

冒犯感知在危機溝通中的重要性： 危機類型與回應策略影響組織聲譽的 調節中介模型

姚惠忠、蔡侑芸、林冠吟*

摘要

為解決危機責任不足以解釋組織聲譽威脅的研究缺口，本研究基於形象修護理論，採 3×3 實驗設計，探討危機類型與回應策略如何透過危機責任與冒犯感知影響組織聲譽。結果發現，冒犯感知是評估危機威脅的重要變項，不僅可作為危機類型的分類指標，其對組織聲譽影響力大於危機責任，而且在危機類型影響組織聲譽的路徑中具有關鍵作用。本研究還建立了危機類型與回應策略影響組織聲譽的調節中介模型，並針對研究討論了理論貢獻與管理意涵。

關鍵詞：危機溝通、危機類型、回應策略、冒犯感知、組織聲譽、醫療危機

投稿日期：2025.07.21 通過日期：2026.01.13

致謝詞：本文部分內容根據國科會研究計畫「形象修護理論之模型建構與測試」(112-2410-H-037-006-SS2) 成果改寫而成。作者衷心感謝兩位匿名審稿委員所提供的精闢指正與建議。本文若有不妥或錯誤之處，仍由作者自行負責。

.....
* 姚惠忠 高雄醫學大學通識教育中心教授 yao@kmu.edu.tw
蔡侑芸 陽明交通大學跨專業長期照顧與管理碩士學位學程研究生 winnie3641@gmail.com
林冠吟 國立中正大學通訊工程學系碩士班研究生，為通訊作者 g901001@gmail.com

Perceived Offensiveness Matters in Crisis Communication: A Moderated Mediation Model of Crisis Types and Response Strategies Affecting Organizational Reputation

Hui-Chung Yao, Yu-Yun Tsai, Guan-Yin Lin*

Abstract

Crisis responsibility is insufficient to explain organizational reputation threat. To address the literature gap, this study used a 3×3 between-subjects experimental design to examine how crisis types and response strategies affect organizational reputation within the framework of image repair theory. The design included three scenarios—bleaching water incident, slashing incident, and illegal suture incident—and three response strategies—rebuild, diminish, and adjust information. The results revealed that the public's perception of offensiveness is a key variable in assessing the threat of a crisis. Perceived offensiveness can serve as not only an indicator for classifying crisis types but also a stronger predictor of organizational reputation than crisis responsibility. It also mediates the relationship between crisis types and organizational reputation. The present study established a moderated mediation model of crisis types and response strategies for organizational reputation, and this article discusses the findings' theoretical contributions and implications for organizational management.

Keywords: crisis communication, crisis type, response strategy, perceived offensiveness, organizational reputation, medical crisis

* **Hui-Chung Yao** Professor at the Center for General Education, Kaohsiung Medical University, Kaohsiung, Taiwan yao@kmu.edu.tw
Yu-Yun Tsai Graduate Student at the Master Program in Transdisciplinary Long-Term Care and Management, National Yang Ming Chiao Tung University, Taiwan winnie3641@gmail.com
Guan-Yin Lin Graduate Student in the Master's Program of the Department of Communication Engineering, National Chung Cheng University, Taiwan g901001@gmail.com

壹、研究動機與目的

危機溝通領域的兩大主導性理論（Avery et al., 2010; Claeys & Cauberghe, 2014; Page et al., 2025）：情境式危機溝通理論（Situational Crisis Communication Theory, 以下簡稱 SCCT）與形象修護理論（Image Repair Theory, 以下簡稱 IRT）使用了不同的危機情境概念。SCCT 只關注危機責任，而 IRT 認為，危機只有在危機責任和冒犯同時出現的情況下才會存在。近年來，學者對危機責任是否足以詮釋組織聲譽威脅，產生若干疑慮與爭議（Claeys & Cauberghe, 2014; Coombs, 2016; Ma & Zhan, 2016; Page, 2019）。Ma & Zhan 的分析指出，「僅使用解決責任問題的回應策略並不能充分減輕危機責任對組織聲譽造成的威脅」。這意味著危機責任不足以用來衡量危機事件對組織的威脅或傷害程度，因此需要尋求危機責任以外影響組織聲譽的其他因素（Coombs, 2016; Page, 2019）。

以近期藝人逃兵事件為例，該事件就顯示出「危機責任」不足以衡量此事件對藝人聲譽的威脅程度。雖然藝人逃避兵役的行為在事實上具有明確的責任歸屬，但社會輿論對事件嚴重性的評價卻高度分歧。部分民衆認為此行為嚴重違反社會公平與國家義務，屬於對社會規範與公民責任的重大冒犯，是一種「不負責任」行為；也有民衆傾向以制度性或個人處境的觀點看待，認為該行為「是一種理性選擇下的產物」（陳建璋，2025）。此現象顯示，即使危機責任明確，公衆對事件的認知仍有極大差異（Page, 2019, 2022）。換言之，危機威脅的形成並非僅僅取決於責任歸因。

IRT 主要藉助個案研究，針對組織或個人面對危機時的回應內容，進行回應策略分類與效果的評估。其應用範圍包括政治人物、名人、運動明星與企業。例如 Benoit & Brinson（1999）針對英國皇室表達對黛安娜王妃過世的修辭分析、Benoit & Henson（2009）針對卡崔娜颶風事件分析布希總統的演說內容、Legg（2009）針對美國佈道家 Jimmy Swaggart 醜聞，分析其在危機後的形象修護策略、Benoit（2013）針對 Tiger Woods 婚外情醜聞的形象修護分析、Benoit（2018）針對強拖旅客下飛機事件分析聯航的形象修護策略。這種方法在驗證策略效

果方面存在限制，少數實證研究雖比較了回應策略的相對有效性，並未探討危機責任與冒犯的關係，以及策略影響形象的過程（Benoit & Drew, 1997; Dardis & Haigh, 2009）。因此學者呼籲進行更多的實證研究，特別是實驗性研究，以評估不同策略對受眾的影響（Coombs, 2006; Page, 2019）。

為解決危機責任不足以解釋危機情況所造成聲譽威脅的研究缺口，Page（2019, 2022）援引 IRT 的危機概念，比較危機責任與冒犯性對組織聲譽的解釋力。其研究發現冒犯性對組織聲譽的解釋力高於危機責任，而且納入冒犯性之後，危機責任竟失去了對組織聲譽的解釋力。危機責任與組織聲譽的負向關係，是 SCCT 最重要的假設（Coombs, 2007），也歷經許多實證研究的檢驗（Ma & Zhan, 2016）。為何考慮冒犯性之後，危機責任就失去對組織聲譽的影響力殊值推敲，此乃本研究動機之一。

IRT 雖強調危機責任與冒犯性對危機造成的威脅同樣重要，但並未探討這兩者的關係（Benoit, 1997, 2015）。Page（2019）則以道德違反程度來歸因的冒犯性取代了危機責任在衡量危機威脅的角色，他也沒有深究這兩者的關係。本研究試圖同時考慮危機責任與冒犯性對組織聲譽的影響，這就涉及兩個亟待處理的問題：（1）危機責任與冒犯性影響組織聲譽的相對效應；（2）危機責任與冒犯性的關係。解決這兩個研究缺口乃本研究動機之二。

SCCT 以危機責任作為危機分類的唯一變項，這樣的分類標準簡單且容易判斷，但該理論將應注意而未注意的人為疏失事件與具有故意意圖的組織不當行為，都歸諸高度責任的可預防型危機也存在爭議（Coombs & Tachkova, 2023; Kim & Chon, 2025; Page, 2019），因為這兩種危機事件對組織的聲譽威脅可能有所不同。另外，職場暴力被劃分在受害者集群也有問題（Barkley, 2020）。是否有其他因素（例如冒犯性）可以用來細化危機分類以明確化各類危機對組織的威脅程度，是本研究的第三個動機。

綜上論述，本研究的具體目的包括：（1）尋求在什麼條件或前提下，危機責任可能失去對組織聲譽的解釋能力；（2）探討危機責任與冒犯性影響組織聲譽的相對效應及其關係；（3）藉以建立危機類型與回應策略影響組織聲譽的調節中介模型（moderated mediation

model)；(4) 試圖以危機責任與冒犯感知為指標，衡量危機情境對組織的威脅程度，並據以進一步細化危機分類。

貳、文獻回顧

一、危機類型與組織聲譽威脅

SCCT 基於歸因理論，以公眾歸諸組織應負之危機責任預測危機所帶來的聲譽威脅。隨著利害關係人對組織責任的歸因加劇，危機對組織的聲譽威脅也隨之增加 (Coombs, 2007; 2021)。SCCT 認為，人們最初的危機評估是基於危機類型，而「危機類型是用來解釋危機情況的框架」(Coombs, 2022, p. 194)。媒體會在危機事件報導中突出問題或情況的某些面向，藉以影響人們如何理解與認知這些事件 (Joslyn, 2003; Yioutas & Segvic, 2003)。換言之，訊息被框架的方式會影響人們對危機事件的看法，例如如何定義問題、問題的原因與責任歸因 (Cooper, 2002)，從而形成人們對事件應屬於哪一種危機類型的認知。

「危機類型被視為一種框架形式」(Coombs, 2007, p. 167)，是因為每一種危機類型都被選擇性地強調了危機的某些特徵，這些特徵表明利害關係人應該如何解釋危機 (Coombs & Holladay, 2002)。因此，危機管理者試圖通過強調某些特徵來建立或塑造危機框架。這些特徵包括是否有一些外部因素或力量導致了危機、危機是組織成員偶然或故意行為的結果、以及危機的原因是技術故障還是人為錯誤。這些特徵將決定利害關係人將該事件視為事故、蓄意破壞或過失犯罪，從而影響到對組織的評價，因為危機類型或框架決定了利害關係人將危機的責任歸因於組織的程度 (Coombs, 2007, 2021)。

