

事實與感知的兩難：期望缺口危機傳播模型

汪睿祥、姚惠忠*

投稿日期：103 年 5 月 6 日；通過日期：103 年 12 月 2 日。

* 汪睿祥為大葉大學人力資源暨公共關係學系助理教授，email: wang29@mail.dyu.edu.tw；
姚惠忠為大葉大學人力資源暨公共關係學系教授，email: yao@mail.dyu.edu.tw。

本文引用格式：

汪睿祥、姚惠忠（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。

《摘要》

危機傳播理論主張危機組織依公眾的感知與期望選擇危機傳播策略，然而，危機組織與公眾對危機情境與組織的傳播策略可能有不同看法，兩者間的缺口，可能引起公眾的怒氣，傷害組織聲譽，引起公眾對組織的不利行為。本研究虛擬危機情境與組織危機傳播策略，以問卷調查受測者反應，探討組織公眾間缺口對組織危機傳播效果的影響。研究發現，公眾認為危機組織的解釋可接受的程度是危機傳播是否有效的關鍵。本研究也釐清情境缺口與策略期望缺口對危機傳播效果的影響歷程，建立模型並討論理論意義與實作建議。

關鍵詞：危機傳播、怒氣、情境缺口、期望缺口、解釋接受程度

壹、前言

危機傳播研究發展多年，累積豐碩。關於危機傳播策略，學者對策略的類目有多元發展（Benoit, 1997; Bradford & Garrett, 1995; Coombs, 2007; Huang, Lin, & Su, 2005）。關於危機傳播的效果，研究者已區分形象與聲譽，探討危機責任對組織聲譽的影響，焦點是降低危機對組織聲譽的傷害（姚惠忠，2012, 2013；Claeys, Cauberghe, & Vyncke, 2010; Coombs & Holladay, 2002）。關於危機時公眾情緒，危機研究已討論危機負面情緒的種類，負面情緒對公眾行為傾向的影響，焦點是降低公眾怒氣對組織的傷害（Choi & Lin, 2009; Coombs & Holladay, 2007; McDonald, Sparks, & Glendon, 2010; Kim & Niederdeppe, 2013）。晚近開始探索新媒體的危機傳播（Liu, Austin, & Jin, 2011; Schultz, Utz, & Goritz, 2011; Utz, Schultz, & Glocka, 2013）。

這些研究都基於一個前提，組織應該，而且也能夠掌握公眾的感知與期望，危機組織應依公眾的感知與期望來選擇危機傳播策略。例如，理論體系最完備的情境式危機傳播理論（*situational crisis communicational theory*，以下簡稱 SCCT）主張，危機傳播旨在降低公眾對組織的責任歸因，以減輕危機責任對組織的傷害。傳播的前提是，組織了解公眾對組織的責任歸因，也就是組織與公眾有相同的情境判斷。組織回應傳播模型（*The corporate communication response model*，以下簡稱 CCRM）則主張危機傳播乃針對危機情境之相關證據提出說明，傳播前提是組織了解公眾對證據的判斷。兩個理論都以公眾的感知做為危機傳播的前提。

問題是，面對危機時，組織常常與公眾有歧見，Reichart（2003）

稱為期望缺口，上述 SCCT 與 CCRM 兩個理論，都沒有討論組織與公眾感知缺口對危機傳播效果的影響。關於組織公眾間感知的缺口，研究者已初步討論組織與公眾對危機情境認知的缺口（姚惠忠，2013），但期望缺口的種類迄今未經討論，期望缺口對組織危機傳播效果的影響，以及影響的傳導途徑，既有研究文獻仍缺乏有意義的結論。

具體問題有：一，危機傳播理論都從危機責任出發，主張以危機傳播策略降低危機責任對組織的傷害，然而危機傳播不只是對公眾的交待，也必須解釋事件，爭取公眾對組織的支持。當然，組織的解釋未必能為公眾所接受，研究已注意到解釋接受程度的重要性（Coombs & Holladay, 2008, 2009; McDonald et al., 2010），但尚未探究解釋接受程度在危機傳播過程中的作用。

其次，Coombs（2007）的模型指出，組織聲譽與公眾怒氣是影響行為意圖的兩個因素，未說明公眾怒氣與組織聲譽的關係；Choi 與 Lin（2009）實證了公眾怒氣會影響組織聲譽。從組織公眾期望缺口來考慮，聲譽、怒氣與行為意圖三者的關係，其影響過程仍不清楚。

基於以上考慮，本研究探索危機組織與公眾的期望缺口，討論期望缺口對危機傳播的影響，將組織的解釋被公眾接受的程度納入考慮，全面檢視危機中組織聲譽、公眾怒氣以至於公眾行為意圖的動態過程，嘗試建立以缺口為核心的模型，擴充發展危機傳播理論的討論領域。

貳、文獻探討

一、情境缺口與期望缺口

組織發生危機時，多數公眾是從媒體報導來了解危機。危機傳播理

論是針對不涉入危機，不是危機受害人的一般大眾為對象，以保護組織形象或聲譽為目的的傳播（Bradford & Garrett, 1995; Coombs, 2007）。組織面對危機時應該如何回應才能維護組織形象，危機傳播理論已有豐富的研究成果（Benoit, 1995; Bradford & Garrett, 1995; Coombs, 1998; Hearit, 1997），能提供組織決策參考。危機傳播理論十分重視公眾對危機的「感知」（perception），例如 Benoit（1997）主張，組織處理危機的過程，事件真實性不是最重要，最重要的是公眾所感知的事實。Barton（2001）主張，組織危機管理的成敗乃以影響利害關係人的感知與想法為指標。Hwang 與 Cameron（2008）主張，要減少組織之計劃立場與公眾期望的落差，組織應該注意公眾的主觀感知。公眾的感知可以說是危機傳播理論的共同前提，然而，危機傳播理論並沒有仔細討論組織與公眾感知落差對危機傳播效果的影響。

例如，理論體系最完備的情境式危機傳播理論（SCCT），與組織回應傳播模型（CCRM），都以公眾的感知做為危機傳播的前提，也都沒有深入討論公眾感知落差對危機傳播效果的影響。

SCCT 關注組織透過危機傳播策略來降低危機對組織的傷害，Coombs 的研究團隊循 Benson（1988）主張的情境取徑（situational approach），以 Weiner（1985）的歸因理論為基礎，從 1995 年開始發展，歷經二十年精修，理論體系大備。其基本主張為，危機威脅組織聲譽，同時引起公眾對組織的負面情緒，而組織聲譽與公眾情緒都會影響公眾對組織的行為意圖。危機傳播的目的，乃是要降低危機對組織的傷害，傳播對象是未涉入危機的一般社會大眾，以危機傳播來減輕危機責任知覺、降低組織的聲譽威脅，減輕公眾的負面情緒，以期減少一般公眾對組織的不利行為。依 SCCT，危機傷害組織聲譽或引起負面情緒的程度，主要依公眾認為組織的危機責任程度而定。回應策略用來降低公

眾危機責任歸因，危機責任程度不同，適用的回應策略便不相同。組織必需依危機責任決定適當的回應策略，才能有效維護組織的聲譽，降低公眾的負面情緒，減少公眾對組織的不利行為（Coombs, 2007）。

SCCT 發展過程一直從公眾感知（perceived）的角度論組織的危機責任，但理論措詞一直改變。發展初期，Coombs 主張公眾依危機起源（locus）、危機發生頻率（stability）與危機可控制程度（controllability）來判斷組織的危機責任。公眾對這三要素的感知不同，危機情境便不相同，促成不同程度的責任歸因（Coombs, 1995）。稍後，Coombs 主張公眾依其感知之危機起因來評估組織的危機責任，責任歸因越高，公眾越生氣，組織形象越負面（Coombs, 1998）。SCCT 後來則直接從危機類型、危機史與先前關係性聲譽來論責任歸因，把公眾的責任歸因稱為公眾對組織的責任感知（Coombs, 2007）。

依 SCCT，危機情境指組織的危機責任程度，危機責任不同，危機情境便不相同。理論早期，危機責任是公眾所感知之情境要素的依變項；到晚期，危機責任成為公眾感知之對象，討論聲譽與情緒之起點，成了自變項。無論如何，SCCT 都重視公眾感知對危機責任的重要性。SCCT 論回應策略也以公眾感知為基礎，主張組織應依公眾感知之危機責任選擇危機回應策略，以呼應公眾期望。組織責任越重，應該使用傾向順應型策略；責任越輕則應使用傾向抗拒型策略（Coombs, 1998）。其中，順應型策略以受害者利益優先，抗拒型策略則以組織利益優先（Coombs & Holladay, 2002）。危機責任與回應策略貫串了 SCCT 理論，公眾對危機的感知可以說是 SCCT 的基礎。然而，SCCT 並沒有細論組織與公眾感知的缺口，感知缺口還未成為 SCCT 討論的主題。

