很可能因為在成長過程中與國軍的接觸經驗不多，基於對國軍並非抱有過多負面印象的情況之下，便比較能夠接受國軍的解釋說明。

二、情境認知差距確實存在

由於國軍在其對外說明中，將本次危機定調為因天候不佳所造成的意外事件。依據 Bradford & Garrett（1995）所提出「組織溝通回應模型」中的危機情境與回應策略之搭配建議，國軍採用合理化策略之後卻未能如預期般達到平息眾怒、減低負面觀感的效果。為了確定此現象不是民眾誤解或不了解國軍的澄清說明所致，本研究進一步針對受訪者的「策略認知」進行相依樣本單因子變異數分析，研究結果證實受訪者能夠明確分辨國軍在本事件所採用的危機反應策略為合理化策

略。因此，本研究在排除民眾之策略認知能力的情況之下，推論引起大量負面留言的現象可能為情境認知差距所致。

為進一步確認「情境認知差距」的狀況，經過研究分析發現受訪者對危機事件之情境認知差距整體平均值為 3.58，在稍微同意到稍微不同意之間並偏向稍微不同意，代表受訪者普遍稍微不同意國軍所描述的危機情境。由上述結果可知，國軍與民眾之間確實存有情境認知的差距，其中，36~40 歲之受訪者的情境認知差距最大 ($M=4.06$)。

從現今媒體對國軍的態度來看，每每國軍發生危機事件，媒體為吸引民眾目光或提升收視率，時常以諷刺、指責國軍的口吻來論述國軍的負面新聞，很可能導致民眾在未詳細閱讀而被媒體誤導或激發負面印象的情況下，產生了國軍與民眾之間的情境認知差距。

三、情境認知差距會影響危機傳播成效

Coombs (2007) 曾經指出，組織透過對危機情境的瞭解，可以決定採用最正確的回應策略，以達到保護組織聲譽的最大效果。然而，若組織無法確實掌握民眾對危機情境的瞭解狀況，便很可能導致組織聲譽受損。

本研究之結構方程模型的分析結果顯示，「情境認知差距」會正向影響「期望差距」，且負向影響「訊息接受程度」與「組織聲譽」。換言之，當國軍與受訪者之間的「情境認知差距」越大時，國軍的澄清說明越沒有辦法符合受訪者的期待，受訪者越無法接受國軍的澄清說明，受訪者便會對國軍的組織聲譽給予越低的評價。顯然，在情境認知差距存在的情況之下，便很可能影響危機傳播的成效並對國軍的組織聲譽造成傷害。

在國軍與民眾有認知差距的情況之下，對國軍有負面刻板印象的民眾，時常因無法接受國軍對危機事件的解釋說詞，而以「國防布」、「米蟲」等字眼抨擊國軍，導致國軍的聲譽屢屢遭受多次傷害。

四、訊息接受程度是危機傳播的關鍵

本研究基於 Holladay (2008) 及 McDonald 等人分別在危機傳播研究中將「訊息接受程度」視為自變項與依變項分開進行探討，然而在本研究的研究模型圖中，由於其位置介於「情境認知差距」與「組織聲譽」之間，為了釐清「訊息接受程度」的角色與影響力，本研究進一步探索「訊息接受程度」是否具有中介效果。

研究結果顯示，除了「訊息接受程度」對「組織聲譽」的影響力 (0.747)，比「情境認知差距」對「組織聲譽」的影響力 (-0.203) 大之外，「訊息接受程度」更在「情境認知差距」與「組織聲譽」之間扮演著部分中介的角色。承上所述，「訊息接受程度」不只會直接影響「組織聲譽」，也會在「情境認知差距」與「組織聲譽」之間，完全取代原本「情境認知差距」對「組織聲譽」的影響力。

根據上述的研究結果，部分中介效果的發現，更加證實除了重視「情境認知差距」的問題之外，民眾對國軍說詞的接受程度更是需要在危機傳播的過程中被謹慎考量。

第二節 危機傳播實務精進建議

本研究以問卷調查的資料為基礎，結合訪談對象的深度論述，在此提出未來國軍在執行危機傳播時的實務建議。

一、在危機爆發之第一時間，主動、積極、即時地對外做出回應

首先，國軍應盡快在第一時間提供完整訊息，以掌握議題話語權。

問卷調查的分析結果顯示，受訪者對本事件之解釋說明的接受程度以及國軍聲譽的評價普遍都偏低。Coombs (1999) 指出，大部分民眾在面臨缺乏資訊時，會利用媒體報導作為危機相關資訊的主要來源。若當事人無法即時提供第一手資訊給媒體，會有其他人提供相關資訊，由於這些人所提供的資訊可能是不當、錯誤的訊息，受眾的認知可能會被謠言或猜測所填滿，導致危機的損壞加劇或惡化。

吳宜蓁（2002）也認為，當事人應該在媒體找上門之前盡快公布資訊，既能搶先取得事件的解釋空間，也得以防止危機期間的謠言滋生，擴大危機的殺傷力。

本研究兩位受訪的新聞工作者都強調國軍在向媒體提供訊息時應該要更加積極、快速，而資深軍事節目製作人楊鎮全更提醒最好在事件發生後的 1~3 小時內先提供初步的訊息，後續再持續更新或補充。

依據上述觀點，國軍在遭遇危機事件時，建議更主動、積極、即時地對外做出回應，除了第一時間掌握對事件的解釋空間，也可以降低危機惡化的可能性。

二、對意外類型的危機事件應即時展現同理心，表達關心與慰問

其次，當面臨意外類型的危機事件時，國軍應該從感性出發，藉此減少國軍與民眾之間的情境認知差距，以提升民眾對澄清說明的接受程度。

在意外類型的危機事件中，必定會有受害者的身分出現。由於受害者的存在會影響組織一開始的回應態度，組織在第一份危機聲明中就要表達對受害者的同情（Coombs, 2012；李泰爾，2015）。

Barton（2001）強調組織對受害者表達同情與關心時，並非代表組織扛起所有肇事責任。倪炎元院長也多次強調，危機傳播目的在影響大眾對事件的觀感，組織在帶有情感的反應下表示負責與誠意，一方面能夠向指控者關心與致意，另一方面也較能夠安撫大眾的負面情緒。根據姚惠忠（2015）民眾對組織的不滿與情面情緒，主要是受到其對回應策略的接受度偏低所致。本研究也發現，訊息接受程度是影響國軍聲譽的重要指標。

綜上所述，本研究建議國軍在意外事件中進行第一次對外說明時，應該以同理心先向受害者表達關心與慰問，透過感性回應降低民眾的負面感受之後，才有辦法提升對國軍之澄清說明的接受度。

三、應隨時且適度公布調查事實，提高民眾的接受度

再者，國軍也應該適度揭露正確訊息，除了能夠擊破不實指控，更可以提升民眾對解釋說詞的接受程度。

危機侵襲時，民眾會迫切想要知道事件的原貌。Barton（1993）提到，組織進行公開說明時，要適度地阻止不實資訊的散佈和建立組織威信。當媒體根據不實資訊作報導，便很可能擴大危機的殺傷力。因此，組織應在面臨不實指控時，應立即以正確資訊或證據向民眾公布以還原真相。

姚惠中（2011）建議，從公共關係的角度而言，組織應該盡可能地公開所有危機相關資訊。然而，Regester 與 Larkin（1997）則認為，政府官員在處理危機事件時，其對外說詞很容易觸犯公務疏失或淪為法律控訴的證詞，建議謹慎、勿多言。而 Coombs（2012）從危機管理的角度出發，也認為組織應該謹慎地透露所有相關資訊。綜整上述文獻與研究結果，可見危機處理與公關領域的傳播原則有不一致之處。