許多危機管理計畫背後的一個基本假設是：「危機可以根據其潛在的結構相似性進行分組」(Mitroff, 1988, p. 16)。因此當組織評估危機類型時，可以考慮如何將危機類型細分為類似的危機集群以方便管理。Coombs & Holladay (2002) 的實證研究以危機責任為聚類因素，將危機分為三種集群：(1) 受害者集群，危機責任的歸因非常弱，組織被

視爲事件的受害者，例如自然災害、職場暴力、產品篡改與謠言等危機。(2) 意外集群，危機責任歸因適中，該事件被認爲是非故意或無法控制的，例如技術失誤事故、技術失誤的產品損害和挑戰型危機。

(3) 可預防集群，具有非常強的危機責任歸因，事件被認爲是故意行爲導致的，例如人爲疏失事故、人爲疏失的產品損害和組織不當行爲等危機類型 (Niu et al., 2025)。

根據以上集群分類標準檢視實際案例，成大醫院在 2018 至 2021 年間發生的三個危機事件：(1) 醫院員工因職場糾紛而生之砍殺同事事件；(2) 因人爲疏失導致漂白水險進入洗腎病人體內；(3) 違反法規讓醫學院二年級學生替手術病人縫合。按照危機類型論，砍人事件屬於職場暴力，應歸類危機責任輕微的受害者集群；漂白水事件屬於人爲疏失，應歸類危機責任重大的可預防集群；違法縫合屬於管理不當行爲，也應歸類危機責任重大的可預防集群。按 SCCT 主張，危機責任與組織聲譽之間存在負向關係，亦即危機責任越重、組織聲譽越低，因此違法縫合與漂白水事件對成大醫院的聲譽威脅應該大於砍人事件。爲檢視以上案例是否符合 SCCT 主張，本研究提出第一個研究假設：

H1：相較於砍人事件，公衆對違法縫合與漂白水事件的 (a) 責任感知較高，(b) 聲譽評價較低。

近年來，學者對危機責任詮釋組織聲譽威脅的能力提出質疑。Ma & Zhan (2016) 的後設分析 (meta-analysis) 指出，危機責任與組織聲譽之相關係數經測量誤差修正後計算的平均加權效應量爲 $-.54$ ；而 SCCT 所建議與危機責任匹配的回應策略和組織聲譽的相關係數，經測量誤差修正後計算的平均加權效應量爲 $.23$ 。亦即組織聲譽與責任歸因存在強相關，而聲譽與 SCCT 建議的匹配策略之間卻只存在弱相關。尤其是在預防型危機群中，匹配策略與組織聲譽的相關係數只有更低的 $.17$ 。因此他們認爲，僅考慮解決責任問題的回應策略並不能充分解決危機對組織聲譽造成的威脅 (同上引, p. 116)。因此，需要尋求危機責任以外能夠預測聲譽威脅的其他因素。

由於 SCCT 只以危機責任來劃分危機，導致人爲疏失與組織不當

行爲皆因責任重大而被歸屬於可預防型危機 (Coombs, 2007, 2021)。問題是，人爲疏失係指組織應該注意防範卻未防範的事件，雖然責無旁貸但終究不是故意爲之。反觀不當行爲，組織不僅責無旁貸且是明知不可卻強行爲之。就 SCCT 危機分類觀點，這兩種事件同屬可預防型危機，因此對組織聲譽威脅程度相同。近來有學者對此分類提出質疑，他們認爲，人爲疏失與管理不當同屬可預防型危機可能並不適當 (Coombs & Tachkova, 2022, 2023; Ma & Zhan, 2016; Page, 2019)。

此外，SCCT 將職場暴力劃分爲受害者集群也受到挑戰。Barkley (2020) 針對日本民衆的實驗結果顯示，受試者對職場暴力的危機責任感知 (8.95) 顯著高於產品被竄改事件 (7.28)；且對職場暴力 (22.84) 與不當行爲 (22.87) 的組織聲譽評價沒有顯著差異。以上實驗結果表明，就危機責任觀點，同屬受害者危機集群的職場暴力與產品被竄改顯著不同；就組織聲譽觀點，職場暴力與不當行爲所導致的威脅相當。因此 Barkley 認爲，在日本將職場暴力歸屬於受害者型危機並不妥當。

Page (2019) 指出，某些利害關係人對某些危機事件的歸責程度即使相同，但對這些危機的反應卻不同。他認爲這些事件說明了責任歸因本身並不足以解釋危機情況造成的聲譽威脅。爲解決此一研究缺口，Page (2019, 2022) 引 IRT 之危機構成概念，即危機責任與冒犯性，來解釋危機對組織聲譽的威脅。根據 IRT 的說法，責任和冒犯兩者缺了任何一個，組織的聲譽不會受到威脅 (Benoit, 1997, 2015, 2017)。

Page (2019) 引道德基礎理論闡釋冒犯概念，該理論指出冒犯係個體對特定行爲或事件是否違反其道德信念、社會規範或正當期待的主觀評價。這些評價涉及傷害、欺騙、背叛、反權威與褻瀆等五個維度 (Graham et al., 2011; Niu et al., 2025)。Page 首先將此概念引入組織危機溝通研究，指出冒犯感知是一種道德性認知反應，反映公衆在危機事件中感受到的「不道德性」或「違反價值」程度。據此，本研究將冒犯感知定義爲：「公衆對危機事件中組織行爲是否傷害、欺騙、背叛利害關係人或違反社會規範的主觀知覺」。Page 的實驗結果顯示，以道德違反程度來歸因的冒犯性對組織聲譽的解釋能力 (73.7%) 遠高於 SCCT 以因果關係來歸因之危機責任的解釋力 (24.8%)。

爲解決危機責任不足以詮釋組織聲譽威脅問題，Coombs &

Tachkova (2022, 2024) 提出「危機威脅的三元評價 (triadic appraisal of crisis threat)」方法。面對危機首先辨識危機事件對組織而言是否為負面的？如果是負面的，組織對此事件是否有責任？組織如果有責任，是否會引發道德憤怒？如果危機事件是負面的、組織負有責任、且引發了道德憤怒，表示對組織聲譽威脅重大 (Coombs & Tachkova, 2019)。他們運用調查法發現，可預防集群危機可以進一步根據道德憤怒的高低再細分為三類：人為疏失、管理不當行為與醜聞危機 (Coombs & Tachkova, 2023; Kim & Chon, 2025)。換言之，用危機責任以外的指標 (例如道德憤怒) 可以將人為疏失與管理不當歸屬於不同的危機集群。

IRT 主張危機責任與冒犯是構成危機的關鍵組成部分 (components)，缺一不可 (Benoit, 1997, 2015)。進一步觀察 Page 的冒犯性，乃源自於道德基礎理論的傷害、欺騙、背叛、違反權威與褻瀆等維度。Page 的冒犯性與 Coombs 的道德憤怒雖不相同，但兩者應該存在關聯，因此冒犯性也可能作為區辨危機類型的另一指標。將冒犯性應用至本研究欲探討的醫療危機案例，由於違法縫合的故意意圖，公眾的感知冒犯應該高於人為疏失的漂白水事件。為檢視冒犯性是否能作為區辨危機類型的指標，本研究提出第二個研究假設：

H2：相較於漂白水事件，公眾對違法縫合事件的 (a) 冒犯感知較高，且 (b) 組織聲譽評價較低。

二、危機回應策略

危機溝通的主要目標是為危機管理者提供關於危機期間最佳回應策略的實用建議，在危機回應策略的相關研究中，最被學者廣泛引用的策略分類包括 IRT 與 SCCT (Zhou et al., 2022)。IRT 的形象修護策略有五大主策略 (若干策略中還包含一些子策略)：1. 否認 (單純否認、推給他人)，2. 釐清責任 (對方先挑釁、無力控制、純屬意外與動機良善)，3. 降低冒犯性 (尋求支撐、淡化傷害、差異化、提高層次與給予補償)，4. 修正行動，5. 後悔道歉 (Benoit, 1997, 2015)。Dutta & Pullig (2011) 指出，IRT 策略分類的範圍從斷然否認到完全補救相當完整，且具有適當的抽象程度 (abstract level)，方便管理者從中進行選擇。

SCCT 則從情境與策略應該如何搭配出發，主張危機管理者應通過瞭解危機情境，以確定哪種危機回應策略將最大限度地保護組織聲譽。該理論將聲譽修護策略分為三大主策略：(1) 否認（攻擊指控者、單純否認與代罪羔羊），(2) 止痛（藉口與正當化），(3) 重建（道歉與補償）。另外將尋求支撐（提醒、逢迎與扮演受害者）列為輔助策略（Coombs, 2007, 2021）。其中的藉口策略與 IRT 的釐清責任相近，正當化則類似於 IRT 的淡化傷害。此一分類雖然不如 IRT 窮盡與完備，但卻是危機溝通實證研究最常被引用的分類（Zhou et al., 2022）。

SCCT 認為，危機溝通第一要務不是保護組織聲譽，而是保護利害關係人免於受到危機的傷害。保護利害關係人必須先傳達兩種資訊：指示性資訊與調節性資訊（Coombs, 2007, 2021）。指示性資訊係指，利害關係人必須採取哪些行動，以免受人身威脅的訊息，例如告訴消費者不要吃受到污染的食物，或者發出警報提醒人們注意化學物質的洩漏，並提醒人們需要躲在適當的庇護地點。調節性資訊則是幫助人們應對危機帶來的心理威脅，包括適應性資訊、修正行動並對受害者表達關心（Sturges, 1994）。這些資訊之所以重要，不僅因為它們滿足了公眾對資訊的需求，還因為它們給人的印象是公司優先考慮公眾的安全，並表達對受害者的關注，學者將這兩種策略稱為「基礎回應策略（base response, Coombs, 2022; Page, 2020; Park, 2017）」。