與 SCCT 相似，Bradford 與 Garrett（1995）建立的 CCRM 也以公眾的感知為基礎。依 CCRM，組織遭受指控時如果不辯解不說明，幾乎

都有負面效果，組織的辯解說明會降低危機的負面傷害，但適用的回應必需視情境而定。CCRM 針對應該回應的問題，將危機情境分為四大類：（一）行為情境（commission situation）：沒有證據證明組織犯錯，組織的傳播問題是說明組織沒有犯行；（二）控制情境（control situation）：有證據證明組織犯錯，但沒有證據證明組織有控制能力，組織的傳播問題是說明組織沒有控制能力；（三）標準情境（standards situation）：有證據證明組織犯錯、也有證據證明組織有控制能力，但外界的指控標準太過嚴苛、不合理，組織的傳播問題是合理化組織的行為；（四）同意情境（agreement situation）：有證據證明組織犯錯、有證據證明組織有控制能力，外界的指控標準也合理，組織的傳播問題是認錯之餘如何維護組織形象。經實驗證實，行為情境可使用否認策略，控制情境可使用藉口策略，標準情境可使用合理化策略，同意情境則應使用讓步策略。

CCRM 說的危機情境指組織應該回應的問題，情境依證據而定。問題是，證據由組織決定，還是由公眾認定？CCRM 的理想狀態是組織與公眾共同感知的客觀證據，也就是組織與公眾對證據的看法相同。萬一組織與公眾看法不同時，以誰的認定為準？Huang（2006）指出，自然法則導致的事故，事情非組織所能控制，天底下確沒有人也沒有證據能證明組織沒有錯，組織明知危機非自己能控制，但公眾怎麼看就很難說了。人為惡意以偽造的證據指控組織也是如此，組織沒有犯行，知道證據是假的，公眾卻認為有組織犯行的證據。如此，組織與公眾之間的感知確實可能有缺口。組織與公眾間有缺口時，依 CCRM 模型的精神，組織應依公眾感知來決定策略才有傳播效果，但 CCRM 沒有討論。

CCRM 主張組織的回應符合公眾對組織行為的期望，便能收到形象修護的效果，組織只要依據客觀證據提出適當回覆便可以呼應公眾期

望。依此，CCRM 不但假定組織與公眾對證據有共同的感知，也假定公眾期望組織依客觀證據回應指控。然而，模型實驗結果卻顯示，不管情境如何，證據如何，組織只要「否認」，評價總是最糟，只要「讓步」，總是最討公眾歡心（Bradford & Garrett, 1995），組織依證據推論之公眾期望，常不符公眾真正的期望。簡單地說，公眾對證據之感知與公眾對組織行為之期望，常常不是一回事。

如上述，SCCT 與 CCRM 都以組織了解公眾的感知與期望做為立論基礎，都隱含了組織誤解公眾的可能性，也都沒有討論組織誤解公眾對危機傳播的影響。

傳播學者早注意到傳播兩造之間可能有歧見。Chaffee 與 Mcleod（1968）首先指出傳播兩造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，其模型後為公關學者 Grunig 與 Stamm（1973）以及 Broom 與 Dozier（1990）發展衡量組織公眾關係品質之依據（張依依，2007）。晚近，Reichert（2003）整理組織公眾間雙方可能出現的三種歧見：（一）事實缺口（factual gap），雙方對發生之事實的感知不一致；（二）行為與準則缺口（conformance gap），一方覺得（perceived）另一方的行為不符合理想的行為準則；（三）理念缺口（ideal gap），雙方對一方應當遵守的理想準則，與對方有不同的看法。Reichert 把組織公眾間的三種缺口總稱為期望缺口。Chaffee 與 Mcleod 討論的兩種歧見都屬於 Reichart 所說的事實缺口，Reichert 的討論比較完整。

危機發生後，組織與公眾都要確定到底發生了什麼事，按 SCCT，若組織與公眾對發生之事實認知有缺口，雙方對組織的危機責任便會有不同的看法。按 CCRM，若組織與公眾對發生之事實認知有缺口，意味著雙方對證據的認定不同。組織與公眾對危機情境認知的缺口屬於

Reichart 所說的「事實缺口」，本研究依危機傳播理論的措詞，稱為情境缺口（situation gap）。

組織依危機情境決定回應策略，依 CCRM，實證結果顯示組織依證據的回應策略，常與公眾期望之策略不相同。Hwang 與 Cameron（2008）主張組織選擇策略應盡量縮小組織之計劃立場與公眾期望之間的差距，足見組織行為不符公眾期望，是極可能發生的事。若組織的回應策略不符合公眾期望，看在公眾眼裡，就是組織未符合理想的行為準則。組織的回應策略與公眾期望的落差，屬於 Reichart 所說的「行為與準則缺口」，本研究簡稱為期望缺口。

組織依其感知之事實決定回應策略，公眾依感知的之事實而對組織之回應有所期待，公眾對事實的感知若與組織不同，所期待於組織的，自然會與組織的決定不一致，因此情境缺口會影響期望缺口。不但如此，據 Sethi（1979）連續期望（sequential expectation）理論，公眾感知到組織負面行為的強度愈強，對組織的期望也隨之愈高。依此推論，當公眾所感知的情境與組織所感知的情境差距（情境缺口）越大時，公眾對組織的回應策略期望會隨之提高，從而導致期望缺口擴大。換言之，組織之情境感知與公眾感知差距越大，組織的傳播策略就可能離公眾的期望越遠。因此，本研究提出第一個研究假設：

H₁：組織與公眾雙方的情境缺口越大，期望缺口就越大。

組織面臨危機時對社會公眾之傳播，常用來解釋事件，降低公眾敵意，減少組織形象或聲譽的傷害，管理者需視危機情境，依目標選擇適當的解釋或說明（McDonald et al., 2010）。然而，組織的解釋或說明未必能為公眾接受，公眾接受組織的回應策略，意味著公眾認為組織的回應策略是適當的（Coombs & Holladay, 2008），了解危機傳播內容為公眾的接受程度，有利於組織的危機傳播工作。最近，危機傳播研究已開

始注意解釋接受程度的影響（Liu, Austin, & Jin, 2011; McDonald et al., 2010; Shaldon & Sallot, 2009）。

如前述，組織依其對危機情境的感知決定適當的回應策略，而且組織與公眾分別依其情境感知判斷組織的說明是否可以接受。如果組織與公眾有共同認定的情境，依共同認定情境的說明最容易為公眾接受，若回應不符公眾的情境認定，公眾接受的程度就會降低。正如姚惠忠（2013）的主張，組織與公眾的情境缺口，影響組織回應策略的接受程度，是為本研究的第二個假設：

H₂：組織與公眾間的情境缺口越大，公眾對組織解釋的接受程度越低。

如前所論，組織公眾間的情境感知差距越大，組織之傳播策略就可能離公眾期望越遠，公眾會依組織的解釋來評估組織是否符合公眾的期望，因此，組織傳播策略內容被公眾接受的程度越高，公眾的期望缺口理當越低，為本研究假設三：

H₃：公眾對組織解釋的接受程度越低，組織與公眾間的期望缺口越大。

綜合假設一至三，情境缺口影響期望缺口、解釋接受程度，解釋接受程度又影響期望缺口。情境缺口不僅直接影響解釋接受程度，也可能透過解釋接受程度間接影響期望缺口。

H_{3a}：解釋接受程度是情境缺口與期望缺口的中介變項。

二、組織聲譽

組織以危機回應策略來降低危機對組織的傷害。於常理，期望缺口越大，回應策略就越難減輕危機的傷害。危機對組織的傷害，主要有形象（image）、聲譽（reputation）、情緒（emotion）與行為意圖

(behavior intension) 等四類。下文分別討論。

聲譽一直沒有明確而且共同接受的定義。「組織聲譽」的研究，一開始就與「組織形象」夾纏不清，組織形象發展在先，組織聲譽發展在後 (Gotsi & Wilson, 2001; Barnett, 2006)，在公關學圈，早期比較流行「形象」，由於形象一詞隱含呈現假象，操弄公眾的意味，一直都有爭議。後出的「聲譽」才成為公關研究的重要概念 (Coombs & Holladay, 2010)。整體來看，早期的研究者比較重視形象，將聲譽視為形象的同義詞，稍晚，研究者才試著區分形象與聲譽，依發展先後，大致有三種觀點：一，形象與聲譽是對立相反的概念；二，聲譽是形象的構成構面之一；三，形象與聲譽不同，但彼此互相影響 (Gotsi & Wilson, 2001)，Gotsi 與 Wilson (2001) 依發展趨勢取第三個觀點，定義聲譽為利益關係人對組織長期的整體評價。

另方面，Barnett、Jermier 與 Lafferty (2006) 從概念的組成分析，以商業公司為對象，區別識別 (identity)、形象 (image) 與聲譽 (reputation) 三個概念，將識別定義為公司成員認為公司有別於其他公司，且能長期持續的核心特徵。將形象定義為旁觀者對公司的一般印象，聽到或看到公司商標時引起的想像。旁觀者可能是公司成員，也可能是外人。將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。