過去，因為國軍在向大眾解釋洪仲丘案、憲兵違法搜索案時，皆因為缺乏錄影畫面等重要的澄清證據，導致媒體與民眾不願意相信國軍的說詞，甚至引發更多的負面抨擊與負面情緒。

本研究建議當國軍遭受不實指控情況下，在進行行政調查的同時，應該在不觸犯法律與機密的範圍中，適度地向民眾公布正確資訊與相關證據，避免因不實指控導致國軍遭受到更多謠言的中傷。

四、國軍持續經營媒體關係，建立互信機制

組織與媒體的往來不應只有在危機發生時才緊急救火，平時就應該與媒體維持良好的溝通管道。

民眾並非時常有機會親身接觸國防事務，所以其平時對國軍的評價往往有賴於媒體的傳遞與報導。無怪乎 McLuhan（1996）指稱媒體是人類器官的延伸。

McCombs (2002) 更認為，媒體不僅會建構民眾對組織或事件的感知，更會形塑民眾看待組織或議題的態度與評價。

資深記者戴志揚站在媒體立場也提到，軍方必須與媒體建立互信，若無法給予適度的信任感，媒體容易對軍方抱持敵意，媒體也無法將事實全貌傳播給社會大眾。若能建立起互信的雙向對等關係，媒體在向社會大眾公布國軍負面訊息之前，肯定會留下給軍方提出更完整說明的時間，而不會落得趕鴨子上架、接連挨打的下場。

現今社群媒體興盛，而且傳統媒體經常留意並引用網路消息，傳統媒體亦具有新聞議題建構權，因此，本研究建議國軍除主動提供訊息之外，平時也能夠透過公開的媒體邀訪活動或私下的友誼性互動，以營造良好的媒體關係。

第三節 研究限制與未來研究建議

本研究以 106 年 3 月 18 日海軍「光華六號」飛彈快艇與「北洋號」娛樂漁業船擦撞事件為研究對象，使用網路問卷調查與深度訪談做為資料蒐集的方式，以探索國軍與民眾之間的情境認知差距、期望差距，並瞭解民眾對國軍所提出之說明解釋的接受程度與民眾對國軍的聲譽評價。然而，本研究在規劃、執行等諸多方面仍有改善空間，本節除列舉多項缺點，亦提供後續研究者可以執行的方向。

首先，本研究之調查結果存有普遍性的限制。本研究僅在 2018 年 2 月 5 日至 3 月 2 日期間針對國軍意外型的單一危機事件進行調查，本分析結果是否能夠適用於其他類型的危機事件，有待未來研究者進一步檢驗與釐清。此外，情境認知差距、期望差距、訊息接受程度及組織聲譽等變項之間的關聯性是否能夠在非軍事議題下獲得相似的運作，或是適用於國軍以外的團體組織，這也是需要未來的研究者去檢視。

其次，在受訪者抽樣的方面，網路問卷調查的方式仍受到部份學者的質疑。由於國軍執行危機傳播的對象乃是全國民眾，林承賢（2004）指出，問卷性質受限於具有網路能力且能夠使用相關設備者才能夠進行填答，故受訪樣本可能傾向於較常使用網路之使用者，而無法獲得非網路使用者的意見。此外，李政忠（2004）也提出網路抽樣的疑慮，他認為網路抽樣容易產生系統性的偏誤，因為網路者以年輕族群為主體，故面臨樣本代表性不足與涵蓋誤差的缺陷，在並非每個人都有網路設備的情況之下，樣本恐無法代表一般大眾。依據上述內容，建議未來研究者在探索危機傳播效果時，可以結合傳統的調查方法或是根據實際的人口結構將網路樣本進行加權處理，以減少網路樣本與一般大眾的差異。

第三，本研究在問卷內容的問題設計與陳述方式仍有改進空間。依據本研究之分析結果，期望差距對組織聲譽的影響力並不顯著。然而，姚惠忠（2014）透過實驗研究卻證實組織與民眾的期望差距對組織聲譽有相當顯著的影響力，進而發展出期望缺口模型。進一步比較發現，本研究之期望差距構面的問句與期望缺口的問句略有差異，故推論可能為問題呈現方式不同所致。張芳全（2014）指出，若問卷內容無法確切配合研究構面的內涵，而產生牛頭不對馬嘴的現象，很可能導致研究結果與其他相似意涵的研究結果不相符。本研究建議，未來研究者在設計期望差距之相關問題時，可以網羅更多文獻，從多方角度確切掌握構面意涵以設計問卷的問題。

第四、本研究僅從認知差距的觀點探討本事件引發民眾負面留言的潛在因素，然而，三位受訪者均提到國軍對本事件的對外說法與眾多媒體對此事件的報導框架均是不利且有改善空間。倪炎元院長更直言，國軍在本事件的對外說明中有非常多可以改善的空間。面臨危機事件時，組織作為敘事者進行危機回應時，須使民眾產生認同感，以改變民眾的觀感與認知，其中必然涉及語藝的言說行動應用（曹開明與黃鈴媚，2015）。Ciurel（2013）也指出，若能夠明確掌握語藝情境，適時適地且適當地將訊息傳遞給受眾，才能爭取發聲權力，形塑論述主流。此外，

研究者發現網路新聞在呈現本事件時，多數皆以指控方的角度質疑國軍。對此情形，Siomok（1999）指出，民眾對組織的評價會受到媒體報導的評價所影響，因此，媒體對危機事件的報導，會建構民眾對該組織的感知與態度。基於此一說法，大眾媒體的報導內容，理應可以做為危機傳播效果的參考。吳宜蓁（2002）提及，特定事件在大眾媒體上的呈現樣貌或主流趨勢，稱之為媒體效能。綜合上述觀點，本研究建議未來研究者在進行危機傳播的研究時，可以從危機語藝或媒體效能等多方面的角度加以探討。

最後、本研究未將關係歷史及民眾怒氣等因素納入危機傳播成效的考量。根據深度訪談的內容，三位訪談人不約而同地提到完成兵役者很可能會根據「過去負面的親身經驗」而給予國軍負面的評價。Fearn-Banks（2001）曾經提到，若組織平時能夠與利害關係人維持良好的關係，發生危機時便可以減輕財務與形象的損失。Coombs 與 Holladay（2001）依據其研究結果也指出，組織過去表現歷史是塑造危機情境的重要因素，越負面的關係歷史，越是會加深組織的負面評價。此外，許多公關與危機傳播學者均提到，在危機事件中最容易引起的負面情緒是怒氣。而 Choi 與 Lin（2009）也經由研究證實，民眾的怒氣確實會影響組織聲譽。因此，建議未來研究者在檢視危機傳播的潛在因素時，可以將關係歷史與民眾怒氣納入研究架構並加以檢視。