就本研究探討的三個危機事件而論，成大醫院在三個危機案例中曾經使用過的回應策略包括：道歉、補償、淡化傷害、尋求支撐、修正行動與表達關心。根據 SCCT 的分類，道歉與補償屬於重建策略類別、淡化傷害屬於止痛策略類別、尋求支撐屬於輔助策略、修正行動與表達關心屬於調節性資訊類別（Coombs, 2007, 2021）。有學者在操弄止痛策略時，除淡化傷害外，也加入尋求支撐（Haigh & Dardis, 2012; Sisco, 2012）。因此，本研究將依循此一策略分類，探討重建、調節性資訊與止痛策略在醫院危機事件的有效性。

有關危機回應策略有效性之研究多以實驗法進行（Zhou et al., 2022）。一些研究表明，重建策略在保護聲譽（Claeys et al., 2010; van Zoonen & van der Meer, 2015）、維持品牌信任（Hegner et al., 2016），以及減少怒氣（McDonald et al., 2010）方面優於止痛策略。Park (2017) 的研究結果顯示，相較於支撐策略或不回應，指示性與調節性資訊較

能有效緩解組織聲譽的下降。Zhang & Zhou (2020) 的結果顯示，調節性資訊確實對聲譽有正面影響。Page (2022) 將兩種資訊策略分開測試，發現指示性資訊對組織聲譽有顯著且重大的影響，調節性資訊也有顯著但較小的影響，且都優於 SCCT 所建議的匹配策略。根據以上實證結果所預測的方向，為檢測成大醫院所使用的回應策略有效性，本研究提出以下研究假設：

H3：相較於止痛策略，公眾對重建策略與調節性資訊的 (a) 責任感知 (b) 冒犯感知較低，且 (c) 組織聲譽評價較高。

三、危機類型與回應策略對組織聲譽的交互作用

SCCT 強調危機情境與回應策略的匹配性，以期能夠最大化組織聲譽保護作用。該理論建議受害者型危機適用否認策略，意外型危機可用止痛策略，可預防型危機則必須使用重建策略 (Coombs, 2007, 2021; Niu et al., 2025)。Coombs (1998) 以連續帶概念描述回應策略的順應或抗拒程度，否認屬於抗拒型策略，重建屬於順應型策略，止痛策略則介於其中。換言之，組織聲譽威脅越大的危機應該採用順應型策略，聲譽威脅小者，則可採用抗拒型策略。SCCT 主張匹配策略的聲譽修護效果優於不匹配的策略 (Coombs, 2007; Ma & Zhan, 2016)。此一情境與策略應該匹配的概念，意味著危機類型與回應策略對危機溝通結果變項之影響 (例如危機責任、冒犯感知與組織聲譽)，可能存在交互作用 (劉千祥、姚惠忠，2018)。

欲探討危機類型與回應策略對結果變項的交互作用，首應釐清欲分析的危機類型與策略類別。本研究的三個危機案例包括砍人、漂白水與違法縫合事件。就 SCCT 觀點，砍人事件屬於受害者型、漂白水與違法縫合事件屬於可預防型危機 (Coombs & Holladay, 2002)；但就 IRT 觀點，漂白水可能屬於高責任低冒犯類型、違法縫合屬於高責任高冒犯類型 (Benoit, 2015)。因此危機類型之比較可區分為受害者型 vs. 可預防型危機；以及漂白水 (低冒犯類型) vs. 違法縫合 (高冒犯類型) 兩種比較方式。本研究探討的三類策略包括止痛、重建與調節性資訊。

就策略連續帶位置，止痛屬於抗拒型、重建與調節性資訊屬於順應型策略 (Coombs, 1998)；由於重建與調節性資訊皆以關心受害者利益的角度出發，策略效果對危機類型而言相近。因此在回應策略方面，本研究將聚焦於順應型 vs. 抗拒型策略之比較。

本研究探討的結果變項包括危機責任、冒犯感知與組織聲譽。首先就危機責任而言，在可預防型危機情境中，順應型策略（重建與調節性資訊）承認危機存在，組織以言語或行動表達祈求公眾諒解 (Coombs, 2007; Park, 2017)；止痛策略旨在降低對事件的惡感 (溫偉群, 2018)，並不否認應該承擔之責任。因此，在可預防型危機類型中，這兩類回應策略所導致的責任感知應沒有太大差異。在受害者危機情境中，危機責任本就輕微，順應型與止痛策略對危機責任影響有限應該也沒太大區別，因此回應策略（順應型 vs. 抗拒型）在危機類型（受害者型 vs. 可預防型）影響危機責任的關係中，應該不存在交互作用。至於違法縫合 vs. 漂白水事件，兩者的危機責任相當，順應型與抗拒型策略所導致的責任感知應該也沒有太大差異，因此回應策略（順應型 vs. 抗拒型）在危機類型（漂白水 vs. 違法縫合）影響危機責任的關係中，應該也不存在交互作用。

其次討論冒犯感知，在可預防型危機情境中，止痛策略在 IRT 中的主要功能就是要降低事件的冒犯性，因此止痛策略應該能夠降低公眾的冒犯感知 (Benoit, 2015; Dardis & Haigh, 2009)。至於順應型策略，祈求原諒（重建）與關心受害者（調節性資訊）同樣具有降低冒犯感知的功能 (Bentley & Ma, 2020)。因此在可預防型危機中，抗拒型策略（止痛）與順應型策略所導致的冒犯感知應該大致相當。在受害者危機情境中，公眾對於組織作為受害者之一的冒犯感知本就不高 (Coombs, 2007, 2021)，所以順應型與抗拒型策略所導致的冒犯感知應該也不會有太大差異。據此本研究預期，回應策略（順應型 vs. 抗拒型）在危機類型（受害者型 vs. 可預防型）影響冒犯感知的關係中，應該不存在交互作用。這樣的情況也適用於違法縫合 vs. 漂白水事件的比較。因此，回應策略（順應型 vs. 抗拒型）在危機類型（漂白水 vs. 違法縫合）影響冒犯感知的關係中，應該也不存在交互作用。

最後討論組織聲譽的部分，在違法縫合事件中，順應型所導致的聲譽評價應該顯著優於抗拒型策略；在漂白水事件中，順應型所導致

的聲譽評價也會顯著優於抗拒型策略 (Claeys et al., 2010; van Zoonen & van der Meer, 2015)。因此回應策略 (順應型 vs. 抗拒型) 在危機類型 (漂白水 vs. 違法縫合) 影響組織聲譽的關係中，應該不存在交互作用。然而當組織面對可預防型危機時，按 SCCT 主張，淡化傷害與尋求支撐的止痛策略可能無助於聲譽修護 (Coombs, 2007, 2021)，但順應型策略卻因承擔責任，修正行動的表達，而能適度的修護組織聲譽 (Bentley & Ma, 2020; Zhou et al., 2022)。反之，在受害者型危機情境下，止痛策略相較於否認策略呈現出順應程度較高的特徵 (Coombs, 1998, 2021)，從而可能產生與順應型策略相當的形象修護效果。因此本研究預期，回應策略 (順應型 vs. 抗拒型) 在危機類型 (受害者型 vs. 可預防型) 影響組織聲譽的關係中，應該具有調節的作用。為檢測以上交互作用，本研究提出以下研究假設：

H4：面對可預防型危機時，順應型策略導致的組織聲譽顯著優於止痛策略；相對而言，面對受害者型危機時，順應型策略與止痛策略導致的組織聲譽沒有顯著差異。

四、危機類型影響組織聲譽的過程

SCCT 主張兩階段判斷危機事件對組織所產生的聲譽威脅程度 (Coombs, 2007; 2021)。首先根據危機類型判斷組織應該承擔的初始責任，再根據組織的先前聲譽與是否存在類似危機史，來修正初始危機責任，此一最終確定的危機責任將負向影響組織聲譽 (姚惠忠等，2023; Coombs & Holladay, 2002)。Coombs & Holladay (1996) 證實，可預防型與意外型危機在危機責任的兩個維度 (事件軌跡與可歸責) 具有顯著差異。姚惠忠等 (2022) 的實驗結果也顯示，可預防、意外與受害者型危機的危機責任存在顯著差異，這些實證結果意味危機類型會影響危機責任。至於危機責任與組織聲譽的實證研究，根據 Ma & Zhan (2016) 的後設分析指出，11 篇文獻的研究指出，危機責任與組織聲譽全部呈現負相關且相關係數介於 -0.19 至 -0.67 之間。Niu & Ma (2023) 以中國受試者為樣本的實驗也證實，不同危機責任程度的危

機類型確實會影響組織聲譽。根據以上文獻，本研究提出以下研究假設：

H5：危機類型會透過危機責任直接或間接影響組織聲譽。

危機情境可以由客觀條件界定，也可以由主觀認知界定（吳宜蓁，2005）。IRT 認為，危機責任和冒犯性皆是危機造成組織聲譽威脅的必要條件，責任取決於公眾對危機事件的看法或信念（belief）；冒犯感知則會因公眾對危機事件的價值觀（value）而異（Benoit, 2015）。這就是為什麼一些形象修護策略尋求減少責任感知，例如無力控制；而另一些則尋求降低冒犯感知，例如淡化傷害（Page, 2019）。根據 IRT，危機類型不同可能導致冒犯感知不同，正如同 H2 所假設，公眾對明知不可卻故意為之的違法縫合所感知的冒犯性，可能高於不是故意之人為疏失的漂白水事故，因此危機類型可能影響冒犯感知。冒犯感知越強烈，則組織聲譽威脅越大，文獻已經證實，冒犯感知會負向影響組織聲譽（Page, 2019, 2022; Page et al., 2025; Yao et al., 2024）。因此，本研究提出以下研究假設：