上述兩個取徑，都把聲譽看成組織對公眾傳播的成效，也都強調公眾對組織的評價。有別於此，Grunig 從關係 (relationship) 來思考聲譽。Grunig 終身的志業，是要將公共關係建構為組織的策略性管理功能 (Grunig et al., 1992; Grunig, 2006)。眾人重視形象的時代，Grunig 就認為形象的含義太含糊，主張與其討論形象，不如討論聲譽或評價等含義較為明確的概念 (Grunig & White, 1992)。聲譽受到公關人重視之

後，他分析公關人對聲譽的主張，指出，公關人認為聲譽的來源與聲譽的指標都是組織與公眾的良好關係。從卓越公關的脈絡來看，組織聲譽是組織與公眾關係的產品（Grunig, Grunig, & Dozer, 2002）。他根據聲譽文獻，主張組織聲譽可以由組織的行為以及組織與公眾的關係品質來解釋（Grunig & Hong, 2002）。

隨後，Grunig（Yang & Grunig, 2005）一方面引用心理學者 Bromly 的主張，區別識別、聲譽與形象等三個概念，一方面將常見的聲譽的測量系統拆解為三個部分：組織與公眾的關係品質，公眾對組織的認知，以及公眾對組織表現的整體評價。他主張組織聲譽就是公眾對組織的認知的部分，其定義為公眾對組織的認知性表徵，也就是公眾心中對組織的概念。其實證結果顯示，公眾對組織的熟悉程度與組織的主動溝通行為，都能提高組織與公眾的關係，而組織與公眾的關係能提高公眾對組織的認知（聲譽）與公眾對組織的整體評價。同時，組織與公眾關係品質對組織整體評價的影響力大於公眾認知（聲譽）對整體評價的影響力，主動溝通對關係的影響力大於公眾對組織的熟悉程度對關係品質的影響力。研究證實組織的行為透過關係品質提高公眾對組織的認知（聲譽）與對組織的整體評價。

Grunig（2006）總述其研究，主張組織聲譽是由組織與公眾關係的品質與型態發展出來的。聲譽的價值，應該是關係的價值，公共關係應該以培育關係來培育組織聲譽，而不是以訊息來創造組織聲譽。稍後，Yang（2007）檢視公眾對組織的熟悉程度與組織主動溝通的相對作用，發現熟悉程度的作用，在控制主動溝通後消失，組織聲譽可以由關係管理獲得。

綜合以上，研究者已將聲譽與形象、識別、品牌等概念區別，但不同研究者對「聲譽」的定義仍有差別，多數學者強調公眾對組織整體評

價的面向，Grunig 則將評價與認知拆開，重視公眾對組織認知的面向，主張組織的策略管理與關係經營會帶來聲譽。危機傳播理論則強調傳播如何降低危機對組織聲譽的傷害。本研究的問題是組織公眾間的期望缺口如何影響危機傳播效果，乃依傳播學者的定義，定義聲譽為公眾對組織的評價，並以 Coombs 與 Holladay (2002) 的方式來測量。

SCCT 已深入討論危機責任歸因對組織聲譽的傷害，公眾認為組織的危機責任越大，組織聲譽受的傷害也就越大 (Coombs & Holladay, 2002)。危機回應的時機很重要，組織若在危機未爆前先提供事實資訊，組織可以避談危機責任問題，若在危機爆發後談危機，就會需要在危機回應策略中承認或者否認危機責任，從而有聲譽重建的問題 (Claeys & Cauberghe, 2012)。

組織的問題是決定危機傳播策略，公關學者普遍主張傳播策略需要符合公眾期望，如 Coombs (1995) 主張從公眾的利益與期望選擇策略，人們期望組織的回應符合情境，倘若組織提供的資訊與公眾期望不符，很難有成功的希望。Coombs 與 Holladay (2008) 主張順應策略能取代道歉策略，因為順應策略比較符合公眾期望。CCRM 與 SCCT 都主張順應策略效果較佳，也是因為順應策略考慮公眾利益，符合公眾期望。Diermeier (2011) 強調缺乏同理心傷害組織聲譽，組織若不能從公眾立場考慮，作為無法反映公眾需求或期望，公眾需求或期望落空將導致組織聲譽受損。這些主張都可以推論組織與公眾之間的期望缺口越大，回應策略修護組織聲譽的效果便可能越差，是為本研究假設四：

H4：組織與公眾之間的期望缺口越大，公眾對組織聲譽的評價就越低。

Coombs 與 Holladay (2008) 曾指出危機回應策略之所以影響組織聲譽，可能是其解釋被公眾接受的程度不同所致。公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，聲譽評價越差（姚惠忠，2013）。如果解釋接受程度影響期望缺口，也影響組織聲譽，而期望缺口又影響組織聲譽，那麼，解釋接受程度可能透過期望缺口影響公眾對組織的聲譽評價，期望缺口是組織危機策略為公眾接受程度與組織聲譽的中介變項，本研究的假設五為：

H₅：解釋接受程度越高，組織聲譽評價越高。

H_{5a}：期望缺口是解釋接受程度與組織聲譽的中介變項。

三、公眾怒氣

危機不但傷及組織聲譽，也會帶來公眾對組織的負面情緒，而不同的負面情緒會帶來不同的行為意圖（McDonald et al., 2010）。SCCT 理論發展初期，討論焦點是危機對組織形象或聲譽的傷害。負面情緒，尤其是公眾的怒氣，只是在討論中附帶提一下。直到 2007 年，負面情緒才列入 SCCT 模型，成為討論危機傳播的效果變項。依 SCCT，組織的責任重時，公眾會產生對組織的怒氣（anger）或對組織的遭遇感到幸災樂禍（schadenfreude）；組織的責任輕時，公眾會同情（sympathy）組織的遭遇。幸災樂禍的情形非常少，多在危機責任非常重大時出現（Coombs, 2007），此時，組織只能以受害人的利益為優先，採用順應型的策略，策略選項並不太多（Coombs & Holladay, 2002）。

危機傳播討論較多的負面情緒是怒氣（anger; Choi & Lin, 2009; Coombs & Holladay, 2007; McDonald et al., 2010）。公眾對組織的怒氣會促成公眾的社會行動（Turner, 2007），會促成公眾的負面口碑傳播行為（McDonald et al., 2010），會影響公眾對組織的聲譽評價（Choi & Lin, 2009），會破壞組織與公眾間的信任關係（Kim & Niederdeppe,

2013），會影響公眾對風險的感知（Lu, Xie, & Zhang, 2013）。危機發生時，組織表達的情緒，媒體報導的情緒，以及公眾的情緒可能都不相同，組織應如何平息公眾的怒氣？回應策略必需考慮多種立場（Jin, Park, & Len-Ríos, 2010），不論如何，危機傳播務必降低公眾對組織怒氣，回應策略用得好，公眾的怒氣低，策略用得差，公眾的怒氣高（Coombs, 2007）。

研究成果顯示，危機責任透過怒氣影響公眾對組織的信任，怒氣是是危機責任與信任的部分中介變項（Kim & Niederdeppe, 2013），危機責任透過怒氣影響負面口碑，怒氣是危機責任與負面口碑的中介變項（Coombs & Holladay, 2007），但怒氣在危機類型與組織聲譽間並無中介效果（Utz, Schutz, & Glocka, 2013），顯然，比較重要的仍然是危機責任。

SCCT 論的怒氣本指公眾對組織引起危機的怒氣，Choi 與 Lin（2009）稱之為與責任歸因有關（attribution dependent）的情緒。然而，危機傳播策略也可能引起公眾怒氣，英國黛安娜王妃意外死亡後，英國民眾不滿英國王室面對王妃死亡的回應，終至造成王室的危機（Benoit & Brinson, 1999）。按 SCCT 的推論，若組織的危機回應不符公眾期望，公眾對組織的怒氣也會提高，這個怒氣是由組織的危機回應策略引起的。不論怒氣是針對危機或針對組織危機回應策略，只要策略符合公眾期望，公眾怒氣就低，不符期望公眾怒氣就高。Grunig（1989）也指出，雙向對等傳播有助於避免公眾對組織的杯葛行動，推論其義，危機傳播策略符合公眾期望亦有助於降低公眾對組織的怒氣。

此外，Lee 與 Chung（2012）發現，主動負責的道歉能夠降低公眾的怒氣，反之，有口無心的道歉則不能降低公眾的怒氣，這有可能是由於主動負責比較符合公眾期望的緣故。考慮媒體報導框架，An（2011）

指出，媒體的危機報導如果不涉道德議題，組織承認危機責任會降低公眾的怒氣，組織若將危機責任撇為員工個人行為，公眾的怒氣較高。危機報導涉及道德議題，組織怎麼應對，公眾都有較高的怒氣，這可能也涉及公眾對組織的期望。合併以上，本研究推導第六個假設：

H₆：組織與公眾雙方的期望缺口越大，公眾對組織怒氣越高。

於人情之常，公眾如果對組織的說明、回應方式或內容不滿意，便有可能對組織心生怒氣。Coombs 與 Hollday (2007) 建議危機管理人回應危機時，應注意回應內容與形式是否緩和公眾的負面情緒，意味著，組織回應為公眾接受的程度低時，公眾產生負面情緒的可能性較高。姚惠忠 (2013) 也證明組織說明被公眾的接受程度越高，公眾怒氣的程度越低。如上，組織解釋被公眾接受的程度既會降低期望缺口，也會緩和公眾怒氣，期望缺口又影響公眾怒氣，由此推論，解釋接受程度不僅直接影響公眾怒氣，也可能透過期望缺口間接影響公眾怒氣。因此，本研究假設七：