參考文獻

一、中文部分

- 方鵬程、延英陸、傅文成（2006）。〈國軍媒體事件處理指標建構之研究:危機傳播之觀點〉,國防大學政治作戰學院政治系（編）《第九屆國軍軍事社會科學學術研討會論文集》，頁 461-503。臺北：國防大學政治作戰學院政治系。
- 方鵬程等（2015）。《軍隊危機傳播 15 講》。臺北：國防大學政治作戰學院。
- 朱延智（2009）。《危機處理的理論與實務》。臺北：幼獅。
- 朱延智（2012）。《企業危機管理（第四版）》。臺北：五南。
- 呂長民（2001）。《行銷研究—研究方法與實例應用》。臺北：前程企業管理有限公司。
- 吳宜蓁（2002）。《危機傳播》。臺北市：五南。
- 吳宜蓁（2002）。〈談政府危機溝通與處理〉，《T&D 飛訊》，27，1-11。
- 吳宜蓁（2005）。《危機傳播—公共關係與語藝觀點的理論與實證》。臺北市：五南。
- 吳明隆（2007）。《結構方程模式—AMOS 的操作與應用》。臺北市：五南。
- 吳明隆（2011）。《SPSS 統計應用學習實務：問卷分析與應用統計（第三版）》。臺北：易習。
- 邱皓政（2011）。《結構方程模式（二版）》。臺北：雙葉。
- 周倩、林華（1997）。〈電腦網路與傳播問卷調查〉，《中華傳播學會年會論文》，1（19）。
- 李政忠（2004）。〈網路調查所面臨的問題與解決建議〉，《資訊社會研究》，6：1-24。
- 林金定、嚴嘉楓、陳美花（2005）。〈質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析〉，《身心障礙研究》，3（2）。

- 林承賢（2004）。〈近五年來台灣傳播學界博碩士論文使用網路問卷研究方法之後設分析〉，《資訊社會研究》，6：25-58。
- 姚惠忠（2009）。《公共關係學—理論與實務》。臺北：五南。
- 姚惠忠（2012）。〈危機情境與反應策略之研究—組織與受眾認知差距之分析〉，《公共行政學報》，42: 73-98。
- 姚惠忠（2013）。〈情境認知缺口對危機溝通效果之影響〉，《管理學報》，30（5）：429-443。
- 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（2015）。〈事實與感知的兩難：期望缺口危機傳播模型〉，《新聞學研究》，125:175-216。
- 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。
- 孫本初（1996）。「危機管理專題」校園危機處理的問題與對策學術研討會專題報告。
- 孫秀蕙（1996）。〈公關人員與媒體之間的互動模式對於議題管理策略的啟示—以非營利性的弱勢團體為例〉，《廣告學研究》，8，153-174。
- 陳正昌、程炳林、陳新豐、劉子鍵（2005）。多變量分析方法—統計軟體應用（第四版）。臺北：五南。
- 陳向明（2007）。《社會科學質的研究》。臺北：五南。
- 陳佳胤（2017）。《危機回應策略對國軍聲譽之影響—公眾怒氣的中介效果》。國防大學政治作戰學院新聞學系碩士論文。
- 陳順宇（2007）。《結構方程模式》。臺北：心理。

- 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》(原作者 Jeffrey R. Caponigro)。臺北:麥格羅希爾。(原著出版年:2000)
- 陳寬裕、王正華（2010）。《論文統計分析實務：SPSS 與 AMOS 的運用》。臺北：五南。
- 許彩（2008）。《國軍危機傳播管理之研究-聯兵旅層級》。明道大學管理研究所碩士論文。
- 黃文璋（2011）。〈統計裡的信賴〉。《數學傳播》，30（4），48-61。
- 黃威雄（2010）。《國軍危機傳播策略與媒體效能研究-以陸航 0403 飛安事件為例》國防大學政治作戰學院新聞學系碩士論文。
- 黃怡芳（2011）。《組織形象修護之效果:檢視危機歷史與危機回應策略之影響》。國立交通大學傳播研究所碩士論文。
- 黃懿慧（2006）。〈危機情境、溝通策略與媒體報導—再探溝通回應模式之多個個案比較研究〉，《傳播與社會學刊》，1：147-177。
- 彭健華（2014）。《國軍危機傳播之研究-以「洪仲丘案」為例》。國防大學政治作戰學院新聞碩士班碩士論文。
- 喬福駿（2005）。《國軍危機傳播策略研究-面對中共輿論戰之作為》。政治作戰學校新聞研究所碩士論文。
- 楊善淳（2017）。《國軍對新媒體負面訊息之危機處理—以雄三飛彈誤射事件為例》。國防大學政治作戰學院新聞碩士班碩士論文。
- 張子揚（2015）。《軍隊管教與危機衝突管理之研究-以洪仲丘事件為例》。元智大學資訊管理學系碩士論文。
- 張芳全（2014）。《問卷就是要這樣編（第二版）》。臺北：心理。
- 張俊敏（2016）。《國軍危機傳播策略與媒體效能之研究—以 2015 年「阿帕契事件為例」》。國防大學政治作戰學院新聞碩士班碩士論文。
- 張偉豪（2011）。《SEM 論文寫作不求人》。臺北：鼎茂。

- 歐振文（2006）。《形象修護策略與危機情境—國軍危機傳播個案研究》。世新大學傳播研究所碩士論文。
- 郭生玉（1989）。《心理與教育研究法（第八版）》。臺北：精華。
- 涂金堂（2009）。《教育測驗與評量》。臺北：三民。
- 施秋雲（2012）。情境、策略、期望認知缺口與危機溝通效果之研究—以受害者型危機事件為例。大葉大學管理學院碩士在職專班論文。
- 鄭國翔（2008）。《國軍危機新聞發言處理應變制度研-以海軍發言人為例》。國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。
- 鄭鼎謀（2013）。《國軍危機反應策略與媒體效能之研究-以國軍宜蘭彈藥庫爆炸事件為例》。國防大學政治作戰學院新聞碩士班碩士論文。
- 劉志堅（2008）。《國軍危機管理及溝通策略之探討-以國軍墜機新聞事件為例》。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 賴彥羽（2012）。《國軍危機傳播策略之研究-以江國慶案為例》。世新大學傳播管理學研究所（含碩專班）碩士論文。
- 簡建元（2011）。《國軍形象塑建與媒體效能之研究-以軍隊執行莫拉克風災救援為例等研究》。國防大學政戰學院新聞研究所碩士論文。
- 鐘玟晴（2014）。《國防部危機傳播策略與媒體效能之研究-以洪仲丘事件為例》。中國文化大學新聞學系碩士論文。
- 萬文隆（2004）。〈深度訪談在質性研究中的應用〉。《生活科技教育月刊》，37（4）：17-23。
- 顏志龍、鄭中平（2016）。《給論文寫作者的統計指南：傻瓜也會跑統計》。臺北：五南。

二、外文部分

- Avery, E. J., Lariscy, R. W., Kim, S., & Hocke, T. (2010). A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 36(2), 190-192.
- Allen, M. W. & Caillouet, R. H. (1994) Legitimation endeavors: Impression management strategies used by an organization in crisis. *Communication Monograph*, 61, 44-62.
- Babbie, E. (1992). *The practice of social research*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Barnett, M., Jermier, J., & Lafferty, B. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos*. Cincinnati: South-Western.
- Barton, L. (2001). *Crisis in organizations II*. Cincinnati: South-Western.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany, NY: SUNY Press.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- 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., & Brinson, S. L. (1994). AT&T: "Apologies are not enough". *Communication Quarterly* 42:1, 75-88.
- Benoit, W. L., Gullifor, P., & Panici, D.A. (1991). President Reagan's defensive discourse on the Iran-Contra affair. *Communication Studies*, 42, 272-294.
- Benoit, W. L., & Pang A. (2008). Crisis communication and image repair discourse.

Public relations: From theory to practice, 244-261.