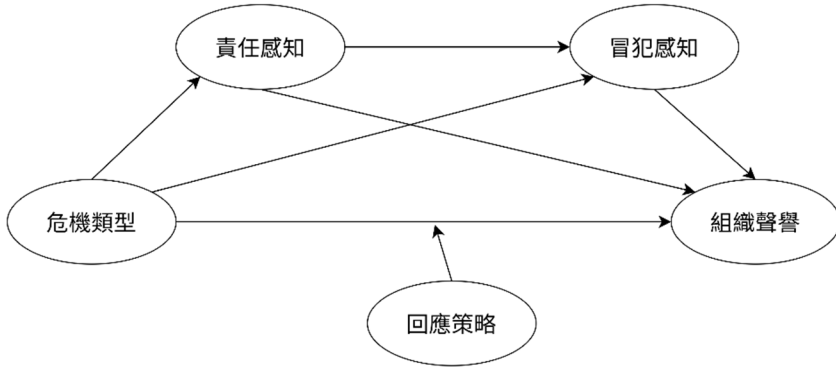
H5a：危機類型會透過冒犯感知直接或間接影響組織聲譽。

綜合 H5a 與 H5b，危機類型會分別透過危機責任與冒犯感知影響組織聲譽。至於危機責任與冒犯感知的關係，IRT 沒有交代，Page（2019）則是以冒犯感知取代危機責任。惟 Bentley & Ma（2020）指出，當利害關係人將更多的危機責任歸咎於組織時，他們也會認為組織的行為更具冒犯性。換言之，危機責任很可能正向影響冒犯感知。為建立危機類型影響組織聲譽的路徑模型，本研究提出以下研究假設：

H5b：危機責任正向影響冒犯感知。

綜合 H5a 至 H5c，可以歸納危機類型可能透過直接路徑或三條間接路徑影響組織聲譽。三條間接路徑分別是：(1) 危機類型→危機責任→組織聲譽；(2) 危機類型→冒犯感知→組織聲譽；(3) 危機類型→危機責任→冒犯感知→組織聲譽。連同 H4 回應策略可能調節危機類型影響組織聲譽關係的假設，本研究的整體架構可以用圖 1 的調節中介模型表示。

圖 1：研究架構



註：本研究繪製

參、研究方法

本研究旨在探討公眾對不同危機類型與回應策略的感知與評價。欲達此目的，研究涉及危機類型與回應策略之操弄，並探求公眾對這些類型與策略之反應，故適合採用實驗法進行研究。

一、研究設計

本研究以成功大學醫學院附設醫院於 2018 至 2021 年間發生的三起危機事件，以及該醫院曾經使用的三類策略作為刺激材料，以 3（情境：漂白水事件、砍人事件、違法縫合事件）×3（回應策略：重建策略、止痛策略、調節性資訊策略）的組間實驗設計蒐集資料，藉以評估各種情況下的危機溝通效果。為避免受試者對成大醫院產生先入為主的印象，研究採用真實事件內容搭配虛構組織名稱（A 醫院）呈現刺激材料。受試者被隨機分配至九組中的一組作答。

實驗問卷首先是知情同意書，隨後呈現危機類型的刺激材料，以新聞報導形式展示。受試者看完危機類型報導後需要回答情境操弄檢測。O'Keefe（2003）指出，當操弄的目的是測試受試者對訊息特性的

知覺 [例如發生了什麼事]，而非激發特定內在心理狀態 [例如激發恐懼情緒] 時，注意檢測可以取代傳統的操弄檢測。就公眾實際接觸危機訊息而言，公眾通常接收到的是事件的發展特徵，而非「可預防或受害者型危機」的訊息；就公眾實際接觸回應訊息而言，公眾通常接收到的是危機組織的聲明內容，而非「止痛策略或調節性資訊」等字眼，因此受試者是否理解事件與回應的重點，而非事件與回應的名稱，才是操弄檢測的目的。為保證受試者確實閱讀並理解事件與回應內容特徵，本研究採取注意檢測取代操弄檢測。

檢測題項分別是：「根據以上報導描述，A 醫院發生洗腎誤用漂白水事件，所幸漂白水沒有進入病患體內？／A 醫院發生砍人事件，係因 A 醫院內部員工職場糾紛所致？／A 醫院讓大二學生對病人進行微創縫合手術？」。緊接是回應策略刺激材料，以醫院新聞稿聲明形式呈現。受試者看完回應策略聲明後也需要回答策略操弄檢測，檢測題項例如：「A 醫院承認此事件是內部管理出現問題並表達歉意？／A 醫院表示會持續關注病人的健康狀況，並採取行動以防止類似事件再次發生？／A 醫院表示是在醫師現場指導下，最後 1、2 針才交給學生縫合？」

受試者必須情境與策略操弄題都答對，才將樣本列入最後分析，答錯任何一題者，則刪除該樣本。接續為測量題項，包括危機責任、冒犯感知與組織聲譽，最後是受試者基本資料包括性別、年齡、教育程度與職業。

二、衡量變項

危機責任係指受試者在閱讀危機事件與回應策略後，對 A 醫院在該事件中應該承擔的責任程度，題項根據 Coombs & Holladay (2002) 的危機責任量表適度修改而成，共計四題。包括：「我認為 A 醫院應該對此事件負責」、「我覺得 A 醫院有能力阻止此事件的發生」、「我覺得此事件的起因是 A 醫院可以控制的」、「我認為此事件源自於 A 醫院的內部管理問題」。

冒犯感知係指受試者在閱讀危機事件與回應策略後，感覺 A 醫院

傷害、欺騙、背叛公眾的程度，題項根據 Page (2019) 冒犯性量表為基礎，根據劇情加以修改，共計五題，包括：「我認為 A 醫院的作為，傷害了病患的健康」、「我認為 A 醫院的作為，傷害到病患對它的信任」、「我認為 A 醫院的作為，是不誠實的表現」、「我認為 A 醫院的作為，背叛了病患」、「我認為 A 醫院的作為，違反了法律或醫院相關規定」。

組織聲譽係指受試者在閱讀危機事件與回應策略後，對 A 醫院的評價與信任程度，衡量題項參考 Coombs & Holladay (2002) 及 Ponzi et al. (2011) 的聲譽量表並依劇情做適度修改，共計五題。包括：「看完這個事件報導與醫院的回應，我對 A 醫院有良好的感覺」、「看完這個事件報導與醫院的回應，我認為 A 醫院不值得信任」、「看完這個事件報導與醫院的回應，我欽佩和尊重 A 醫院」、「看完這個事件報導與醫院的回應，我仍然認為 A 醫院有良好的整體聲譽」、「看完這個事件報導與醫院的回應，我認為 A 醫院有為大眾福祉著想」。以上變項皆使用李克特七點尺度衡量，其中 1 表示非常不同意，7 表示非常同意。

三、樣本描述

本研究以網路問卷調查方式收集資料，屬於便利抽樣方法。研究問卷建置在 SurveyCake 問卷調查平台，並將問卷調查連結發送給符合本研究調查資格的受測者填寫，受試者的甄選條件包括：18 歲以上、居住在台灣地區、每位受試者只填寫一種問卷，並經過兩題操弄檢測題的受試者，才納入分析樣本中。完成問卷填寫的受測者可以獲得 Line Points 10 點之獎勵。

本研究共計回收 630 份問卷，扣除填答不完整與操弄檢測未通過者，合格問卷計 577 份。各組樣本數分別是漂白水-重建組 64 份、漂白水-止痛組 65 份、漂白水-調節組 64 份、違法縫合-重建組 59 份、違法縫合-止痛組 65 份、違法縫合-調節組 66 份、砍人-重建組 65 份、砍人-止痛組 65 份、砍人-調節組 64 份。受試者的性別分布為男性 249 人 (43.2%)、女性 327 人 (56.7%) 和其他 1 人 (0.2%)；年齡範圍介於 18-74 歲，平均數與標準差分別為 38.2, 9.87，其中 18-29 歲 117 人 (20.3%)、30-39 歲 201 人 (34.8%)、40-49 歲 181 人 (31.4%)、50 歲以上 78 人 (13.5%)；在教育程度方面，大學學歷者占大多數，共

407 人 (70.5%)、高中以下 92 人 (16.0%)；而職業別則以商業 142 人 (24.6%)、服務業 144 人 (25%) 和工業 125 人 (21.7%) 佔比最多，軍公教 63 人 (10.9%)、自由業 42 人 (7.2%)、學生 27 人 (4.7%)、醫護 19 人 (3.3%)、農林漁牧 9 人 (1.6%)、其他 6 人 (1.0%)。

四、信效度分析

本研究使用 SPSS 30 與 PROCESS 3.4 進行問卷資料的分析與處理。因素分析結果顯示，各衡量變項之測量題項的因素負荷量分別是：危機責任介於 .79 至 .85，冒犯感知介於 .78 至 .85，組織聲譽介於 .73 至 .85，皆大於 .70 且達顯著水準 ($p < .001$)，符合收斂效度標準。在建構信度與效度方面，危機責任的 Cronbach's Alpha 係數 .85、冒犯感知 .87、組織聲譽 .87；危機責任的組成信度 .90、冒犯感知 .91、組織聲譽 .91，皆大於 .7 的接受門檻；危機責任的平均萃取變異量 (AVE) .69、冒犯感知 .66、組織聲譽 .66，皆大於 .5 的接受門檻 (Fornell & Larcker, 1981)。至於區別效度，危機責任的 AVE 平方根 .83、冒犯感知 .81、組織聲譽 .81，皆大於各變項間之相關係數，顯示區別效度和共線性診斷符合標準 (Grewal et al., 2004)。信效度指標分析彙整如表 1 所示。

表 1：信效度指標分析

衡量變項	平均數	標準差	CR	AVE	α	1.	2.	3.
1.危機責任	5.44	1.03	0.90	0.69	0.85	<i>0.83</i>		
2.冒犯感知	4.85	1.17	0.91	0.66	0.87	.47	<i>0.81</i>	
3.組織聲譽	4.00	1.10	0.91	0.66	0.87	-.21	-.46	<i>0.81</i>