H₇：解釋接受程度越低，公眾的怒氣越高。

H_{7a}：期望缺口是解釋接受程度與公眾怒氣的中介變項。

在 SCCT 模型裡，組織聲譽與公眾怒氣是危機責任影響公眾行為意圖的兩個途徑，公眾怒氣與組織聲譽沒有關係。Choi 與 Lin (2009) 以情緒訴求是聲譽評價的構面，主張公眾對組織的怒氣會影響組織的聲譽。如果 Choi 與 Lin (2009) 的主張合理，期望缺口對組織的聲譽評價，或有可能是透過情緒因素導致。期望缺口不僅直接影響組織聲譽，還有可能透過公眾怒氣間接影響組織聲譽。公眾怒氣是期望缺口與組織聲譽評價的中介變數，本研究的假設八：

H₈：公眾對組織的怒氣越高，對組織聲譽評價就越低。

H_{8a}：公眾怒氣是期望缺口與組織聲譽評價的中介變項。

根據 H₇，解釋接受程度越低，公眾的怒氣越高；根據 H₅，解釋接受程度越高，組織聲譽評價越高；根據 H₈，公眾對組織的怒氣越高，對組織的聲譽評價就越低。則解釋接受程度不僅直接影響組織聲譽，還可能透過公眾怒氣間接影響組織聲譽：

H_{8b}：公眾怒氣是解釋接受程度與聲譽評價的中介變項。

四、負面口碑

聲譽與情緒之所以重要，是因為它們都會影響公眾對組織的行為，為組織帶來實質的影響。在受危機影響的行為意圖中，最重要的是購買意圖與口碑，口碑有正向或負向，危機傳播研究討論以負面口碑為主，負面口碑指公眾對他人傳播組織負面訊息的意願或可能性。購買行為研究已指出，消費者的怒氣會帶來負面的購買意圖與負面口碑（Wetzer, Zeelenberg, & Pieters, 2007），研究也指出消費者傳播口碑的行為受到他們與組織的正面或負面經驗的影響，正面經驗會導致正面口碑，負面經驗則會導致負面口碑（Herr, Kardes, & Kim, 1991; Laczniak, DeCarlo, & Ramaswami, 2001; Radighieri & Mulder, 2014）。此外，Hong 與 Yang（2009）進一步證實組織聲譽對顧客的正面口碑有正向影響。據之，聲譽影響負面口碑，怒氣影響負面口碑。如 SCCT 模型所呈現的，組織聲譽影響公眾的負面口碑，同時怒氣影響公眾的負面口碑。留下的問題是組織聲譽與負面口碑的關係，姚惠忠（2013）也試著證明，公眾的怒氣可能會透過組織聲譽影響公眾的負面口碑，組織聲譽可能是怒氣與負面

口碑的中介變項。本研究為探討危機傳播的傳導過程，以模型釐清諸變項間的關係，將上項推論援為本研究模型的假設九與十：

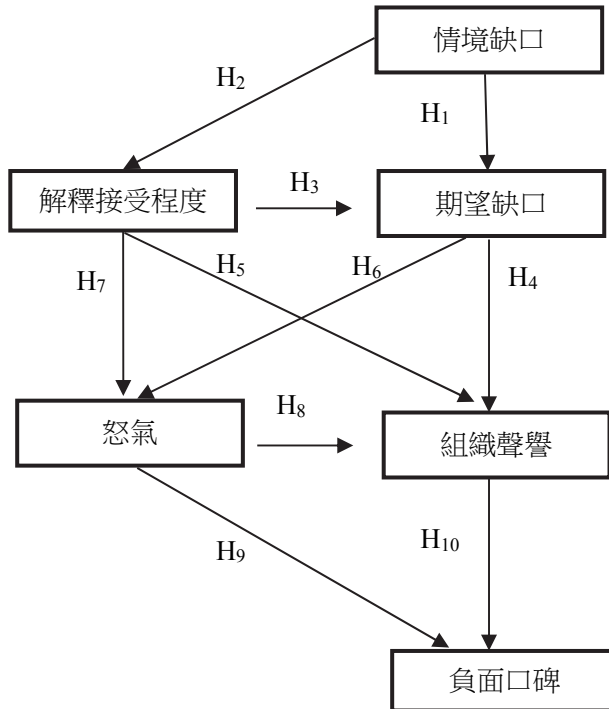
H₉：公眾怒氣越高，負面口碑傳播意圖就越高。

H₁₀：組織聲譽越差，負面口碑傳播意圖就越高。

H_{10a}：組織聲譽是公眾怒氣與負面口碑的中介變項。

綜合以上假設，本研究之研究架構如圖一，可稱之為「期望缺口危機傳播模型」。

圖一：期望缺口危機傳播模型



參、研究方法

一、研究設計

為驗證傳播策略的效果，Bradford 與 Garrett（1995），根據基本歸因謬誤（the fundamental attribution error）與折扣原則（the discounting principal）設計模型。他們設計虛擬的危機情境做為刺激材料，讓受測者閱讀後，回答與傳播效果的相關問題。受測者分組，不同的組別閱讀的刺激材料不一樣，每一組刺激材料包含的資訊，分別對應不同的危機情境與危機回應策略。以受測者對刺激材料之危機情境與策略之判斷，是否符合實驗者之設計，來檢驗效度。Bradford 與 Garrett（1995）以此設計、檢驗發展的 CCRM 模型，成為討論危機傳播的標杆，其方法能取得受測者針對特定組織危機傳播策略的數據、驗證假設、發展模型，為許多研究沿用，如 Huang（2006）、Coombs 與 Holladay（2007, 2008, 2009）、Claeys et al.（2010）、McDonald et al.（2010）、姚惠忠（2012, 2013），本研究據其邏輯設計研究方法。

本研究以問卷調查法進行，以國內某大學校園活動大胃王比賽，參賽學生意外死亡事件做為主題，設計虛擬情境與傳播策略，以大學生為調查對象，測量受測者對學校危機傳播的反應，設計如下：

缺口指組織與公眾認知或期望的差距，若分別從組織與公眾兩造蒐集資料，勢必面臨不同來源資料配對問題，不易執行。若從單方面收集資料，則有共變問題，為避免資料共變問題，本研究先給定（given）組織認知之危機情境與回應策略，測量受測者的知覺，再依據此知覺計算組織與受測者兩造對情境認知與策略期望之差距。為期研究結果能夠

一般化，並據以建立模型，本研究以 CCRM 的四個「情境－策略」組合，將受測者分為四組分別測量。理由如下：

SCCT 主張依危機責任判斷危機情境，組織的危機責任低，可以使用抗拒型策略；危機責任高，則應使用順應型策略。其主張雖言之成理，實際測量卻有困難，各種危機策略雖然都可以放進「抗拒－順應」尺度中，但各策略互相比較時，那個策略順應多一點，那個策略抗拒多一點，其實十分含糊。不同的危機責任雖可以分別，彼此的距離卻不等距，策略與情境兩邊都不明確。因此「情境－策略」配對不易，難以依其「情境－策略」組合作為測量依據。

另一方面，CCRM 依組織辯解問題將危機分為四種情境，正好反應組織的危機責任程度，行為情境的責任最低，而同意情境的責任最高。情境對應的回應策略，也反應了「抗拒－順應」的向度，行為情境的否認策略是抗拒型策略，而同意情境的讓步策略則是順應型策略。情境分類與策略分類都是順序尺度（ordinal），對應明確，適合作為衡量組織與公眾之間的各種感知落差的依據。

據此，本研究依 CCRM，將調查分「行為情境－否認」、「控制情境－藉口」、「標準情境－合理化」、「同意情境－讓步」四組進行，分別就四種組織的危機情境感知與傳播策略，測量受測者的感知。

二、問卷內容

每一「情境－策略」組合設計一份問卷。每種問卷都有十部份：事件說明、組織對危機情境的描述、受測者對組織危機情境描述的評價、組織對「危機防護機能不足」批評的回應、受測者對組織的策略期望、受測者對組織解釋的接受程度、受測者對組織的情緒、受測者對組織之

聲譽評價、受測者從事負面口碑之可能性。所有題項皆以李克特七點尺度（1 表非常不同意，7 表非常同意）衡量，問卷最後是受測者基本資料。問卷中，組織對危機情境的描述、組織對「危機防護機能不足」批評的回應等兩個部分，分別依四種「情境－策略」設計問卷題項。

事件說明：以新聞報導資料簡單說明大學生社團活動大胃王比賽，參賽學生意外噎死，媒體報導學校「危機防護知能不足」的過程。為避免受測者對危機組織原有評價影響受測反應，事件說明不指明校名，只稱「中部某大學」。