- Benson, J. A. (1988). Crisis revisited: An analysis of strategies used by Tylenol in the second tampering episode. *Central States Speech Journal*, 39, 49-66.
- Blumstein, P.W. (1974). The honoring of accounts. *Am. Sociol. Rev.* 39:551–66.
- Boin, A., & Lagadec, P. (2000). Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), 185-191.
- Bower, R. T. (1973). *Television and the public*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bradford, J. L., & Garrett, D. E. (1995). The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 14, 875-892.
- Brecher, M. (1978). A theoretical approach to international crisis behavior. *Jerusalem Journal of International Relations*, 3(2-3), 5-24.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: Guilford.
- Byrne, B. M. 2001. *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Burke, K. (1970). *The rhetoric of religion: Studies in logology*. Berkeley: University of California Press.
- Chaffee, S. H., & McLeod, J. M. (1968). Sensitization in panel design: A coorientational experiment. *Journalism Quarterly*, 45(4), 661-669.
- Cohn, Robin. (2000). *The PR Crisis Bible*. New York: Truman Talley Books, St. Martin's Press.
- Cole, D. A. (1987). Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. *Journal of Counseling and Clinical Psychology*, 55, 584-594.
- Comrey, A. L. (1973). *A first course in factor analysis*. New York: Academic Press.

- Cook, T. D., Campbell, D. T., & Day, A. (1979). *Quasi-experimentation: Design & analysis issues for field settings (Vol. 351)*. Boston: Houghton Mifflin.
- Coomber, R. (1997). Dangerous drug adulteration—an international survey of drug dealers using the Internet and World Wide Web (WWW). *International Journal of Drug Policy*, 8, 71-81.
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis-response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447-476.
- Coombs, W. T. (1998). An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses From a Better Understanding of the Situation. *Journal of Public Relations Research*, 10, 177-191.
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of Past Crises on Current Crisis Communication. *Journal of Business Communication*, 41, 265-289.
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of promotion management*, 12(3-4), 241-260.
- 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., & Holladay, S. J. (1996). Communication and Attributions in a Crisis: An Experiment Study in Crisis Communication. *Journal of Public Relations Research*, 8, 279-295.

- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2001). An extended examination of the crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 321-340.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Coombs, W., & Holladay, S. J. (2005). An exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crises. In *The effect of affect in organizational settings*, 263-280.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (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., & 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. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408-415.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Business Research Methods* (8th edition). USA: McGraw-Hill.
- 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., & 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.

- Dean, D. W. (2004). Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. *Journal of Business Communication*, 41, 192–211.
- Deutsch, K. W. (1982). Crisis decision-making: the information approach. *Managing International Crises*. Beverly Hills: Sage.
- Diermeier, D. (2011). *Reputation rules: Strategies for building your company's most valuable asset*. New York: McGraw-Hill.
- 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.
- Fearn-Banks, K. (1996). *Student Workbook for Crisis Communication: A Casebook Approach*. New York: Routledge.
- Fearn-Banks, K. (2001). Crisis communications 2001: Crisis communications, A review of some best practices. *Handbook of public relations*, 479-487.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. Newark, NJ: Amacom
- Fornell, C., and D. F. Larcker. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing* 18 (3): 382–388.
- Gelfand, L. A., Mensinger, J. L., & Tenhave, T. (2009). Mediation analysis: A retrospective snapshot of practice and more recent directions. *The Journal of General Psychology*, 136(2), 153-176.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001) Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.
- Hair, J. F., Anderson R. E., Tatham R. L. & Black. W. C. (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Hearit, K. M. (2001). Corporate apologia: When an organization speaks in defense of itself. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Heath, R.L. (1997). *Strategic Issues Management*. London: Sage.
- Hermann, C. F. (1969). *Crises in foreign policy: A simulation analysis*. New York: Bobbs-Merrill Company.
- Huang, Y. H. (2006). Crisis situation, communication strategies, and media coverage: A multicase 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, 297-327.
- Huang, Y. H., Lin, Y. H., & Su, S. H. (2005). Crisis communicative strategies: Category continuum and cultural implication in Taiwan. *Public Relations Review*, 31, 229-238.
- Hwang, S., & Cameron, G. T. (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.
- Jones, E. E., & Nisbett, R. E. (1971). *The actor and the observer: Divergent Perceptions of the Causes of Behavior*. NY: General Learning Press.
- Kelley, H. H. (1973). The process of causal attribution. *American Psychologist*, 28, 107-128.
- Koch, N. S., & Emrey, J. A. (2001). The Internet and opinion measurement: Surveying marginalized populations. *Social Science Quarterly*, 82(1), 131-138.
- Kruse, N. (1981). The Scope of Apologetic Discourse: Establishing Generic Parameters. *Southern Speech Communication Journal* 46: 278-291.

- Lerbinger, O. (1986). *Managing corporate crises: Strategies for executives*. NJ: Barrington Pr.
- Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 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.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1, 130-149.
- Marra, F. J. (1992). *Crisis Public Relations: A Theoretical Model*. University of Maryland, College Park.
- Marra, F. J. (1998). Crisis Communication Plans: Poor predictors of excellent crisis public relations. *Public Relations Review*, 24(4). 461-474.
- McCroskey, J. C. (1966). *An introduction to rhetorical communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- McDonald, L. M., Sparks, B., & Glendon, A. I. (2010). Stakeholder reaction to company crisis communication and causes. *Public Relations Review*, 36, 263-271.
- Mishler, E. G. (1986). *Research Interviewing: Context and Narrative*. MA, Cambridge: Harvard University Press.
- Moore, D. S., & Notz, W. (2009). *Statistics: Concepts and Controversies* (7th Edition). New York, NY: W. H. Freeman.
- Morley, D. (1980). *The nationwide' audience: Structure and decoding*. London: British Film Institute.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization:*

- Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Petty, R. E., & J. T. Cacioppo (1986). *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude*. New York: Springer-Verlag.
- Preble, J. F. (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process. *Journal of Management Studies*, 34(5), 769-791.
- Ray, S. J.(1999). *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry*. Westport, CT: Quorum Books.
- Reichart, J. (2003). A theoretical exploration of expectational gaps in the corporate issue construct. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 58-69.
- Rindova, V., & C. Fombrun (1999). Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions. *Strategic Management Journal*, 20, 691-710.
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences*(2nd ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as “evidence-based management” ?. *Academy of management review*, 31(2), 256-269.
- Rubio, D. M., Berg-Weger, M. and Tebb, S. S. (2001). Using structural equation modeling to test for multidimensionality. *Structural Equation Modeling*, 8(4), 613-626.
- Schriesheim, C., & Tsui, A. N.(1980). Development and Validation of a Short Satisfaction Instrument for Use in Survey Feedback Interventions. Paper represented at the Western Academy of Management Meeting.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization and crisis. In M. E. Roloff (Ed.), *Communication Yearbook 21*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Sethi, S. P. (1979). A conceptual framework for environmental analysis of social

issues and evaluation of business response patterns. *Academy of Management Review*, 4, 63-74.

Sheldon, C. A., & Sallot, L. M. (2009). Image repair in politice: Testing effects of communication strategy and performance history in a faux pas. *Journal of Public Relations Research*, 21, 25-50.

Simon A. Booth (1993). *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*. London: T.J. 86-88.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology 1982* (pp. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass.

Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*, 7, 297-316.

Ulmer, R.R., Sellnow, T.L., & Seeger, M.W. (2007). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Ware, B. L., & Linkugel, W. A. (1973). The spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia. *Quarterly Journal of Speech*, 59, 273-283.