註： α = Cronbach's alpha，粗斜體是 AVE 平方根，粗斜體下方是相關係數。

註：本研究整理

因所有資料皆由同一問卷取得且為受試者自評，所以可能存在同源偏差。為檢驗共同方法變異問題，本研究採用 Harman 單因子檢定 (Harman's single-factor test)。結果顯示，14 個潛在因子中，第一個因子的特徵值為 5.594，解釋變異量為 39.954%，未超過 50% 的標

準。此結果顯示，單一因子並未主導整體變異，顯示本研究不存在嚴重的共同方法變異問題。

肆、研究分析

為檢測 H1 與 H2，以危機類型為自變項，危機責任、冒犯感知、組織聲譽為應變項進行單因子變異數分析 (ANOVA)。分析結果顯示，三種危機類型在危機責任 ($F = 20.14, p < .001$)、冒犯感知 ($F = 40.48, p < .001$)、組織聲譽 ($F = 12.44, p < .001$) 方面皆有顯著差異。欲進一步事後比較，需先進行變異數同質性檢定。檢定結果發現危機責任的 Levene 統計量 $0.62, p = .54$ 不顯著，可以進行 LSD 檢定。LSD 分析發現，漂白水 (5.70) 與違法縫合 (5.54) 的危機責任顯著高於砍人事件 (5.08)；且漂白水與違法縫合之間的差異未達顯著水準。由於組織聲譽的 Levene 統計量 $11.89, p < .001$ ，應該進行未假設變異數相同的 Tamhane's T2 檢定。Tamhane's T2 分析發現漂白水 (4.06) 與砍人事件 (4.21) 的組織聲譽顯著高於違法縫合 (3.68)。以上結果顯示，相較於砍人事件，公眾對違法縫合與漂白水事件的責任知覺較高；違法縫合的聲譽評價較砍人事件為低，但漂白水與砍人事件的聲譽評價沒有顯著差異。因此 H1a 成立而 H1b 部分成立。

H2 聚焦於漂白水與違法縫合事件的比較。由於冒犯感知的 Levene 統計量 $1.29, p = .28$ 不顯著，可以進行 LSD 檢定。LSD 分析發現，違法縫合 (5.40) 的冒犯感知顯著高於漂白水事件 (4.74)，且漂白水顯著高於砍人事件 (4.42)。在組織聲譽方面，漂白水 (4.06) 顯著高於違法縫合事件 (3.68)。亦即相較於漂白水事件，公眾對違法縫合事件的感知冒犯較高，且組織聲譽評價較低。因此 H2a 與 H2b 皆成立。H1 與 H2 分析的詳細數據如表 2 所示。

表 2：危機類型差異檢定分析結果

應變數	情境	樣本數	平均數	標準差	F	p	Levene (p)	事後比較
危機責任	1 漂白水	193	5.70	1.05	20.14	<.001	.54	LSD: 1,2>3
	2 違法縫合	190	5.54	0.97				
	3 砍人	194	5.08	0.95				
冒犯感知	1 漂白水	193	4.74	1.14	40.48	<.001	.28	LSD: 2>1>3
	2 違法縫合	190	5.40	1.09				
	3 砍人	194	4.42	1.05				
組織聲譽	1 漂白水	193	4.06	1.16	12.44	<.001	<.001	Tamhane's T2: 1,3>2
	2 違法縫合	190	3.68	1.16				
	3 砍人	194	4.21	0.87				

註：本研究整理

為檢測 H3，以回應策略為自變項，危機責任、冒犯感知、組織聲譽為應變項進行單因子變異數分析 (ANOVA)。分析結果顯示，三種回應策略在危機責任 ($F=0.95, p=.91$)、冒犯感知 ($F=0.80, p=.45$) 方面沒有顯著差異。但三種策略在組織聲譽 ($F=3.09, p<.05$) 方面卻呈現顯著差異。進一步進行 Tamhane's T2 檢定發現，重建策略所導致的組織聲譽 (4.12) 顯著優於止痛策略 (3.84)。但止痛策略與調節性資訊的組織聲譽 (4.00) 沒有顯著差異。因此 H3a, H3b 不成立，H3c 部分成立。H3 分析的詳細數據如表 3 所示。

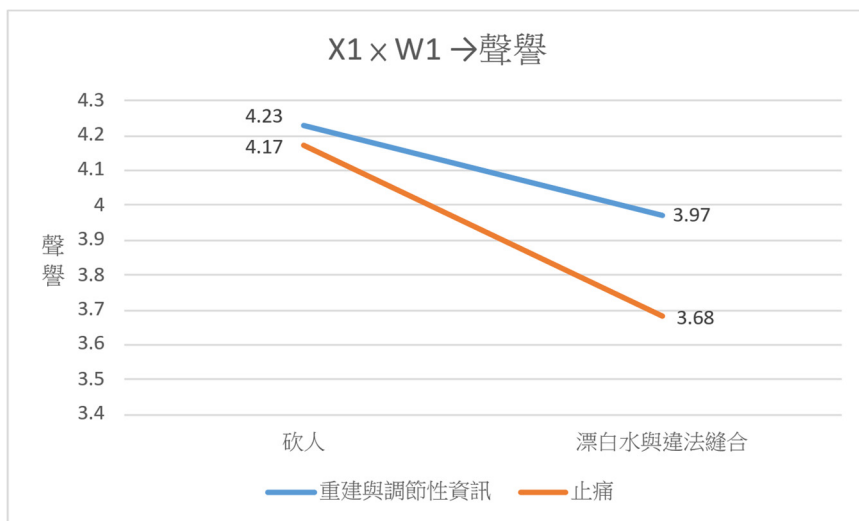
表 3：回應策略差異檢定分析結果

應變數	策略	樣本數	平均數	標準差	F	p	Levene (p)	事後比較
危機責任	1 重建	188	5.47	0.99	0.95	.91	.58	ns
	2 止痛	195	5.43	1.03				
	3 調節性資訊	194	5.42	1.06				
冒犯感知	1 重建	188	4.83	1.06	0.80	.45	.10	ns
	2 止痛	195	4.79	1.17				
	3 調節性資訊	194	4.94	1.25				
組織聲譽	1 重建	188	4.12	0.97	3.09	<.05	<.05	Tamhane's T2: 1>2
	2 止痛	195	3.84	1.18				
	3 調節性資訊	194	4.00	1.11				

註：本研究整理

針對 H4，以 PROCESS MODEL 1 進行調節分析，X1 代表可預防型危機（漂白水與縫合事件）對比受害者型（砍人事件），W1 代表抗拒型（止痛）對比順應型策略（重建與調節性資訊）。分析結果發現，在可預防型危機情境下，使用重建與調節性資訊策略的組織聲譽（3.97）顯著高於止痛策略（3.68, $p < .05$ ）；而在受害者型危機情境下，使用重建與調節性資訊策略的聲譽（4.23）和使用止痛策略的聲譽（4.17）則無顯著差異（ $p = .65$ ）。亦即止痛策略下，危機類型對組織聲譽的影響力（紅線斜率）大於重建與調節性資訊（藍線），分析結果如圖 2 所示。

圖 2：回應策略調節危機類型影響聲譽之關係



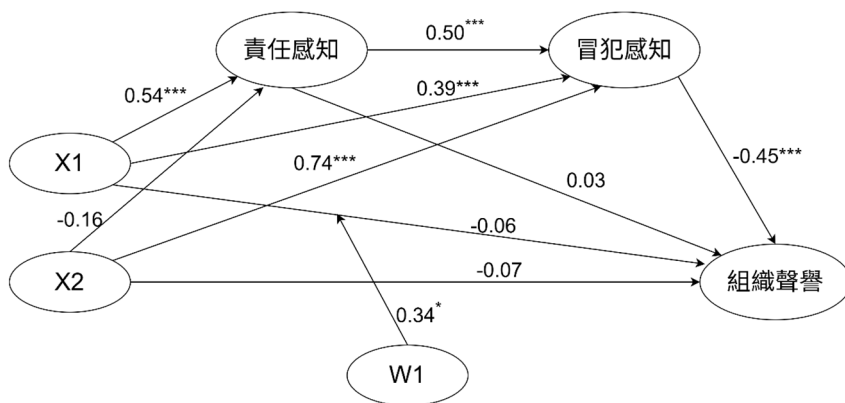
註：本研究繪製

為檢測 H5a 至 H5c 以及 H4，以 PROCESS MODEL 85 進行調節中介分析，採用 Helmert 編碼，此編碼是用來處理多類別變項（超過 2 個類別以上）的分析方式（Hayes, 2018）。以三個類別為例，當採用 Helmert 編碼方式時，PROCESS 會自動將第 1+2 組數據對比第 3 組數據（X1），以及第 2 組數據對比第 1 組數據（X2）。由於本研究第 1, 2, 3 組分別定義為漂白水、違法縫合與砍人事件，因此採取 Helmert 編碼時，PROCESS 自動會以 X1 代表可預防型危機（漂白水+縫合）對比受害者型（砍人事件）、以 X2 表示違法縫合事件對比漂白水事件。

至於調節變項 W1 表示止痛策略對比重建與調節性資訊。PROCESS MODEL 85 分析結果顯示 X1 對聲譽的二條間接路徑顯著：(1) X1→冒犯感知→聲譽（間接效果為 -.18）；(2) X1→危機責任→冒犯感知→聲譽（間接效果為 -.12）。分析結果也發現 X2 對聲譽僅有一條間接路徑顯著：X2→冒犯感知→聲譽（間接效果為 -.33）。惟 X1 與 X2 的直接效果皆未達顯著水準。換言之，H5a 不成立，而 H5b, H5c 成立。至於調節作用，X1 與 W1 對組織聲譽的交互作用效應量為 .34 (p = .05, 95%CI 區間為 .00, .68)。危機類型與回應策略影響組織聲譽的調節中介模型如圖 3 所示。