組織對情境之描述各組不同，分別為：（一）行為情境：學校認為，沒有證據證明學校防護知能不足；（二）控制情境：學校認為，雖然有證據證明學校防護知能不足，但事件起因非學校所能控制；（三）標準情境：學校認為，雖然有證據證明學校防護知能不足，學校對事件起因有控制能力，但外界對學校的指控標準太過嚴苛，並不合理；（四）同意情境：學校認為，有證據證明學校防護知能不足，學校對事件的起因也有控制能力，而且外界對學校的指控標準也相當合理。

受測者對組織危機情境描述評價共三題：針對上述事件概述與組織說明，（一）我認為事實與學校的情境描述相符；（二）我相信學校對情境描述的說法；（三）我接受學校對情境的描述。

組織的回應也各組不同：行為情境問卷組織用否認策略：「此活動已連續辦理好幾年，從未傳出任何事故，這次很顯然是參賽者個人健康因素的問題，學校沒有責任」；控制情境問卷組織用藉口策略：「任何校園活動都有先經過評估才進行準備，但此事件純屬意外，實在難以控制」；標準情境問卷組織用合理化策略：「學校與當地社區醫院只有短短五分鐘車程，而且主辦人員也曾接受過急救訓練，所有相關人員都已盡力，對於這個不幸的結果，我們深感遺憾」；同意情境問卷組織用讓

步策略，透過媒體公開道歉，承認學校危機防護知能不足，希望家屬諒解。

問卷以受測者對傳播策略的認知程度做操弄檢測，共有四題：針對組織的回應內容，（一）我認為學校否認犯錯，並強調學校沒有任何責任；（二）我認為學校強調此事件純屬意外，已超出學校所能控制的範圍；（三）我認為學校試著說明組織在事件中所做的努力，以減輕社會大眾的責難；（四）我認為學校公開認錯道歉，並請求家屬原諒。並請受測者針對組織策略填答是否符合其期望：「我認為學校對此事件的回應，與我的期望相符」。至於受測者基本資料，包括性別、年齡、學院別、年級別與戶籍所在地。

三、變項操作型定義與測量

「情境缺口」，指組織的危機情境感知與公眾危機情境感知的差距。測量方式：就組織認知的情境，詢問受測者三個問題：「我認為事實與學校的情境描述相符」、「我相信學校對情境描述的說法」、「我接受學校對情境的描述」，加總平均後，以 7 減去此一數值，即為情境認知缺口分數，缺口最大為 6，沒有缺口為 0。

「期望缺口」，指組織的危機傳播策略與公眾期望組織應行策略的差距。測量方式：就組織之回應策略，詢問受測者組織策略是否與其期望策略相符，再以 7 減去此題項分數，即為期望缺口數值，缺口最大為 6，沒有缺口為 0。

「解釋接受程度」，指公眾對組織所提出之解釋或說明的接受程度。測量題項據 Coombs 與 Holladay（2008）的解釋接受程度量表修改：（一）我覺得學校的回應很適當；（二）對於學校的說明或解釋，

我覺得不能接受；（三）對於學校的說明或解釋，我覺得可以接受。

「組織聲譽」，指組織對外界批評提出說明後，公眾對組織的聲譽評價。測量題項據 Coombs 與 Holladay（2002）的聲譽量表修改：

（一）根據學校的回應，我認為學校有為學生著想；（二）聽完學校的回應說法，基本上我認為這個學校不誠實；（三）從學校在事件中的表現，我不相信學校對於此事件有說實話；（四）在大部分的情況下，我傾向於相信學校的說法；（五）從學校的表現，我認為學校不關心學生。

「怒氣」，指組織對外界批評提出說明後，公眾對組織感到生氣的程度。測量題項據 Coombs 與 Holladay（2007）之量表修改，共四題：

（一）針對此事件，我對學校的回應感到惱怒；（二）針對此事件，我對學校的回應並不感到生氣；（三）針對此事件，我對學校的回應感到失望；（四）針對此事件，我對學校的回應感到生氣。

「負面口碑」，指公眾對他人傳播組織負面訊息的可能性。測量題項據 Coombs 與 Holladay（2007）的負面口碑量表修改，共三題：

（一）我會因此事件而對該校進行負面宣傳；（二）我會建議親戚或朋友不要參與該校的活動；（三）我會推薦該校的活動給那些向我尋求建議的人。

問卷設計先經 26 位學生試測，以修正題意用字，試測樣本不納入研究分析。

四、資料收集

以中部五所大學學生為母體集群隨機抽樣，以班為調查單位。為確保研究之效度，四種問卷在各班以隨機發放方式，每位受測者只回答一

種問卷。調查時請受測者先仔細閱讀事件說明，針對事件說明的感知回答問題。整個施測時間約 15-20 分鐘。問卷共計發放 280 份，剔除回答不完整與明顯操弄失敗之問卷，有效問卷計 202 份，有效問卷率為 72.1%。其中男性佔 73.8%，女性佔 26.2%。18~19 歲佔 56.9%，20~21 歲佔 33.7%，22 歲以上佔 9.4%。

肆、研究分析

一、信、效度與操弄檢測

問卷信度以 Cronbach's α 係數檢視，「情境認知」、「解釋接受程度」、「組織聲譽」、「怒氣」與「負面口碑」之 Cronbach's α 係數分別為 .95, .96, .96, .95, .92，均大於 .80，各變項之題項具有內部一致性。

量表之建構效度以因素分析檢測。研究量表各變項之 KMO 值及 Bartlett 球形檢定結果如下：「情境認知」KMO 值 .75，Bartlett 球形檢定值 654.28 ($p < .001$)；「解釋接受程度」KMO 值 .78，Bartlett 球形檢定值 709.49 ($p < .001$)；「怒氣」KMO 值 .86，Bartlett 球形檢定值 848.87 ($p < .001$)；「聲譽」KMO 值 .89，Bartlett 球形檢定值 1207.28 ($p < .001$)；「負面口碑」KMO 值 .71，Bartlett 球形檢定值 515.10 ($p < .001$)。各變數 KMO 值均大於 .7，且 Bartlett 球形檢定值均達顯著水準 ($p < .05$)，適合因素分析。

研究量表以主成份分析法及最大變異轉軸法因素分析，萃取特徵值大於 1 之因素，情境認知量表累積解釋變異量 91.69%；解釋接受程度量表累積解釋變異量 93.25%；怒氣量表累積解釋變異量 87.30%；聲譽

量表累積解釋變異量為 86.79%；負面口碑量表累積解釋變異量為 86.17%，研究量表效度良好。

以 ANOVA 分析操弄檢測。否認組受測者認為組織回應策略為「否認策略」的平均數 6.02，高於「藉口策略」4.06、「合理化策略」3.74 與「讓步策略」2.42，都達顯著水準 ($F(3, 198) = 82.21; p < .001$)。藉口組受測者認為組織回應策略為「藉口策略」的平均數 5.98，高於「否認策略」4.29、「合理化策略」3.55 與「讓步策略」2.39，都達顯著水準 ($F(3, 198) = 97.61; p < .001$)。合理化組受測者認為組織回應策略為「合理化策略」的平均數 5.67，高於「否認策略」2.69、「藉口策略」3.73 與「讓步策略」3.49，都達顯著水準 ($F(3, 198) = 74.33; p < .001$)。讓步組受測者認為組織回應策略為「讓步策略」的平均數 6.06，高於「否認策略」1.94、「藉口策略」2.60 與「合理化策略」4.30，都達顯著水準 ($F(3, 198) = 196.51; p < .001$)。四組操弄皆通過檢測。