三、網路部分

中廣新聞網（2017年3月19日）。飛彈快艇海上碰撞海釣船 責任待釐清。中廣新聞網。取自<http://www.bcc.com.tw/newsView.3003479>

王炯華（2017年3月19日）。「北洋號」質疑飛彈快艇肇事逃逸 海軍否認。蘋果日報。取自<https://tw.appledaily.com/new/realtime/20170319/1079726/>

呂伊萱（2017年3月21日）。光六擦碰海釣船 海軍：雙方都有責任。自由時報電子報。取自<http://news.ltn.com.tw/news/focus/paper/1087546>

科技部臺灣傳播調查資料庫（2017年7月18日）。台灣民眾媒體使用行為變遷初探

-2012年至2016年。科技部臺灣傳播調查資料庫。取自

http://www.crctaiwan.nctu.edu.tw/ResultsShow_detail.asp?RS_ID=67

教育部（2017年9月10日）。重編國語辭典修訂本。教育部。取自

<http://dict.revised.moe.edu.tw/cgi-bin/cbdic/gswweb.cgi?ccd=poAomD&o=e0&sec=secl&op=v&view=0-1>

程嘉文（2017年3月19日）。漁船碰撞 海軍：快艇右船艙受損，不會停止夜間訓練。聯合新聞網。取自

<http://city.udn.com/54532/5598346>

財團法人台灣網路資訊中心（2017年7月21日）。2017年台灣寬頻網路使用調查報告。財團法人台灣網路資訊中心。取自

<https://www.twnic.net.tw/download/200307/20170721e.pdf>

蔡進男、戴之聖、陳培煌（2017年3月19日）。國軍又出包 4億飛彈快艇撞漁船。蘋果日報。取自

<https://tw.news.appledaily.com/headline/daily/20170319/37588534/>

黃文仙（2018年1月19日）。問卷調查資料的蒐集方法。取自

<http://web.nchu.edu.tw/pweb/users/whh/lesson/10275.pdf>

創市際（2017年3月15日）。新聞接觸管道篇與新聞資訊類別網站使用概況。創市際。取自

<http://www.ixresearch.com/reports/%E5%89%B5%E5%B8%82%E9%9A%9B%E9%9B%99%E9%80%B1%E5%88%8A%E7%AC%AC%E5%85%AB%E5%8D%81%E4%BA%8C%E6%9C%9F-20170315/>

National Defense University

附錄一 新聞稿內容

光華 6 號飛彈快艇與觀光漁船擦撞



2017年03月19日16:22 傳送 讚 41



娛樂漁船的船頭毀損。

海軍 131 艦隊所屬的一艘「光華六號」飛彈快艇，昨晚 7 時疑似因大雨導致天候不良、能見度不佳，在鼻頭角外海與一艘海釣觀光漁船發生碰撞。該漁船船頭嚴重破損，所幸雙方無人受傷。漁船的林姓船長指控軍方的預警機制不足，才會導致意外發生。

海軍司令部今日上午除發出新聞稿之外，海軍參謀長李中將在立法院進行說明時更表示，當時因天候能見度受限，雷達顯示「一片低層雲」，並未發現該漁船。瞭望人員目視發現後，雙方雖閃避，但因高速行駛最後並未成功迴避。

●海軍司令部聲明如下：

一、本次意外事件，本軍已完成初歩行政調查，全面檢討肇生原因，並策進相關精進作為，以杜絕類案發生。

二、本次擦碰事件，現由第三公證單位與海巡署調查中，視調查結果，責任歸屬，本軍表示尊重與負責。

三、飛彈快艇本次任務係實施海上夜間對抗操演，磨練飛彈快艇夜間作戰能力，以因應未來制海作戰之需求，不會因本次事件影響任何夜間作戰訓練。

附錄二 正式問卷

受訪者您好：

感謝您於百忙之中抽空填答此份調查國軍危機反應策略的學術問卷。本研究採不記名填答且所有資料僅供學術性研究，絕不外流，請安心填寫。另外，本調查的尾聲將會抽出 **10** 位受訪者可獲得新臺幣 **500** 元的獎金，請於問卷末頁留下您的聯絡方式以便通知。

感謝您提供寶貴的意見，在此向您致上最誠摯的感激！

敬祝身體健康、事事順心！

國防大學政治作戰學院新聞系碩士班

指導教授：方鵬程博士

研究生：許鈺祥

國防大學

National Defense University

請先閱讀一則某媒體針對國軍意外事件的新聞報導：

光華 6 號飛彈快艇與觀光漁船擦撞



2017年03月19日16:22 傳送 讚 41



娛樂漁船的船頭毀損。

海軍 131 艦隊所屬的一艘「光華六號」飛彈快艇，昨晚 7 時疑似因大雨導致天候不良、能見度不佳，在鼻頭角外海與一艘海釣觀光漁船發生碰撞。該漁船船頭嚴重破損，所幸雙方無人受傷。漁船的林姓船長指控軍方的預警機制不足，才會導致意外發生。

海軍司令部今日上午除發出新聞稿之外，海軍參謀長李中將在立法院進行說明時更表示，當時因天候能見度受限，雷達顯示「一片低層雲」，並未發現該漁船。瞭望人員目視發現後，雙方雖閃避，但因高速行駛最後並未成功迴避。

●海軍司令部聲明如下：

一、本次意外事件，本軍已完成初步行政調查，全面檢討肇生原因，並策進相關精進作為，以杜絕類案發生。

二、本次擦碰事件，現由第三公證單位與海巡署調查中，視調查結果，責任歸屬，本軍表示尊重與負責。

三、飛彈快艇本次任務係實施海上夜間對抗操演，磨練飛彈快艇夜間作戰能力，以因應未來制海作戰之需求，不會因本次事件影響任何夜間作戰訓練。

閱讀上述新聞後，請依據您的個人感受回答以下問題。

1. 我認為事實與國軍對情境的描述相符。
☐非常不同意 ☐不同意 ☐稍微不同意 ☐稍微同意 ☐同意 ☐非常同意
2. 我相信國軍對此情境的說法。
☐非常不同意 ☐不同意 ☐稍微不同意 ☐稍微同意 ☐同意 ☐非常同意
3. 我接受國軍對情境的描述。
☐非常不同意 ☐不同意 ☐稍微不同意 ☐稍微同意 ☐同意 ☐非常同意

請針對上述新聞中國軍的回應內容，回答以下問題。

4. 我認為國軍否認犯錯，並強調國軍沒有任何責任。
☐非常不同意 ☐不同意 ☐稍微不同意 ☐稍微同意 ☐同意 ☐非常同意
5. 我認為國軍強調此事件乃天候不佳造成，已超出其所能控制的範圍。
☐非常不同意 ☐不同意 ☐稍微不同意 ☐稍微同意 ☐同意 ☐非常同意
6. 我認為國軍試圖說明其所作出的努力，以減輕社會大眾的責難。
☐非常不同意 ☐不同意 ☐稍微不同意 ☐稍微同意 ☐同意 ☐非常同意
7. 我認為國軍已公開認錯道歉，並承諾給予賠償。
☐非常不同意 ☐不同意 ☐稍微不同意 ☐稍微同意 ☐同意 ☐非常同意
8. 國軍的回應有符合我心目中的標準。
☐非常不同意 ☐不同意 ☐稍微不同意 ☐稍微同意 ☐同意 ☐非常同意
9. 我對國軍的回應方式感到滿意。
☐非常不同意 ☐不同意 ☐稍微不同意 ☐稍微同意 ☐同意 ☐非常同意
10. 我認為國軍對此事件的回應，與我的期望相符。
☐非常不同意 ☐不同意 ☐稍微不同意 ☐稍微同意 ☐同意 ☐非常同意
11. 我覺得國軍的說明和解釋很適當。
☐非常不同意 ☐不同意 ☐稍微不同意 ☐稍微同意 ☐同意 ☐非常同意
12. 我同意國軍對此事件的說明和解釋。
☐非常不同意 ☐不同意 ☐稍微不同意 ☐稍微同意 ☐同意 ☐非常同意
13. 對於國軍的說明和解釋，我覺得可以接受。
☐非常不同意 ☐不同意 ☐稍微不同意 ☐稍微同意 ☐同意 ☐非常同意
14. 我認為國軍有說出事情的真相。
☐非常不同意 ☐不同意 ☐稍微不同意 ☐稍微同意 ☐同意 ☐非常同意