此外，我們將性別、年齡、教育程度與職業等人口統計變項作為共變項納入模型 85，分析結果發現，在危機責任與冒犯感知方面，皆無顯著差異；但在組織聲譽方面，男性比女性對醫院聲譽的評價高約 .20 (95%CI 區間為 -.3570, -.0417)，年長者比年輕者對醫院的評價高約 .01 (95%CI 區間為 .0024, .0187)。

圖 3：危機類型與回應策略影響組織聲譽的調節中介模型



註：本研究繪製

伍、討論與結論

本研究以成大醫院的三起事件為背景，採用實驗法操弄危機類型與回應策略，探討這兩個因素如何透過公眾的責任感知與冒犯感知影響組織聲譽。研究結果有一些發現，茲討論如下：

一、發現與討論

(一) 以危機責任與冒犯衡量聲譽威脅更有效

本研究結果顯示，只考慮危機責任時，受試者對違法縫合與漂白水事件的責任感知相近，但對前者的聲譽評價卻顯著高於後者。當加入冒犯感知後，受試者對違法縫合的冒犯感知顯著高於漂白水事件。換言之，同時考慮危機責任與冒犯時，違法縫合對組織聲譽之威脅大於漂白水事件，且漂白水事件大於砍人事件。根據以上結果顯示，採用危機責任與冒犯兩項指標可以更有效衡量組織聲譽威脅。

然而，對比 Page (2019, p. 146) 的結論：「考慮冒犯性之後，危機責任對組織聲譽失去其應有的解釋力」。之所以產生此一差異，本研究認為係源自於 Page 對危機責任的特殊操弄方式。該研究在有責任組別中，以 A 公司從事某冒犯行為做為刺激材料，然後詢問 A 公司是否有責任；在無責任組別中，以 B 公司從事某冒犯行為做為刺激材料，然後詢問 A 公司是否有責任。這樣的操弄方式導致受試者的責任感知非有即無。由於受試者對 A 公司的危機責任感知相近、但冒犯程度不同，因此危機責任對組織聲譽沒有顯著影響。本研究以三個醫院危機事件作為刺激材料，醫院分別因為不當行為、人為疏失與職場暴力陷入危機，公眾對這些事件的責任感知不同，因此 SCCT 所主張之危機責任對組織聲譽仍然有一定之解釋能力，尤其是在可預防危機對比砍人事件時。綜上所述，本研究發現，當公眾對不同事件的責任感知沒有顯著差異情況下，冒犯感知成為區辨組織聲譽威脅的重要指標；但當公眾對不同事件的責任感知顯著不同情況下，危機責任仍具判斷危機

威脅的指標作用。

(二) 冒犯感知對組織聲譽的影響力大於危機責任

從路徑分析結果可見，對比可預防型危機 vs. 砍人事件時，危機類型有兩條間接路徑顯著影響組織聲譽，分別是：(1) 危機類型→冒犯感知→聲譽；(2) 危機類型→責任感知→冒犯感知→聲譽。但對比兩種可預防型危機時，危機類型只會通過冒犯感知影響組織聲譽，危機責任失去對聲譽的解釋能力。本研究的此一發現為 Page (2019) 的研究結果提出了合理詮釋：當組織面對責任感知不同的危機事件時，冒犯感知與危機責任是影響組織聲譽的兩個變項；但當組織面對責任感知相近的危機事件時，危機責任不再影響組織聲譽，冒犯感知才是影響組織聲譽的主要變項。

對比可預防型危機 vs. 砍人事件時，由於兩條顯著的間接路徑皆經過「冒犯」中介，而僅有第二條路徑額外包含「責任」，可推論「冒犯」在中介過程中扮演主要作用。另外，對比兩種可預防型危機時，危機事件只會通過冒犯感知影響組織聲譽，透過責任感知影響聲譽的間接路徑並不顯著。以上結果顯示，「冒犯」才是危機事件影響聲譽的關鍵變項，「責任」的作用主要是透過提高冒犯感來間接影響聲譽，而非形成獨立的中介路徑。換言之，不論對比的危機類型為何，冒犯感知對組織聲譽的影響力皆大於危機責任。

(三) 危機責任會通過冒犯感知影響組織聲譽

從危機類型影響組織聲譽的路徑模型顯示，不論對比的危機類型為何，危機類型影響聲譽的直接效果皆不顯著。此一結果與 Claeys et al. (2010) 的結果不相符，該研究指出組織面對可預防型危機的聲譽評價，比意外型與受害者型危機低，意即危機類型會直接影響組織聲譽。本研究因為加入中介變項，因此危機類型必須通過冒犯感知或危機責任影響組織聲譽。且在對比可預防型危機 vs. 砍人事件時，回應

策略會調節危機類型影響聲譽的關係，因此呈現出直接效果不顯著的現象。

Page (2022) 以冒犯性取代危機責任，探討回應策略對組織聲譽之影響路徑；IRT 雖強調危機責任與冒犯兩要件缺一不可，卻沒有探討這兩個要素的關係。本研究的間接路徑表明，當納入公眾的冒犯感知後，SCCT 所主張的危機類型→責任感知→聲譽的路徑呈現不顯著；且當對比可預防型危機 vs. 砍人事件時，危機責任會通過冒犯感知影響組織聲譽。本研究證實了危機責任與冒犯感知在影響組織聲譽過程中的關係 (Bentley & Ma, 2020)，亦即當公眾感知組織對危機事件應該承擔的責任提高時，將使其被冒犯的感知加重，從而導致公眾對該組織的聲譽評價更加負面。

(四) 重建與調節性資訊策略有降低冒犯性的功能

分析結果顯示，三種回應策略（重建、止痛與調節性資訊）在危機責任和冒犯感知方面並未如預期般地呈現顯著差異。首先看危機責任，本研究選用淡化傷害與尋求支撐子策略作為止痛策略的刺激材料，這兩種子策略在形象修護策略分類上屬於降低冒犯性，並不尋求降低應該承擔的責任 (Benoit, 1997, 2015)。重建之道歉與補償、調節性資訊之表達關心與修正行動，皆承認危機存在並承擔應有的責任 (Coombs, 2007, 2021)，因此這三種回應策略在危機責任方面沒有太大差異。其次，在冒犯感知方面，淡化傷害與尋求支撐旨在降低事件的冒犯性，其與重建、調節性資訊策略導致的冒犯感知相近，顯示重建策略與調節性資訊也有降低冒犯性的功能。

在組織聲譽方面，分析結果顯示重建策略的效果顯著高於止痛策略，此一結果與 Claeyes et al. (2010) 的結果一致。惟調節性資訊與止痛策略所導致的組織聲譽並無顯著差異的結果，需要進一步說明。Page et al. (2025) 與 Coombs (2025) 最近不約而同地強調：保護利害關係人的安全是危機溝通成功的要件。本研究調節性資訊與止痛策略的組織聲譽之所以沒有顯著差異，可能的解釋是本研究對止痛策略的操弄，讓受試者感覺醫院有保護到病患安全。以漂白水事件為例，一方

面淡化傷害：「洗腎機設有保護機制……因此漂白水並未進入病人體內，也沒有造成病人身體損害」，另一方面尋求支撐：「我們的醫護團隊秉持著專業、負責的態度，確保患者得到最優質的護理和治療」。兩種策略因為皆顧慮到病患安全，使得公眾感受到醫院的善意，從而降低了危機事件的冒犯性（Page, 2022），因此公眾對採用這兩種策略之醫院的評價沒有顯著差異。

（五）順應型策略具有弱化危機類型對組織聲譽影響之作用

Claeys et al. (2010) 的實驗結果發現，危機類型與回應策略對危機責任與組織聲譽的影響不存在交互作用，因此 SCCT 所建議之匹配策略較之不匹配策略並無明顯優勢。此一結果可能意味著危機責任本身可能不是決定危機回應有效性的變項（Park, 2017）。本研究結果卻顯示，在漂白水與違法縫合 vs. 砍人事件的對比下，回應策略在危機類型影響組織聲譽的關係中存在調節作用。組織在砍人事件中使用順應型策略與止痛策略導致的組織聲譽沒有顯著差異；但在漂白水與違法縫合中，使用順應型策略的組織聲譽顯著優於止痛策略。換言之，與抗拒型策略相比，順應型策略具有緩和或弱化危機類型對組織聲譽影響之作用。

Ma & Zhan (2016, p. 112) 的後設分析指出：「相較於可預防型危機，在意外型危機中使用匹配策略比不匹配策略的聲譽保護優勢更為明顯」。Ma & Zhan 分別計算兩類危機事件中匹配策略與組織聲譽的相關係數，計算結果意外型危機的相關係數為 .34，大於可預防型危機的 .17。如果將本研究的砍人事件視為意外型危機（因為危機責任分數以 7 點尺度衡量高達 5.08）。本研究結果在可預防型危機（漂白水與違法縫合）中使用匹配（順應型）策略比不匹配（止痛）策略的聲譽保護優勢並不令人意外，其優勢約為 $(3.97-3.68)/3.68 = 8\%$ 。在意外型危機中使用匹配策略的效果相近於不匹配策略（4.17 vs. 4.23）。如果在意外型危機中使用匹配之止痛策略的效果，竟然跟不匹配之重建策略相當（止痛策略能達成重建策略效果的 98.6% $(1-(4.23-4.17)/4.17)$ ），意味著在意外型危機中使用匹配策略的效果不容小覷，此一結果與 Ma