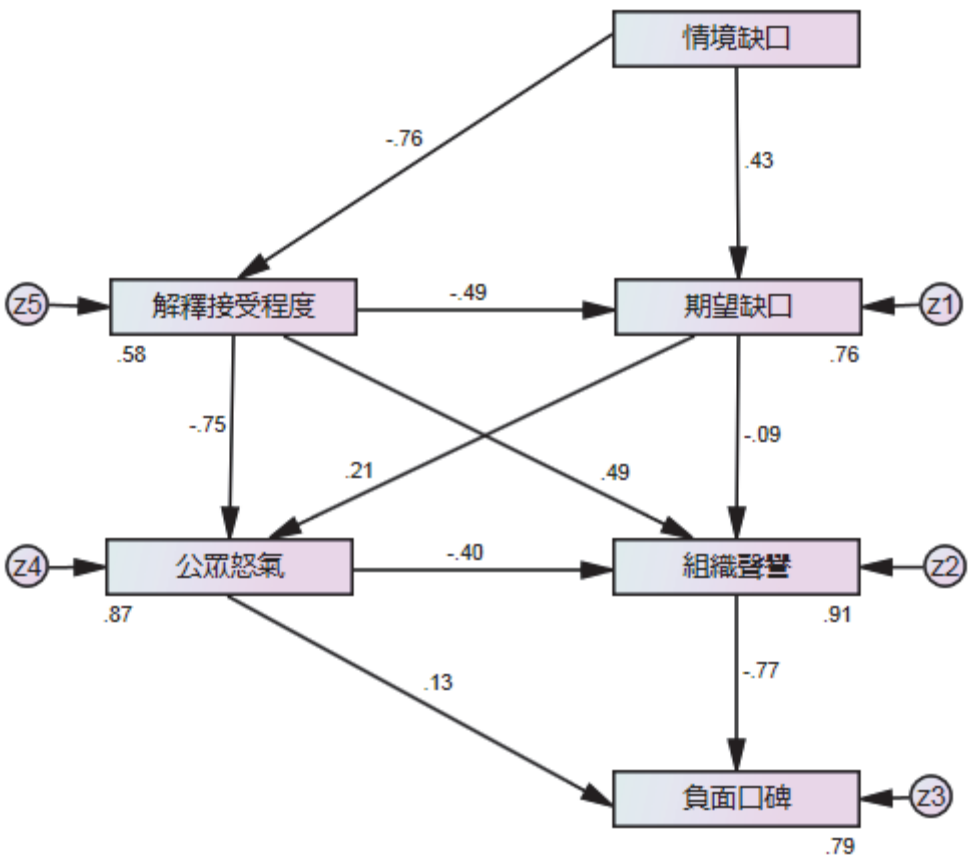
二、模型配適度

模型包括六個變項，檢驗變項關係之前，宜先對模型整體考驗 (overall test)，以避免多次假設考驗造成第一類型錯誤機率膨脹 (邱皓政，2006，頁 112)。以結構方程模式 (SEM) 檢證研究架構 (圖一) 之模型配適度，檢驗指標包括卡方值 (χ^2) 與自由度的比值、配適度指標 (GFI)、調整後的配適度指標 (AGFI)、比較配適度指標 (CFI)、平均近似誤差均方根 (RMSEA) 及標準化均方根值 (SRMR)。

檢驗結果，卡方值與自由度的比值 $\chi^2 / df = 2.06$, GFI = .98, AGFI

= .93, CFI = .99, RMSEA = .07, SRMR = .01, $p = .067$ 。各項配適度指標均達理想或可接受標準，本研究模型配適度良好。SEM 模型分析結果如圖二。

圖二：SEM 模型分析結果



三、路徑係數與中介效果分析

以 SEM 模型路徑係數分析檢測 H₁ 至 H₁₀，結果如表一，除 H₉ 不顯著之外，其他假設之顯著水準皆達 $p < .001$ (H₄ 之 $p < .05$)，即 H₁、H₂、H₃、H₄、H₅、H₆、H₇、H₈ 與 H₁₀ 皆成立。

表一：模型路徑係數分析

		標準化估計值	標準誤	C.R.	P	Label
期望缺口	<--- 情境缺口	.43	.06	8.09	***	H ₁
期望缺口	<--- 解釋接受程度	-.49	.06	-9.18	***	H ₃
解釋接受程度	<--- 情境缺口	-.76	.05	-16.57	***	H ₂
公眾怒氣	<--- 期望缺口	.22	.04	4.74	***	H ₆
公眾怒氣	<--- 解釋接受程度	-.75	.04	-16.47	***	H ₇
組織聲譽	<--- 期望缺口	-.09	.04	-2.34	.019	H ₄
組織聲譽	<--- 公眾怒氣	-.40	.06	-6.87	***	H ₈
組織聲譽	<--- 解釋接受程度	.49	.05	8.45	***	H ₅
負面口碑	<--- 組織聲譽	-.77	.08	-8.82	***	H ₁₀
負面口碑	<--- 公眾怒氣	.13	.08	1.51	.130	H ₉

以 Hayes (2009) 之 Bootstrap 技術 (Bias-corrected percentile 與 Percentile 兩種估計方法) 檢驗中介效果。Bootstrap 技術以兩兩變項的估計值 (estimate)，重覆多次計算所得出的平均估計值及其標準誤來計算信賴區間，在信賴區間 95% 信心水準下，其 Lower 值與 Upper 值若不包含 0 即達顯著水準。據 MacKinnon, Fritz, Williams 與 Lockwood (2007)，若 SEM 模型非屬單一中介模型，可以用 PRODCLIN 檢驗信賴區間，在信賴區間 95% 信心水準下，間接效果的 Lower 值與 Upper

值未包含 0，便可宣稱模型存在中介效果。

檢測 H_{3a} ，情境缺口為自變項、解釋接受程度為中介變項，期望缺口為應變項，分別以 Bias-corrected percentile、Percentile 估計法以及 PRODCLIN 法檢驗中介效果。檢驗結果如表二所示，Bias-corrected percentile、Percentile 估計法的 Lower 值與 Upper 值皆不包含 0，且執行 PRODCLIN 時，間接效果的 Lower 值與 Upper 值也未包含 0，解釋接受程度部分中介情境缺口對期望缺口的影響， H_{3a} 成立。

表二：情境缺口→解釋接受程度→期望缺口中介效果檢驗

	Bootstrapping				MacKinnon PRODCLIN 95% CI	
	Bias-corrected percentile		Percentile		Lower	Upper
	Lower	Upper	Lower	Upper		
總效果	.86	1.05	.87	1.05	-	-
直接效果	.35	.67	.35	.67	-	-
間接效果	.32	.59	.32	.59	.31	.60

檢測 H_{5a} ，解釋接受程度為自變項，期望缺口為中介變項，組織聲譽為應變項，分別以 Bias-corrected percentile、Percentile 估計法以及 PRODCLIN 法檢驗中介效果。檢驗結果如表三所示，Bias-corrected percentile、Percentile 估計法的 Lower 值與 Upper 值皆不包含 0，且執行 PRODCLIN 時，間接效果的 Lower 值與 Upper 值也未包含 0，期望缺口部分中介解釋接受程度對組織聲譽的影響， H_{5a} 成立。

表三：解釋接受程度→期望缺口→組織聲譽中介效果檢驗

	Bootstrapping				MacKinnon PRODCLIN 95% CI	
	Bias-corrected percentile		Percentile		Lower	Upper
	Lower	Upper	Lower	Upper		
總效果	.74	.85	.74	.86	-	-
直接效果	.31	.56	.32	.57	-	-
間接效果	.26	.45	.26	.50	.30	.55

檢測 H_{7a} ，解釋接受程度為自變項、期望缺口為中介變項，公眾怒氣為應變項，分別以 Bias-corrected percentile、Percentile 估計法以及 PRODCLIN 法檢驗中介效果。檢驗結果如表四所示，Bias-corrected percentile、Percentile 估計法的 Lower 值與 Upper 值皆不包含 0，且執行 PRODCLIN 時，間接效果的 Lower 值與 Upper 值也未包含 0，期望缺口部分中介解釋接受程度對公眾怒氣的影響， H_{7a} 成立。

表四：解釋接受程度→期望缺口→公眾怒氣中介效果檢驗

	Bootstrapping				MacKinnon PRODCLIN 95% CI	
	Bias-corrected percentile		Percentile		Lower	Upper
	Lower	Upper	Lower	Upper		
總效果	-.84	-.74	-.85	-.74	-	-
直接效果	-.77	-.60	-.76	-.60	-	-
間接效果	-.17	-.05	-.17	-.50	-.17	-.05

檢測 H_{8a} ，期望缺口為自變項、公眾怒氣為中介變項，組織聲譽為應變項，分別以 Bias-corrected percentile、Percentile 估計法以及 PRODCLIN 法檢驗中介效果。檢驗結果如表五所示，Bias-corrected

percentile、Percentile 估計法的 Lower 值與 Upper 值皆不包含 0，且執行 PRODCLIN 時，間接效果的 Lower 值與 Upper 值也未包含 0，公眾怒氣部分中介期望缺口對組織聲譽的影響， H_{8a} 成立。

表五：期望缺口→公眾怒氣→組織聲譽中介效果檢驗

	Bootstrapping				MacKinnon PRODCLIN 95% CI	
	Bias-corrected percentile		Percentile		Lower	Upper
	Lower	Upper	Lower	Upper		
總效果	-.69	-.44	-.69	-.45	-	-
直接效果	-.17	-.01	-.17	-.01	-	-
間接效果	-.60	-.40	-.59	-.39	-.13	-.03

檢測 H_{8b} ，解釋接受程度為自變項、公眾怒氣為中介變項，組織聲譽為應變項，分別以 Bias-corrected percentile、Percentile 估計法以及 PRODCLIN 法檢驗中介效果。檢驗結果如表六所示，Bias-corrected percentile、Percentile 估計法的 Lower 值與 Upper 值皆不包含 0，且執行 PRODCLIN 時，間接效果的 Lower 值與 Upper 值也未包含 0，公眾怒氣部分中介解釋接受程度對組織聲譽的影響， H_{8b} 成立。

表六：解釋接受程度→公眾怒氣→組織聲譽中介效果檢驗

	Bootstrapping				MacKinnon PRODCLIN 95% CI	
	Bias-corrected percentile		Percentile		Lower	Upper
	Lower	Upper	Lower	Upper		
總效果	.62	.81	.62	.82	-	-
直接效果	.31	.56	.31	.57	-	-
間接效果	.20	.37	.19	.36	.18	.40