15. 根據國軍的回應，我相信國軍有說實話。

☐非常不同意 ☐不同意 ☐稍微不同意 ☐稍微同意 ☐同意 ☐非常同意

16. 整體而言，我傾向於相信國軍的說法。

☐非常不同意 ☐不同意 ☐稍微不同意 ☐稍微同意 ☐同意 ☐非常同意

最後，請提供您的個人基本資料。

17. 性別

☐男 ☐女

18. 年齡

☐20歲以下 ☐21~25歲 ☐26~30歲 ☐31~35歲 ☐36~40歲 ☐41歲以上

19. 教育程度 (含正在進修)

☐國中(含)以下 ☐高中(職) ☐大學(專科) ☐研究所以上



附錄三 深度訪談稿

深度訪談稿 1

受訪者：戴志揚（周刊王資深記者）

訪談時間：2018 年 3 月 16 日

訪談地點：喜來登飯店旁咖啡廳

訪談方式：面對面訪談

（一）在「海軍光華6號飛彈快艇與娛樂漁船擦撞事件」中，請問您對國軍在該事件中的危機處理與危機傳播，整體評價為何？

這件案子當時我們都有接觸到，在嚴重程度上還算輕微。事發當時，整個媒體的報導走向都是依循船長的控訴，將過失歸咎於海軍。雖然海軍在事後有出面說明，但其說詞跟其他單位的官方說明有相同缺點。

首先，未在第一時間說清楚講明白，讓事件有衍生後疑的可能，這在新聞處理上是犯大忌的。我們必須在第一時間將狀況說明清楚，避免衍生後續疑慮。這當然不是指海軍的錯，而是軍方有軍方的顧忌，可能因為長官的考量或過去觀念認為事後會再說明一切，而不急著在第一時間馬上說明。以記者本身時常採訪社會新聞的經驗而言，若本案件發生在警方身上，警方近十年來對於此類具爭議性事件(如繆德生事件)，皆會立即在第一時間，迅速召集媒體，進行公開說明，並公布相關錄影畫面。媒體會在看到證據的情況下，完全沒有其他疑慮，也完全斷絕了其他衍生後疑的空間，證據清清楚楚。回歸到本事件，軍方可能抱持過去陳舊觀念，認為事件回應不需要這麼快，便因此犯了新聞處理上的錯誤，處理新聞本來就應該明快果斷而且要說明白。

其次，軍方雖然有解釋在執行戰術演練且發現對方漁船，將肇事原因歸咎於天候不佳與視線不清，卻可能造成外界誤解其技術不純熟或訓練不足。我認為最好的解釋方法是將擦撞當下的航跡圖公布給媒體看，讓大家知道兩船的行進方向與速度，便能夠讓大眾一清二楚。因為民眾本來就會對公部門，尤其警察或軍

方，抱持不友善的態度。尤其現今網路媒體喜歡引用網路酸民的回應，由於其不理性與背景知識可能不足，抱持打嘴砲不需要負責任的態度，導致鄉民的意見會變成媒體引用的根據。在軍方沒辦法講清楚之前，這些鄉民一定不會對公部門友善。

由於民眾控訴與軍方的被動反應，而被動反應又沒有把證據或原貌講得很清楚，便會產生模糊的空間，導致大家對於這個事件都有一些想像的空間。我認為，若軍方真的重視本事件，隔天除了發布新聞稿之外，還應該要舉辦正式的記者會向社會大眾公布所有證據以說明清楚。在有證據的情況之下，鄉民就不會亂講話，媒體也不會亂寫，或許就能夠在第一時間止血。

軍方現在一直在做宣傳，我個人認為做得非常好。但問題是在宣傳的同時，必須要了解如何做危機處理。軍方的危機處理始終比其他單位慢一拍。而且慢一拍之後，又不敢講出事件的全貌，證據的部分未必屬於軍事機密，而且也沒有涉及偵查不公開的原則。若要讓民眾信服與接受，就應該要說清楚。

（二）儘管國軍已說明其在危機事件中所遭遇的天候因素，從關於該事件之網路新聞的讀者留言來看，仍然有超過半數民眾都將過錯歸咎於國軍身上，是否受以前危機處理若干案例牽連或其他因素所致？

國軍在民眾心中，好像是個神秘且封閉的地方，即便現今進行如此多宣傳與參訪活動。民眾過去認為「軍方很保守」的印象仍然存在，加上洪仲丘案引起的極大民怨聲浪，導致年輕世代對國軍的負面印象難以抹除。民眾腦中始終將國軍與「國防黑布」、「說謊」等字眼劃上強烈的連結。

部分原因也必須歸具於媒體，由於媒體老闆考量財團必須賺錢並提升收視率，漸漸將新聞做得越來越精彩，符合閱聽人喜歡腥羶色的口味。使用尖銳的語言與煽動的畫面才能吸引民眾目光，在現今媒體競爭如此激烈的情況之下，媒體便會在軍方新聞的內容選擇引用言詞尖銳的酸民話語，導致國軍在新聞中具有負面形

象。也就是說，媒體的報導走向樂於採用討好民意的主流趨勢，藉此才能合乎民眾胃口以博取收視率。國軍的新聞處理觀念必須改變，媒體才是向大眾傳播正確資訊的主流管道，必須給予正確資訊，而並非只重視網路酸民要的是什麼。

(三) 您認為國軍與民眾對於本事件的看法，是否存在著對情境上的認知差距？

可能的原因為何？

我認為國軍與民眾確實對於情境的認知有所不同，而造成這樣情境認知差距的主要原因在於海軍對於本事件的說明不夠清楚，沒有提出強而有力的證據。因此外界的注意力便會聚焦於船長的控訴，加上媒體喜歡引用當事人的說詞，便導致民意一面倒地偏向漁船船長的說詞。

(四) 您認為上述「情境認知差距」的狀況，是否會導致國軍的澄清說明不符合民眾的期望？

我認為這是絕對會的。因為民眾一旦有既定的想法，尤其對於不了解國軍實際狀況的人來說，會更加使得國軍的澄清說明不符合民眾的期望。以本案件來說，沒有上過船、沒有當過海軍的人，根本不了解船艦內部工作的運作，因此這些民眾對本事件的判斷根據只能依循漁船船長的指控與媒體的報導走向。

(五) 若國軍的澄清說明不符合民眾的期望，是否會影響民眾對於相關說明的接受程度？

對，完全不會去接受。民眾永遠只會去相信自己所聽到、看到的，會選擇性地把不符合期望、不喜歡的说法給忽略掉。

(六) 針對本事件來看，民眾對於國軍的先前態度或刻板印象，是否會導致他們對本事件產生先入為主的態度，甚至影響民眾對國軍的聲譽評價？另外，請問您認為民眾對國軍的聲譽評價還會受到哪些因素的影響？

國軍現在做了很多很棒的宣傳，管理制度也改變了很多，但是大多數的家長都不了解。這些年輕人的家長都不知道國軍制度的改善程度，長輩憑藉過去當兵經驗（飯菜差、寢室環境差）將軍隊生活的負面觀感傳授給子女，導致民眾對國軍的負面印象向下延續。儘管年輕人透過營區開放等各式宣傳管道提升其對國軍的正面評價甚至從軍意願，回到家時仍難免會被長輩固有的負面觀感所影響。