& Zhan 的結論有異曲同工之效。亦即在意外型危機中，使用匹配策略對聲譽的保護效果較採用不匹配策略更為顯著，且此優勢比可預防機危機更為明顯。

(六) 冒犯性有助危機分類、且職場暴力不屬於受害者型危機

本研究藉助 IRT 構成危機的兩個組成因子：危機責任與冒犯性，檢測公眾對三種危機事件的感知。分析結果顯示，受試者對違法縫合感知到的冒犯性，顯著高於漂白水事件；且對漂白水的冒犯感知高於砍人事件。換言之，使用責任與冒犯兩種指標可以進一步將危機責任高的預防型危機事件區分為冒犯程度不同的兩種類型，從而解決故意與非故意行為對組織聲譽威脅應該有所不同的爭議。這種分類與 Coombs & Tachkova (2023) 以道德憤怒區分人為疏失與不當行為的作法具有異曲同工之妙。因為本研究藉道德違反引發的冒犯感知，與 Coombs & Tachkova 因貪婪或不公義而導致的道德憤怒雖定義不同，但兩者應該存在一定的關聯，需要未來研究進一步檢視與證實。

就本質而言，砍人事件屬於職場暴力，按 SCCT 集群分類應歸屬於受害者型危機。惟本研究結果顯示，受試者給予砍人事件的危機責任評分爲 5.08，以 7 點尺度而言，不可謂危機責任輕微。換言之，對台灣公眾而言，職場暴力可能不屬於受害者危機類型。此一結果與 Barkley (2020) 的研究結果相似，因此，從東方文化角度觀之，職場暴力雖不可完全歸責於組織，但仍因組織內部因素引發，因此將之歸諸受害者型危機並不合適。Barkley 也發現，在組織聲譽方面，職場暴力顯著低於產品被竄改事件，且與不當行為沒有顯著差異。這意味著職場暴力事件對組織的聲譽威脅不僅高於受害者型危機，反而與可預防型危機相近。本研究結果雖也顯示砍人事件的聲譽與漂白水並無顯著差異，但違法縫合事件的聲譽顯著低於漂白水與砍人事件。此一結果產生一個問題：違法縫合與漂白水事件的危機責任相近，公眾對它們的聲譽評價卻顯著不同，顯見危機責任不足以充分反映聲譽威脅。

二、理論貢獻與管理意涵

本研究最重要的發現是：冒犯感知不僅是衡量聲譽威脅的重要變項，而且冒犯感知對組織聲譽的影響力大於危機責任，更進一步釐清了危機責任與冒犯感知的關係，這些都有助於危機溝通理論的發展。其次，本研究釐清了若干危機分類上的問題，包括職場暴力可能不屬於受害者型危機；人為疏失與不當行為可以透過冒犯感知進一步再細分為不同類型危機，這些發現豐富了危機分類的理論內涵。第三，本研究發現在對比責任感知相近情境下，危機責任失去對組織聲譽威脅的解釋力，但在對比不同危機責任情境下，危機責任與冒犯感知會共同影響組織聲譽，不僅發現了 SCCT 適用的邊界條件，也證實了 IRT 所提出危機責任與冒犯感知共同構成危機之主張。最後，本研究提出了危機類型與回應策略影響組織聲譽的干擾中介模型，詳述危機類型通過那些路徑影響組織聲譽、回應策略如何調節危機類型對組織聲譽之影響，此一模型對於 SCCT 與 IRT 的深化與擴展都有一定的貢獻。

除了理論貢獻之外，本研究結果也有一些實務上的管理意涵。首先是職場暴力對組織的威脅評估，雖然肇事者非組織所指揮或授意，但因為員工被視為組織的一部分而產生集體代理傾向問題（Barkley, 2020; Zemba et al., 2006）。「集體代理傾向」指的是人們傾向將行為的意圖與結果歸因於整個群體，而非僅限於個人行為者的傾向。此觀點源自跨文化心理學對集體主義文化的研究（Menon et al., 1999; Zemba et al., 2006）。在具有集體代理傾向的社會中，個人被視為其所屬群體的一部分，因此，即使錯誤或不當行為由個人造成，社會仍傾向要求整個組織或領導階層共同負責。以本研究職場暴力與人為疏失的聲譽評價相近的結果表明，公眾根據集體代理傾向的考慮，會將負面聲譽結果從主要肇事者擴展到組織，因此危機管理者不應該將職場暴力視為受害者型危機，才能有效應對此一類型危機。

其次，是可預防型危機之溝通管理，由於公眾對組織不當行為的冒犯感知比人為疏失更高，應對這類危機更應著眼於如何降低公眾的冒犯感知，例如本研究顯示的重建策略或調節性資訊，或是 Page（2022）所推薦的指示性資訊。因為組織在應對危機時展現關注、照顧受害者與可能受危機影響者的善意或美德，才能有效降低公眾的冒

犯感知，從而修護組織聲譽。第三，雖然冒犯感知對組織聲譽的影響力大於危機責任，組織也不可輕忽危機責任的殺傷力，因為公眾的冒犯感知會隨著危機責任的提高而加重，進而對組織聲譽造成更大的威脅或傷害。最後要強調的是，相較於危機責任，冒犯感知是偏向比較主觀的衡量指標。正如同 Benoit (1997, 2015) 所強調「公眾感知比現實還要重要」，危機管理者在應對危機時，探詢並理解公眾對危機事件的看法（尤其是他們的冒犯感知）將是組織有效應對危機並修護組織聲譽的重要關鍵。

三、研究限制與未來研究建議

本研究雖有若干發現，但也存在一些限制，有賴未來研究加以精進。首先，本研究僅就成大醫院發生的三起危機事件，探討公眾對這些事件的感知與評價。這些情境無法完全涵蓋現實中更複雜多樣的危機類型，研究結論是否適用於其他危機或組織類型仍需進一步驗證。其次，本研究只探討三種成大醫院實際使用過的回應策略，未來可納入更多策略類別或其他子策略，以期為醫療機構提供更全面的策略選擇依據。第三，本研究雖證實危機責任會正向影響冒犯感知，但畢竟受限於特定類型組織與危機情境，此一結果是否能獲得更一般性的擴展，仍有待未來研究加以鞏固。第四，本研究提出冒犯感知可作為人為疏失與不當行為之類型區隔指標，類似 Coombs & Tachkova (2023) 以道德憤怒區分人為疏失與不當行為的作法。只是冒犯感知與道德憤怒之間是否有關連，希望未來研究能深入探討，以期建立更完整的危機分類學。第五，本研究僅聚焦於危機責任與冒犯感知作為中介變項、組織聲譽作為應變項。可能忽略了其他可能影響聲譽、或受聲譽影響的變項，未來研究可納入其他中介（例如危機嚴重性）或結果變項（例如報復意圖），以期建立更完整的危機類型與回應策略影響溝通結果變項之理論模型。最後，本研究的樣本結構 39 歲以下年輕人（占比 55.1%）、大學學歷者（占比 70.5%）偏多，可能存在樣本偏誤的問題。未來研究應尋求更貼近台灣人口結構之樣本，以期研究結果更具說服力。

本研究只探討危機干預的調節作用 (Coombs, 2025)，某些情境可

能存在未控制的干擾因素。例如職場暴力的砍人事件，雖在責任歸因上低於另兩事件，但由於涉及人身安全與暴力行爲，公衆反應可能不僅取決於責任歸屬或冒犯程度，亦可能受到恐懼、威脅感等情緒因素影響。此類事件的情緒化特質可能使其與典型「受害者型危機」存在心理反應上的差異，未來可進一步探討不同事件類型中情緒成分（如恐懼或焦慮）對危機認知與評價的調節作用。此外，本研究於受試者閱讀完整個情境（包含事件描述與組織回應）後進行一次性測量，因此難以區分「事件本身」與「組織回應」對冒犯感知與聲譽評價的獨立影響。未來研究可採取雙階段測量設計：在閱讀危機事件後先行測量受試者的初始冒犯感知或聲譽評價，隨後於閱讀組織回應後再次測量變項變化。此一設計可更有效區分事件與回應的相對影響力，並有助於釐清危機回應策略的真實效應機制。

四、結論

本研究探討「冒犯感知」在危機溝通中的角色。研究結果顯示，冒犯感知不僅是衡量組織聲譽威脅的重要變項，其對組織聲譽的影響力更高於被 SCCT 視爲關鍵的危機責任，對危機溝通理論的深化發展具有重要意義。其次，SCCT 以危機責任做爲危機集群劃分的基準，本研究所探討的三個事件，若依據危機責任劃分，職場暴力屬於意外型危機、違法縫合與漂白水事件屬於可預防型危機，無法辨識違法縫合與漂白水事件對組織威脅之輕重。但若透過冒犯感知的觀點重新檢視危機集群的分類基準，本研究發現人爲疏失（漂白水）與不當行爲（違法縫合）可依冒犯程度區分爲不同類型：高責任中冒犯、高責任高冒犯，從而確定三個危機事件對組織的威脅程度高低分別是不當行爲、人爲疏失、職場暴力。換言之，結合危機責任與冒犯感知劃分危機，可以強化危機類型對組織聲譽威脅的預測與解釋能力。最後，本研究也發現，在危機責任程度相近的情境中，責任感知對聲譽威脅的預測力下降，而在不同責任程度的對比下，危機責任與冒犯感知會共同作用於組織聲譽。此一結果不僅界定了 SCCT 適用的邊界條件，也實證性地支持 IRT 所主張的「危機由責任與冒犯共同構成」的理論觀點。

參考文獻

- 吳宜蓁 (2005)。《危機傳播：公共關係與語藝觀點的論點與實證》。五南。
- 姚惠忠、凌儀玲、鄭皓蔚 (2022)。〈當理性遇上感性：情緒導向模式在危機傳播之驗證〉，《中華傳播學刊》，41，41-71。
- 姚惠忠、凌儀玲、劉志一 (2023)。〈風險知覺影響組織聲譽的路徑初探：Covid-19 疫情背景下之貫時研究〉，《新聞學研究》，154，229-278。
- 陳建璋 (2025)。〈觀點投書：誰偷走了當兵的榮譽？閃兵世代真相與社會鏡像〉，《新新聞》。<https://www.storm.mg/article/11076112>
- 溫偉群 (2018)。〈社群媒體時代口語傳播研究的挑戰：以形象修護研究為例〉，游梓翔、溫偉群編《社群媒體與口語傳播》，頁 53-66。五南。
- 劉千祥、姚惠忠 (2018)。〈危機回應內容、形式、媒體選擇、發言層級相對重要性之研究：企業公關人員觀點〉，《傳播與社會學刊》，44，85-123。
- 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.
- Barkley, K. (2020). Does one size fit all? The applicability of situational crisis communication theory in the Japanese context. *Public Relations Review*, 46(3), 101911. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101911>
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Benoit, W. L., & Drew, S. (1997). Appropriateness and effectiveness of image repair strategies. *Communication Reports*, 10(2), 153-163.
- 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., & Henson, J. R. (2009). President Bush's image repair discourse on Hurricane Katrina. *Public Relations Review*, 35(1), 40-46.
- Benoit, W. L. (2013). Tiger Woods' image repair: Could he hit one out of the rough. In J. R. Blaney, L. R. Lippert, & J. S. Smith (Eds.), *Repairing the athlete's image: Studies in sports image restoration* (pp. 89-96). Lanham, MD: Lexington, Rowman & Littlefield.
- Benoit, W. L. (2015). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. SUNY Press.