檢測 H_{10a} ，公眾怒氣為自變項、組織聲譽為中介變項，負面口碑為應變項，分別以 Bias-corrected percentile、Percentile 估計法以及 PRODCLIN 法檢驗中介效果。檢驗結果如表七所示，在間接效果與總效果中，Bias-corrected percentile、Percentile 估計法的 Lower 值與 Upper 值皆不包含 0，且執行 PRODCLIN 時，間接效果的 Lower 值與 Upper 值也未包含 0。但直接效果中，Bias-corrected percentile、Percentile 估計法的 Lower 值與 Upper 值皆包含 0，顯示直接效果不存在，組織聲譽完全中介公眾怒氣對負面口碑的影響， H_{10a} 成立。正因為直接效果不存在，故公眾怒氣對負面口碑之影響不顯著（ H_9 不成立）。

表七：公眾怒氣→組織聲譽→負面口碑中介效果檢驗

	Bootstrapping				MacKinnon PRODCLIN 95% CI	
	Bias-corrected percentile		Percentile		Lower	Upper
	Lower	Upper	Lower	Upper		
總效果	.27	.53	.27	.53	-	-
直接效果	-.04	.27	-.04	.27	-	-
間接效果	.19	.42	.18	.41	.18	.42

伍、結論與建議

一、結論與討論

本研究根據組織與公眾對發生之事件以及對組織行為感知與期望，討論危機組織與公眾在危機傳播過程中可能出現的缺口，將解釋接受程度納入，全面檢視期望缺口影響危機傳播的過程，建立模型。相對於既

有的危機傳播理論，SCCT 與 CCRM 從危機責任或不利證據傷害組織出發，以危機傳播來降低危機對組織的傷害，本研究則從組織應了解公眾出發，探討組織不了解公眾時對危機傳播效果的影響。本研究結論如下：

(一) 本研究模型的危機傳播取向不同。SCCT 及其根據的理論都主張危機傳播目的是降低危機責任的負面影響，傳播取向是對危機責任的「辯解」(apologia) 或由於危機責任對公眾的「交待」。其建議的策略固然有說服的成份，如推卸責任是或降低危機衝擊性之類，但既以危機責任起頭，傳播考量就是辯解，危機傳播因此是修辭，是語藝。CCRM 主張依證據決定策略，策略是說明組織的行為，傳播取向是「說明」(account)，目的是說服公眾接受客觀證據下合理的行為。本研究比 SCCT 與 CCRM 稍進一步，不論危機責任、不假定客觀證據，考慮組織與公眾的期望缺口，從情境缺口出發，探索組織公眾缺口對傳播效果的影響，傳播取向是「說服」(persuade)，危機傳播的目的是說服公眾接受組織的情境定義。從「辯解」、「說明」到「說服」，本研究擴大了危機傳播理論的內涵。

(二) 本研究模型意義也略有不同。SCCT 模型呈現危機傳播策略如何降低危機責任對組織的傷害，CCRM 模型強調依危機情境搭配適當的傳播策略，當然，CCRM 未完全獲得實驗支持。本研究模型則顯示情境缺口、期望缺口對危機傳播效果的影響歷程，對危機傳播實務深具啟發：組織面對危機，公眾往往不了解事實真相，甚至對事實真相有所誤解。在此情況下，組織若只從事實真相考量策略，由於情境缺口導致期望缺口，傳播策略恐難獲致公眾認同。反之，兼顧公眾認知之傳播策略，因為縮減了情境缺口與期望缺口，才容易被公眾所接受、有效降低公眾怒氣、修護組織聲譽並減少公眾負面口碑之意圖。本研究結果符合

Grunig 強調的雙向對等原則，間接也證實 Grunig 之優異公關策略適用於危機傳播情境。

(三) 本研究模型把危機傳播視為說服，組織說詞為公眾接受程度是重要變項，本研究發現，組織對事件之解釋的被接受程度透過期望缺口影響組織聲譽，是危機傳播是否有效的關鍵。SCCT 雖強調以危機回應策略降低危機責任、減少公眾怒氣並保護組織聲譽，但其研究總是將危機回應策略視為類別變項，無法納入模型探討解釋變異量。依本研究模型，解釋接受程度可視為危機回應策略之代理變項，其模型配適程度可以用來討論 SCCT 裡危機回應策略的效果。

(四) 關於危機傳播效果，在 SCCT 模型裡，負面情緒與組織聲譽分別影響公眾的行為意圖。Choi 與 Lin (2009) 主張怒氣會影響公眾對組織的聲譽評價，這個主張經姚惠忠 (2013) 驗證。本研究進一步證實公眾怒氣是解釋接受程度影響組織聲譽的部分中介變項，也是解釋期望缺口影響組織聲譽的部分中介變項，期望缺口與解釋接受程度影響公眾對組織的評價，有部分原因是公眾對組織不滿所致，如果公眾沒有生氣，對組織聲譽評價不會掉那麼多。研究結果呼應 Coombs 與 Holladay (2007) 的呼籲，有效降低公眾怒氣是危機傳播之重點。

(五) 依 SCCT 模型，公眾的負面情緒直接影響公眾的行為意圖，公眾對組織的不滿直接引起對組織的負面口碑。本研究結論與 SCCT 有異，依本研究，公眾怒氣完全透過組織聲譽影響負面口碑，這是說，公眾對組織不滿，並不會因此就傳說組織的負面訊息，公眾是在改變對組織聲譽評價後，才會傳組織的負面口碑。如果公眾沒有改變對組織聲譽的評價，公眾怒氣對負面口碑沒有影響。本研究與 SCCT 研究結果不同，可能與受測者對危機組織的涉入程度有關。據 Claeys 與 Cauberghe (2012)，應用 SCCT 須考量消費者的涉入程度，對高涉入公眾，採用

SCCT 建議之對應 (match) 策略，效果優於不對應 (mismatch) 策略。但對低涉入公眾，對應策略與不對應策略沒有差異。SCCT 研究所用的危機組織，多與受測者陌生且無關，受測者多屬低涉入公眾；本研究用大學校園意外事件，受測學生對這類事件或大學來說，都是高涉入公眾，可能因此而有不同的研究結果。

二、實務建議

CCRM 主張因客觀證據決定傳播策略，未獲實驗支持，顯示公眾的期望並不完全符合情境策略間的理想關係，CCRM 的主張不易應用，可暫不論。SCCT 主張依危機責任選擇策略，未考慮組織公眾對危機責任認知不同時該怎麼辦。本研究結論，可以提出三點實作建議：

首先，危機傳播之首要，在建立雙方對危機情境的共識。危機傳播通常包括對危機情境之說明與形象重建兩部分。組織與公眾對危機情境看法不同時，要設法說服公眾接受組織的危機情境定義，以本研究調查的大學學生意外死亡來說，大學首先必需提供事件的說明，解釋事件發生的原因與過程，爭取在校學生、家長以及媒體的理解。提出說法都應評估解釋被公眾接受的程度，一旦評定公眾不能接受，多說不但沒有幫助，反而使公眾誤認逃避責任，適得其反。

其次，傳播效果之關鍵，在組織言行是否符合公眾期望。組織的危機情境定義若為公眾接受，依此而定的危機回應策略比較符合公眾的期望，倘若組織的情境定義不為公眾所接受，要依公眾的認知與期望來擬訂危機回應策略，以降低兩造的期望缺口。本研究的學生活動意外，公眾對學校普遍存有輔導角色的期望，倘若學校對學生校園內的活動事前不了解，活動中沒有準備，意外後又沒有善後措施，不管說什麼公眾都

不會接受。這個時候，只能順應公眾的期望了。

第三，評估公眾的怒氣。依本研究結果，危機傳播時，危機傳播人員應仔細判讀公眾的怒氣，不妨礙公眾對組織評價的一時失誤，對組織傷害不大。一旦憤怒的公眾懷疑組織的誠意，放棄對組織的期待，問題就大了。此時，危機傳播應著力於重建組織的信譽，以降低公眾怒氣的不利影響。就本研究的危機學校來說，如果學校整飭嚴謹，一時的意外，公眾固然生氣，可能不妨礙學校聲譽，對學校的傷害不大，學校只要說明事件起因與努力處理的經過，信譽傷害可能降到最低。但若學校一向散漫混亂，一旦發生意外，公眾可能認為事所必然。這種情況下，危機傳播便要注意對組織的信譽效果，除了善後，必需強調具體可徵的改善措施。

三，未來研究建議

（一）本研究以校園案例，釐清期望缺口對危機傳播效果的作用，研究發現若能應用於其他危機案例，當更有貢獻。即以 2014 年 318 學運為例，318 起因於反服貿團體與執政當局對服貿協議對台灣的利弊看法不同，執政當局強調服貿協議對台灣經濟有利，但民眾質疑、擔憂甚至恐懼服貿協議的後果，兩造之間情境缺口嚴重，當局解釋接受程度低落，導致高度期望缺口，接著連鎖負面傳播效果。依模型建議，這類危機責任與所發生之事都有爭議的危機，危機傳播時應由降低雙方的情境認知缺口著手。其次，反服貿團體對執政當局的評價本來就低，執政當局對海峽兩岸的立場尤難得到反服貿團體的信任。在這種情況下，立法院的草率流程激怒反服貿團體，惡化了執行團隊信譽，激起了反服貿的行動意圖。依模型，執政當局的危機傳播應該以重建信譽為重要工作，