（七）您認為國軍在本事件的新聞處理上，有哪些方面可以精進？

由於媒體最喜歡引用當事人的說詞，不太喜歡由第二人以外，甚至發言人來代為說明，大眾普遍認為當事人的說詞最接近真實。若海軍請光六快艇的艦長或瞭望手出面在記者會上進行說明，我相信絕大多數的媒體一定能夠將報導內容呈現的更加完整。

從另一方面來看，警政署等其他公部門雖然都有發言人制度，但考量媒體對發言人說詞的接受度不高，現在大多數向媒體說明案件的人都是承辦案件的基層主管與當事人。由親自執行任務的人向媒體說明，基本上我認為就佔上風了，因為媒體就是傾向於採用當事人的說詞。

（八）綜合國軍目前危機處理的機制和先前經驗，您認為今後應再如何加強或改進？

首先，軍方單位必須與媒體的建立互信。可能因為現今軍方高層看待媒體的方式，只跟媒體交朋友，卻都沒辦法給予適度的信任感，導致兩者之間始終有著「友好但不信任」的距離。若此，媒體容易對軍方抱持敵意，媒體也無法將事實全貌傳播給社會大眾。若能建立起互信的雙向對等關係，媒體在向社會大眾公布國軍負面訊息之前，肯定會留下給軍方提出更完整說明的時間，而不會落得趕鴨子上架、接連挨打的下場。

第二、從國軍目前的新聞發布來看，在不涉機密的前提之下，可以給予大眾

更多的說明。在努力推動全民國防的背景之下，國軍必須爭取民眾對國防更深入的認知，而新聞處理方面也應該在背景之下，提供媒體更多的國防資訊，而非針對特定案件僅提供模糊的說法，尤其意外事件發生時，國軍必須將事情說清楚，不要只因為怕說錯話而過度保守發言。

第三、主動提供媒體訊息，以提升對媒體的信任感，不必事事迎合媒體，但必須堅定自己的說法與立場。不是媒體要求什麼，國軍就給什麼。但國軍必須先了解媒體的需求，並主動提供相關資訊，絕對不要處於被動的狀態。以共機首度繞台事件為例，國內媒體大多都是先從日本媒體獲知第一手資訊後，國防部後續才在媒體與民意的壓力之下，對大眾公開說明。國軍應該明白危機即轉機，除了請民眾安心之外，建議國軍也應該告訴民眾其實際的反應作為(如攔截、監控等)。若此訊息一開始是由國防部主動提供，我相信必定能夠提升媒體的信任感，並有效地減少敵意。國防部主動提供資訊，絕對要化被動為主動，主動權要掌握在手上。

國軍目前的新聞處理其實已經進步很多，已漸漸主動提供國防相關資訊，這絕對是好事，以後要繼續保持。準備充足資料給媒體並且詳加說明，才能掌握話語權。



深度訪談稿 2

受訪者：楊鎮全（三立電視台資深軍事節目製作人）

訪談時間：2018 年 3 月 20 日

訪談地點：三立電視台

訪談方式：面對面訪談

（一）在「海軍光華6號飛彈快艇與娛樂漁船擦撞事件」中，請問您對國軍在該事件中的危機處理與危機傳播，整體評價為何？

我認為從國軍對此事件的新聞回應態度來看，相信國軍說法的人一定不多。此態度與軍中長久以來的掩蓋文化、表面文化或是要把最好的一面呈現在民眾面前的慣性有很大的關連性。

從國軍於案發隔天發出的新聞稿來看，我不認為國軍應該先認錯。國軍在面對社會的一些質疑時，時常為了平息眾怒或消弭一些社會輿論的壓力，都會先認錯。但我覺得長久下來會形成積非成是的現象。

國防有其特殊之處，若國防部有先針對演習海域發出公告，無論天候如何，漁船闖入即是漁船的錯。然而軍方高層在面對此類意外時，常常意圖先把態度放軟，久而久之民眾就會覺得反正錯都可以推到國軍身上。

海軍參謀長於事件的兩天後，才在立法院說明細節，以現今新聞分秒必爭的情況來看，我不認為兩天後才進行說明，有辦法平息眾怒或消弭爭議。這是長久以來我對軍方的質疑，長官都沒有即時在第一時間將事情輪廓向大眾說明清楚。從兩天後才說明案件細節的情況來看，國軍已經失去掌握話語權的機會。

（二）儘管國軍已說明其在危機事件中所遭遇的天候因素，從關於該事件之網路新聞的讀者留言來看，仍然有超過半數民眾都將過錯歸咎於國軍身上，是否受以前危機處理若干案例牽連或其他因素所致？

我認為民眾可以用年齡來區分，年輕一輩對國軍的態度受洪仲丘案的負面影

響很深。而老一輩則受到過往當兵時的負面經驗與印象所影響。這是一個根深蒂固的思想下所形塑出來的文化，大家都會覺得軍方就是虛假文化，導致向民眾做說明澄清時，沒有人願意相信國軍的說法。這個根深蒂固的文化導致民眾對國軍失去信賴感，現在唯一能提升民眾信賴的，只有救災。

(三) 您認為國軍與民眾對於本事件的看法，是否存在著對情境上的認知差距？

可能的原因為何？

我認為確實有此情境認知上的差異，原因主要在於民眾對國軍的信賴度不足。國防部針對此事件的說明相當少，在沒有說出事情全貌的情形之下，自然民眾就不會去採納其說詞。

(四) 您認為上述「情境認知差距」的狀況，是否會導致國軍的澄清說明不符合民眾的期望？

我覺得國軍長久以來都想要去符合社會大眾的期待，而選擇東遮西蓋，反而使自己陷入窘境。撇開民眾的期望，國軍最重要的應該是呈現事實，依照事實進行說明。

(五) 若國軍的澄清說明不符合民眾的期望，是否會影響民眾對於相關說明的接受程度？

會的。

(六) 針對本事件來看，民眾對於國軍的先前態度或刻板印象，是否會導致他們對本事件產生先入為主的態度，甚至影響民眾對國軍的聲譽評價？另外，請問您認為民眾對國軍的聲譽評價還會受到哪些因素的影響？

如我先前所說，我認為社會根深蒂固的文化或刻板印象絕對會影響對國軍的態度。我認為國軍除了在電視上向大眾展現雙十閱兵的場景之外，更向社會大眾

呈現大大小小的演習畫面，這些真實、辛苦的畫面才是最能夠震撼與感動人心的。唯有讓民眾看到國軍在演習時真實的訓練內容，才能建立民眾對國軍的肯定。

（七）您認為國軍在本事件的新聞處理上，有哪些方面可以精進？

在新聞處理的速度上，我認為海軍應該在意外發生後的第一時間，即一到三小時內，就把事情的全貌公布給社會大眾知道。在網路時代的新聞處理，我認為國軍必須了解如何建立論述以及與社會大眾溝通，而非一味地認錯道歉。在國軍能夠站得住腳的情況之中，新聞稿中的態度可以再稍微強硬一些。

（八）綜合國軍目前危機處理的機制和先前經驗，您認為今後應再如何加強或改進？

我認為國軍應該擺脫老一輩民眾所賦予的鋼鐵人形象，並非只能向外界展現出雄壯威武的硬梆梆形象。國軍在向外界進行澄清說明時，應該摒棄美化形象的想法，在不違反保密規定的範圍內盡可能地揭露事實，才能逐漸獲得民眾的信任。