- Benoit, W. (2017). Image repair on the Donald Trump "Access Hollywood" video: "Grab them by the p* ssy." *Communication Studies*, 68(3), 243-259.
- Benoit, W. L. (2018). Crisis and image repair at United Airlines: Fly the unfriendly skies. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 1(1), 11-26.
- Bentley, J. M., & Ma, L. (2020). Testing perceptions of organizational apologies after a data breach crisis. *Public Relations Review*, 46(5), 101975. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101975>
- 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.
- Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2014). What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. *Journal of Business Research*, 67(2), 182-189. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.005>
- 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. (2021). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage publications.
- Coombs, W. T. (2025). A Response to Page et al. (2025), *Journal of Public Relations Research*, 37(4). <https://doi.org/10.1080/1062726X.2025.2548680>
- 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. (2016). Reflections on a meta-analysis: Crystallizing thinking about SCCT. *Journal of Public Relations Research*, 28(2), 120-122.
- Coombs, W. T., & Tachkova, E. R. (2019). Scansis as a unique crisis type: Theoretical and practical implications. *Journal of Communication*

Management, 23(1), 72-88.

- Coombs, W. T. (2022). Situational crisis communication theory (SCCT) refining and clarifying a cognitive-based theory of crisis communication. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication* (pp. 193-204). John Wiley & Sons Ltd.
- Coombs, W. T., & Tachkova, E. R. (2022). Elaborating the concept of threat in contingency theory: An integration with moral outrage and situational crisis communication theory. *Public Relations Review*, 48(4), 102234. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102234>
- Coombs, W. T., & Tachkova, E. R. (2023). Integrating moral outrage in situational crisis communication theory: A triadic appraisal model for crises. *Management Communication Quarterly*, 37(4), 798-820.
- Coombs, W. T., & Tachkova, E. R. (2024). How emotions can enhance crisis communication: Theorizing around moral outrage. *Journal of Public Relations Research*, 36(1), 6-22.
- Cooper, A. H. (2002). Media framing and social movement mobilization: German peace protest against INF missiles, the Gulf War, and NATO peace enforcement in Bosnia. *European Journal of Political Research*, 41, 37-80.
- Dardis, F., & Haigh, M. M. (2009). Prescribing versus describing: Testing image restoration strategies in a crisis situation. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(1), 101-118.
- Dutta, S., & Pullig, C. (2011). Effectiveness of corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies. *Journal of Business Research*, 64(12), 1281-1287.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Grewal, R., Cote, J. A., & Baumgartner, H. (2004). Multicollinearity and measurement error in structural equation models: Implications for theory testing. *Marketing Science*, 23(4), 519-529.
- Haigh, M. M., & Dardis, F. (2012). The impact of apology on organization-public relationships and perceptions of corporate social responsibility. *Public Relations Journal*, 6(1), 1-16.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication*

Monographs, 85(1), 4-40.

- Hegner, S. M., Beldad, A. D., & Kraesgenberg, A. L. (2016). The impact of crisis response strategy, crisis type, and corporate social responsibility on post-crisis consumer trust and purchase intention. *Corporate Reputation Review*, 19(4), 357-370.
- Joslyn, M. R. (2003). Framing the Lewinsky affair: Third-person judgments by scandal frame. *Political Psychology*, 24(4), 829-844.
- Kim, S., & Chon, M. G. (2025). Unpacking generative artificial intelligence-powered crisis communication from a moral angle: The role of moral outrage, authenticity, and forgiveness. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 33(3). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.70066>
- Legg, K. L. (2009). Religious celebrity: An analysis of image repair discourse. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 240-250.
- Ma, L. & Zhan, M. (2016). Effects of attributed responsibility and response strategies on organizational reputation: A meta-analysis of situational crisis communication theory research, *Journal of Public Relations Research*, 28(2), 102-119.
- McDonald, L. M., Sparks, B., & Glendon, A. I. (2010). Stakeholder reactions to company crisis communication and causes. *Public Relations Review*, 36(3), 263-271.
- Menon, T., Morris, M. W., Chiu, C., & Hong, Y. (1999). Culture and the construal of agency: Attribution to individual versus group dispositions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(5), 701-717.
- Mitroff, I. I. (1988). Crisis management: Cutting through the confusion. *Sloan Management Review*, 29, 15-20.
- Niu, R., Eng, N., Zhao, Y., & Jin, Y. (2025). How moral appraisals function in sticky crises: Theorizing within the triadic appraisal framework of situational crisis communication theory. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 33(2). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.70054>
- Niu, R., & Ma, X. (2023). Warranted inferences of mediation and possibility of a threshold effect: Verifying the mediating effects of anger in situational crisis communication theory. *Public Relations Review*, 49(5). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102372>
- O'Keefe, D. J. (2003). Message properties, mediating states, and manipulation checks: Claims, evidence, and data analysis in

- experimental persuasive message effects research. *Communication Theory*, 13(3), 251-274.
- Page, T. G. (2019). Beyond attribution: Building new measures to explain the reputation threat posed by crisis. *Public Relations Review*, 45(1), 138-152.
- Page, T. G. (2020). Measuring success: Explications and measurement scales of instructing information and adjusting information. *Public Relations Review*, 46(4), 101952. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101952>
- Page, T. G. (2022). The reputational benefits of instructing information: The first test of the revised model of reputation repair. *Public Relations Review*, 48(5), 102256. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102256>
- Page, T. G., Liu, B. F., & Atwell Seate, A. (2025). The twin pillars of crisis communication: Protecting safety and building healthy relationships. *Journal of Public Relations Research*, 37(4), 412-421.
- Park, H. (2017). Exploring effective crisis response strategies. *Public Relations Review*, 43(1), 190-192.
- Ponzi, L. J., Fombrun, C. J., & Gardberg, N. A. (2011). RepTrak™ pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 14(1), 15-35.
- Sisco, H. F. (2012). Nonprofit in crisis: An examination of the applicability of situational crisis communication theory. *Journal of Public Relations Research*, 24(1), 1-17.
- Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*, 7(3), 297-316.
- van Zoonen, W., & van der Meer, T. (2015). The importance of source and credibility perception in times of crisis: Crisis communication in a socially mediated era. *Journal of Public Relations Research*, 27(5), 371-388.
- Yao, H.-C., Ling, I.-L., Liu, C., & Liao, J.-F. (2024). Hospitals with a tarnished reputation: Stealing thunder, concealment intention, and learning from an organizational and industrial history of crisis concealment. *Journal of Public Relations Research*, 36(1), 45-71.
- Yioutas, J. and Segvic, I. (2003). Revisiting the Clinton/Lewinsky scandal: The convergence of agenda setting and framing. *Journal and Mass*

Communication Quarterly, 80(3), 567-582.

Zemba, Y., Young, M. J., & Morris, M. W. (2006). Blaming leaders for organizational accidents: Proxy logic in collective-versus individual-agency cultures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(1), 36-51.

Zhang, X., & Zhou, Z. (2020). Do instructing and adjusting information make a difference in crisis responsibility attribution? Merging fear appeal studies with the defensive attribution hypothesis. *Public Relations Review*, 46(5), 101979. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101979>

Zhou, Z., Zhang, X., & Ki, E. J. (2022). Crisis response strategy manipulation: A systematic review and a test of nuances. *Public Relations Review*, 48(3), 102208. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102208>

【附錄】

回應策略刺激材料（以漂白水事件為例）

一、重建

本院對於此次事件對社會造成的不安和困擾，向所有受到影響的患者、家屬和醫護人員致以最誠摯的歉意。我們承認這是我們的重大失誤，懇請大家原諒。我們會承擔受影響患者的醫療費用。本院對此次事件所引起的不便和困擾再次深感抱歉。

二、止痛

對於本院洗腎中心發生誤取漂白水一事，因為洗腎機設有保護機制，如果藥水濃度不正確就會自動停機，因此漂白水並未進入病人體內，也沒有造成病人身體損害。本院自成立以來，一直致力於為社會提供高質量的醫療服務。我們的醫護團隊秉持著專業、負責的態度，確保患者得到最優質的護理和治療。

三、調節性資訊

對於此次事件，我們首先確認病患身體的安全，後續我們也會持續關注病人的健康狀況。針對此事件，本院已進行檢討改善，包含藥水空桶一律回收集中丟棄，禁止再利用，並設有專用泡製漂白水之容器，也會加強對於院內清潔人員的職前訓練，並督導人員落實執行，以防止類似事件再次發生。