才有助於化解抗議行動。

據上，本研究結論當能應用於其他危機案例，但本研究的資料與 318 相較，危機主體與危機情境都不相同，所建構的模型是否適用於政府，適用於公共政策危機，仍有待研究證實。

(二) 本研究也發現部分概念有疑義，需要釐明，但為本研究所不能處理。首先是「危機情境」，危機傳播理論主張組織依危機情境決定危機策略，危機情境是危機傳播的基礎，然而，「危機情境」的意義卻相當分歧含糊。SCCT 的基本命題是，公眾對組織的責任歸因不同，組織面對的危機情境便不相同，早期傾向責任歸因決定危機情境，後來逐漸把危機情境等同於危機責任。據其討論，危機情境是感知的問題，由公眾的感知所定義。相對的，CCRM 中的危機情境指危機組織面對指控時應該辯駁的問題，情境由問題決定。本研究依 CCRM 架構來測量組織公眾間的情境缺口，發現情境缺口可能來自 Reichart (2003) 所說的事實缺口，也可能來自理念缺口。整體來說，各家理論對「危機情境」所指不全然相同，但也都缺乏明晰說明。理論提問決定概念定義方式，理論討論未必需要共同的定義，同一概念在不同理論下有不同的定義，其實不是問題。問題是，危機情境是危機傳播常用概念，討論時不清楚說明，可能張冠李戴引喻失義，反而把問題弄複雜了。

(三) 公眾在危機中產生的情緒，有不同的來源，Choi 與 Lin (2009) 已提出與組織危機責任無關、與組織危機責任有關兩類，前者指公眾對危機事件結果的情緒反應，例如警覺 (alert)；後者指公眾對危機事件歸因後認為組織應負責的情緒，例如怒氣。按 SCCT，組織的危機回應策略也會引起公眾的怒氣，本研究測量的怒氣，雖是公眾對組織危機策略的怒氣，但究其實，此一怒氣部分源自於公眾對危機的歸因。換言之，危機後公眾的情緒是混雜在一起，本研究的初步探討，無

法深入討論。鑑於區別不同的怒氣在危機傳播作用，於危機傳播實務與理論發展都有助益，這有待進一步澄清。

參考書目

- 邱皓政（2006）。《結構方程模式：LISREL 的理論技術與應用》。台北市：雙葉。
- 姚惠忠（2012）。〈危機情境與反應策略之研究－組織與受眾認知落差之分析〉，《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。
- 張依依（2007）。《公共關係理論的發展與變遷》。台北：五南圖書出版公司。
- An, S. K. (2011). Reducing anger and blame: The role of the morality news frame and crisis response strategy. *Public Relations Review*, 37(2), 169-171.
- Barnett, M., Jermier, J., & Lafferty, B. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Barton, L. (2001). *Crisis in organization II*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. New York, NY: State University of New York 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.
- 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.
- 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.
- Broom, G. M., & Dozier, D. M. (1990). *Using research in public relations: Applications for program management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Chaffee, S. H., & McLeod, J. M. (1968). Sensitization in panel design: A coorientational experiment. *Journalism Quarterly*, 45(4), 661-669.
- 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 Administration Review*, 36, 256-262.
- Claeys, A. S., & V. Cauberghe (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review*, 38(1), 83-88.
- 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(3), 177-191.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289.
- 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 experimental study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279-295.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (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, 252-257.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*, 35(1), 1-6.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *PR strategy and application: Managing influence*. West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.
- Diermeier, D. (2011). *Reputation rules: Strategies for building your company’s most valuable asset*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001) Corporate reputation: seeking a definition, *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.
- Grunig, J. E. (1989). Symmetrical presuppositions as a framework for public relations

- theory. In C. H. Botan & V. Hazelton, Jr. (Eds.), *Public Relations theory* (pp. 17-44). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E. (2001). Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 11-30). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151-176.
- Grunig, J. E., David, M. D., William, P. E., Grunig, L. A., Repper, F. C., & White, J. (Eds.). (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Hung, C. J. F. (2002, March). *The effect of relationships on reputation and reputation on relationships: A cognitive, behavioral study*. Paper presented at the International, Interdisciplinary Public Relations Research Conference, Miami, FL.
- Grunig, J. E., & White, J. (1992). The effect of worldviews on public relations theory and practice. In J. E. Grunig, M. D. David, P. E. William, L. A. Grunig, F. C. Repper & J. White (Eds.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 31-65). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Stamm, K. R. (1973). Communication and coorientation of collectivities. *American Behavioral Scientist*, 16(4), 567-591.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76, 408-420.
- Hearit, K. M. (1997). On the use of transcendence as an apologia strategy: The case of Johnson controls and its fetal protection policy. *Public Relations Review*, 23(3), 217-231.
- Herr, P. M., Kardes, F. R., & Kim, J. (1991). Effects of word-of-mouth and product-attribute information on persuasion: an accessibility-diagnostics perspective. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 454-462.
- Hong, S., & Yang, S. (2009). Effects of reputation, relational satisfaction, and customer-company identification on positive word-of-mouth intentions. *Journal of Public Relations Research*, 21(4), 381-403.
- 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., 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.
- Jin, Y., Park, S. A., & Len-Rios, M. E. (2010). Strategic communication of hope and anger: A case of Duke University's conflict management with multiple publics. *Public Relations Review, 36*(1), 63-65.
- Kim, H. K., & Niederdeppe, J. (2013). The role of emotional response during an H1N1 influenza pandemic on a college campus. *Journal of Public Relations Research, 25*, 30-50.
- Laczniak, R. N., DeCarlo, T. E., & Ramaswami, S. N. (2001). Consumers' responses to negative word-of-mouth communication: An attribution theory perspective. *Journal of Consumer Psychology, 11*(1), 57-73.
- Lee, S., & Chung, S. (2012). Corporate apology and crisis communication: The effect of responsibility admittance and sympathetic expression on public's anger relief. *Public Relations Review, 38*(5), 932-934.
- 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.
- Lu, J., Xie, X., & Zhang, R. (2013). Focusing on appraisals: How and why anger and fear influence driving risk perception. *Journal of Safety Research, 45*, 65-73.
- MacKinnon, D. P., Fritz, M. S., Williams, J., & Lockwood, C. M. (2007). Distribution of the product confidence limits for the indirect effect: Program PRODCLIN. *Behavior Research Methods, 39*, 384-389.
- McDonald, L. M., Sparks, B., & Glendon, A. I. (2010). Stakeholder reaction to company crisis communication and causes. *Public Relations Review, 36*, 263-271.
- Radighieri, J. P., & Mulder, M. (2014). The impact of source effects and message valence on word of mouth retransmission. *International Journal of Market Research, 56*(2), 249-263.
- Reichart, J. (2003). A theoretical exploration of expectational gaps in the corporate issue construct. *Corporate Reputation Review, 6*(1), 58-69.
- 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.
- Schultz, F., Utz, S., & Goritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review, 37*, 20-27.
- Turner, M. M. (2007). Using emotion in risk communication: The anger activism model. *Public Relations Review, 33*, 114-119.
- Utz, S., Schultz, F., & Glocka, S. (2013). Crisis communication online: How medium,

- crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster. *Public Relations Review*, 39, 40-46.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92, 548-573.
- Wetzer, I. M., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2007). Never eat in restaurant, I did: Exploring why people engage in negative word-of-mouth communication. *Psychology and marketing*, 24(8), 661-680.
- Yang, S. U. (2007). An integrated model for organization–public relational outcomes, organizational reputation, and their antecedents. *Jornal of Public Relations Research*, 19(2), 91-121.
- Yang, S. U., & Grunig, J. E. (2005). Decomposing organisational reputation: The effects of organisation-public relationship outcomes on cognitive representations of organisations and evaluations of organisational performance. *Journal of Communication Management*, 9(4), 305-325.

Dilemma of Facts and Perceptions: The Crisis Communication Model of Expectation Gaps

Rui-Xiang Wang, Hui-Chung Yao *

ABSTRACT

Crisis communication theories suggest that crisis communications must appeal to publics' perceptions and expectations. But in crisis there could be gaps between communicators and audiences about communicated objects. There were two kinds of gaps could happen: crisis situations and expected strategies. The gaps between the organization and publics in crisis communication dynamic are still unexplored. This research designed virtual crisis situations and communication strategies, surveyed the subject's responses, analysed how gaps influence the communication effect, found the acceptability of explanations was crucial of crisis communication effect. This research constructed a model, theoretical and practical implications also discussed.

Keywords: account acceptance, anger, crisis communication, expectation gap, situation gap

* Rui-Xiang Wang is Assistant Professor at the Department of Human Resources and Public Relations, Da-yeh University.
Hui-Chung Yao is Professor at the Department of Human Resource and Public Relations, Da-Yeh University.