在新聞稿發佈的速度方面，國軍應該讓新聞發布的程序與層級絕對地扁平化，而非在新聞官撰寫完新聞稿之後還得逐級向上呈報，通過層層關卡後才獲得最高權責長官的核准。由於每位長官的新聞處理邏輯可能不盡相同，新聞稿一再往返修改的窘況絕對會延誤新聞發布的速度。我認為應該讓最基層、最原始的資訊，能夠在最短的時間內上達，由權責長官定調後，迅速地進行新聞處理。最後，在網路酸民充斥的時代中，當媒體選擇以不利的角度，當社會大眾選擇傳遞一些未必真實的訊息時，國防部既然有發聲的網路平台，就應該思考如何有效建立論述，並且採取堅定立場，以及快速地說實話。

深度訪談稿 3

受訪者：倪炎元（銘傳大學傳播學院院長）

訪談時間：2018 年 4 月 13 日

訪談地點：銘傳大學

訪談方式：面對面訪談

（一）在「海軍光華6號飛彈快艇與娛樂漁船擦撞事件」中，請問您對國軍在該事件中的危機處理與危機傳播，整體評價為何？

從本事件的網路聲量來估算，絕對會是負評多於正評。因為覺得國軍沒錯的人，絕對鮮少會去留言替國軍講話。從全球的網路現象來看，網路上永遠有一群酸友，只要碰到這種組織企業與民眾發生衝突的事件，無論該組織是公部門或大型企業團體，組織永遠會是處於不利位置、受指控的一方。

從許多公關與危機處理的研究與書籍可以了解，危機傳播的目的是讓事件降溫、平息。尤其在這個網路的「後真相時代」，其最大特徵為「真相」不重要。即使受指控者在事件後續被證明完全沒有過錯，但其先前在網路上已經受到的許多指控與負面評價並不會因此消失。我們總是傾向於認為澄清真相，便能夠讓危機落幕。然而，就算把事件真實完整地向公眾重現，風波未必會就此結束，因為大部分人都傾向於相信「自己想要相信的事」。有時候把事情真相和盤托出，反而會引起更大的風波，國軍多年前的「洪仲丘案」便是如此。因此，我認為在網路時代處理危機傳播的難度是更甚以往。根據上述內容，我認為海軍該做的事情

是讓此事件降溫，而不是讓大家了解事情真相。

我們可以看到這次海軍司令部的新聞稿，由於文字內容是非常傳統、制式的，在過於四平八穩且不帶感情的情形下，我認為將其放在危機傳播的脈絡中是無法發揮效果的，絕對沒辦法使事件降溫。因為危機處理一直都是「感性」的事情，而非理性。在軍方按照標準的作業程序下，以不帶感情的方式，而無法運用較感性的文字進行敘述，此新聞稿無法發揮危機傳播的效果。此新聞稿內容過於冷淡、嚴肅，無法使民眾感受到誠意，才會導致網路留言的負面評價佔多數。所以，我認為這份新聞稿是非常不合格的。

此外，我認為海軍參謀長的說明澄清，在公關與危機傳播中是非常正常的反應，因為人們往往將過錯歸咎於其無法掌握的因素。然而，從指控者與第三者的視角來看，他們會認為軍方是想要逃避責任。

整體而言，我認為海軍司令部的新聞處理速度並不慢，惟文字內容不符合危機傳播的原則，建議海軍的危機處理與危機傳播應該遵循標準的SOP，才能達到危機傳播的效果。

（二）儘管國軍已說明其在危機事件中所遭遇的天候因素，從關於該事件之網路新聞的讀者留言來看，仍然有超過半數民眾都將過錯歸咎於國軍身上，是否受以前危機處理若干案例牽連或其他因素所致？

我認為此類「溢出效應」是有可能發生的。但我始終認為若組織處置得當，便不會引發民眾的大量負評。我覺得雖然酸友在這些負面留言當中佔大部分，但有時這些酸友的反應其實是符合我們直覺的是非判斷。雖然這些判斷僅依據事件結果而忽略肇因與過程，但通常民意走向普遍會是趨近一致的。若是軍方內部發生的常見意外，則容易喚起有當兵經驗者的負面記憶，進而傾向於抨擊軍方。在軍民糾紛的意外類型中，通常民眾並不會直接將過錯歸咎於軍方。依我所見，若軍方一開始在危機處理與傳播方面處理得當，便能夠降低此情形發生的機會。

(三) 您認為國軍與民眾對於本事件的看法，是否存在著對情境上的認知差距？

可能的原因為何？

我認為確實有差距。民眾會從受害者的角度去思考，由於民眾在新聞上只看到北洋號船長的激烈情緒反應，再加上軍方的新聞回應過於理性與冷淡，基於民眾往往是感性的特質，民意便會偏向北洋號一方。在海軍與北洋號船長的情感態度呈現強烈對比的情形之下，就會導致國軍的澄清說明不符合民眾的期望。

(四) 您認為上述「情境認知差距」的狀況，是否會導致國軍的澄清說明不符合民眾的期望？

同上。

(五) 若國軍的澄清說明不符合民眾的期望，是否會影響民眾對於相關說明的接受程度？

當然會。由於國軍的澄清說明不符合民眾的期望，因此在網路新聞的留言區得到大量負評是能夠理解的。此外，根據你的調查結果，年齡層及教育程度越高普遍會給予國軍越低的分數。其原因很可能是因為年齡較高者普遍具有從軍經驗，所以容易依照其從軍的負面經驗，而給予國軍負面的評價。而關於教育程度方面，由於教育程度較高者對此新聞的注意程度與理解能力也比較高，在認為軍方危機處理上有改進空間的情形下，便會給國軍較低的分數。

(七) 您認為國軍在本事件的新聞處理上，有哪些方面可以精進？

無論造成碰撞的原因為何，雖然尚未能夠釐清責任歸屬，海軍仍必須在第一時間針對事件造成的財物損失，先向民眾表達遺憾與慰問。針對新聞稿的內容，第一項的有關「杜絕類案發生」的內容應該要挪到最後，且在完成行政調查的情況之下，應該要說明案發經過。第二項的部分應該使用更感性的文字呈現，向民眾展現軍方積極與負責任的態度，讓大眾感受到軍方的誠意。而第三項的內容在危機傳播的目標上並無法發揮效果，建議要刪除。撰寫危機傳播的新聞稿時，須

考量其論述不會引發民眾的負面情緒與評論。若能夠在新聞稿中呈現更加感性、負責任且主動積極的態度，相信其所產生的負評必定大幅減少。

另外，我認為召開記者會時不應該由肇案的基層官兵出面說明。可惜的是，媒體喜歡炒作話題的習性，從記者的角度一定會希望這些當事人出來。因為這些人沒有面對媒體的經驗，在面對大量鏡頭與記者的尖銳提問之下必定會說錯話。我建議應該在公開情況下，由軍方代表親自與北洋號船長會面並致意，使大眾感受到軍方對此事件的重視與誠意後，事件才能夠快速落幕。

（八）綜合國軍目前危機處理的機制和先前經驗，您認為今後應再如何加強或改進？

首先，我認為危機傳播的第一原則是「感性」。組織在帶有情感的反應下表示負責與誠意，一方面能夠向指控者致意，另一方面也較能夠安撫大眾的情緒。危機傳播的目的是要去影響大眾對該事件的觀感，考量大眾的觀感和輿論普遍都是帶有感性的成分，所以危機發生之後民意往往都會偏向指控者，而不會站在組織一方。所以組織一開始就必須先放低姿態，並針對指控方的損失與引起大眾的關注表達遺憾。其次，在確定完成行政調查的情況之下，必須向大眾說明案發經過、還原真相。最後，組織在確定有錯的情況之下，更快地以低姿態認錯、道歉與賠償，才能夠更快地使風波平息。因此，組織在面對過錯時必須抱持主動態度。

National Defense University