



## 摘要

分析與解釋當前社會工作專業機構所遭遇之內外在之組織與專業危機及威脅，試圖找出社會工作專業機構可能面臨的危機類別或危機情境與各種反應策略之關連性。進而評估危機反應策略之內容與影響，以理性和平溝通為原則，謀求雙贏為目標，擬定組織危機管理標準作業手冊（C.M.S.O.P.）。希望能啟發社會工作專業機構，找出由危機之情境轉化為轉機，且能因此強化機構形象與組織行銷之途徑。

## 壹、緒論

去年臺北縣社會局家暴中心處理嚴姓女童疑似遭性侵害案件在日前引起軒然大波，原本亂倫事件具有複雜性及爭議性的本質就容易吸引媒體的高度關切與討論，甚至更因此掀起社會各界對於社會工作專業的質疑與不諒解，而把社會工作冠上「霸權」、「傲慢」等字眼；這些指責突顯出三個重要議題：首先，是社會工作專業教育訓練不足。暴露社會工作專業機構在面對此類形象危機之處理能力與經驗的有限與缺失，嚴重地破壞社會工作機構的組織形象與專業威信。其次，是社會工作專業對大眾的社會教育不足。社會大眾對於社會工作專業的認同度與理解程度實在不足，這也是社會工作要

成為一種專業還需加強與努力之處；而另一重要議題則是說明了社會工作專業組織危機管理策略不足。欠缺危機管理相關研究或模式，提供社會工作專業組織面臨危機管理慌亂情境時的指引。

正因為在這危機環伺的時代。由於環境變動帶來高度不確定性與複雜性，所有的組織型態，包括政府機構、民間企業、社會福利團體、甚至是宗教組織，只要是與外界環境有所互動，就隨時處於危機的威脅當中。危機時代同時也代表著透過形象與績效管理的轉機時代。社會工作專業組織是否具有高度的應變能力與危機處理能力，決定了案主與社會大眾是否給予信任與支持。危機處理失敗者，極有可能賠上組織形象，甚至危及組織的存亡；反之，能化險為夷安然度過危機者，組織形象因此大受肯定（吳宜蓁，二〇〇二）。

本文將從分析危機產生、危機情境界定、危機周期、補救善後及風險，闡述危機管理理論與實務策略，希望能啟發社會工作專業機構找出由危機之情境轉化為轉機，且能因此強化機構形象與組織行銷之途徑。

## 貳、組織正當性與危機

在瞭解與分析社會工作專業組織危機管理的模式與策略時，有幾個重要的概念與議題必須先行說明，以釐清組織在進行危機

管理背後的基礎與根據，並據此確認社會工作專業組織危機管理之範圍與擬定相關因應策略之方向。這些先決的概念包括組織的正當性議題、組織正當性的危機。

### 一、組織的正當性

正當性概念起源於政治社會學，其約略分成「政治權力」與「社會價值」兩種角度。前者以韋伯為代表，將正當性分為傳統權威、個人魅力、法律規範三種（Weber, 1968，引自 Ruef & Scott, 1998），後者來自 Pfeffer 等人的主張，強調組織的目標必須跟普遍的社會價值一致，才能使用社會稀少資源的權力，其主張也才有正當性（Pfeffer & Salancik, 1978）。Suchman (1995: 574) 界定正當性為「一種概念化的觀念或假設，認為某個實體的行為方式就社會所建構的規範信仰或價值觀而言是適當而可以接受的」。

正當性是一種概括的認知，代表觀察者對於其所屬之組織的反映，於是，正當性被客觀地擁有，也被主觀地創造（Suchman, 1995: 574）。Ruef & Scott (1998) 指出正當性來源包括外在資源與內在參與者，外在來源包括證照委員會、捐款單位、知識份子、專業團體、媒體及社會大眾；內在參與者包括員工、管理者及董事會成員。為使正當性的概念能更具體地描述現實社會組織的運用狀況，Scott (1995) 將正當性操作化予以區分為三種類型（引自吳宜蓁，二〇〇二）：

### 認知正當性

此為正當性的基本元素，也就是社會大眾認可某組織存在並且可以辨識其行動所展現的意義。如社會工作之專業可為社會大眾所認同，而兒童保護工作也是應由社工專業組織來執行。

### 道德正當性

藉以描述或評斷社會生活中的事物，以此獲得社會大眾的信任。例如社會工作的專業倫理與規範，以達到責信之目的。

### 制度正當性

等同於韋伯所界定的制度正當性，例如政府機構或法規制度的正當性，而公部門之社會福利單位便屬於此一類型之代表。

上述三種正當性分別用來解釋不同的組織特性，某些組織可能具備某種正當性，卻不符合另一種正當性的標準（Ruef & Scott, 1998）。例如公部門之社福單位可能具有公權力與法源之根據來執行相關兒童保護業務（擁有制度正當性），卻因為社會大眾對其專業之不理解或質疑，而喪失其認知正當性與道德正當性。

## 一、組織正當性的危機

組織正當性是社會大眾所賦予的（Gibelman & Gelman, 2002）。為取得社會認可的權利，不論是政府或企業組織，都必須靠各種傳播方式，提醒社會大眾組織的所作所為都是符合社會規範及大眾期許的，以確保組織正當性能繼續存在。

正由於大眾傳媒在塑造及維持組織正當性方面扮演極重要的角色，因此瞭解傳播的過程與相互間之溝通便成為相當重要的研究課題，並得以從其中得到組織形象之建立與機構行銷之模式。Neilsen & Rao (1987)就表示組織正當性的形成就是一種複雜的社會真實建構的過程，也代表社會意義的集體模塑（collective making of meaning）。換言之，透過社會集體模塑的過程，組織逐漸吸收社會規範與價值，也同時傳遞出符合此規範與價值的行為方式，組織正當性於焉成立。也由此可見，組織正當性是一種動態的過程，是組織與其利益關係人（stakeholders）雙向互動下的結果（吳宜蓁，二〇〇二）。

正當性既然是動態互動下的產物，自然會有互動不良而產生爭論之時，此時就會有「誰具有正當性？」的論辯出現，也代表某些組織的利益關係人開始質疑組織在某項作為上的正當性。至於正當性爭議出現的時機，可能是在某項公共政策或組織作為的討論上（如兒保案件中疑似受虐兒童之處置方式），也可能是在組織面臨危機事件衝擊後（如臺北縣社會局處理嚴姓女童案所引發之社工專業之爭議），社會大眾對組織作為或危機處理方式的正當性與否出現不同的論調（如社會上出現支持與反對女童被帶離原生家庭兩種截然不同的聲音）。

危機事件直接衝擊組織的正當性，社會大眾會質疑是否組織打破原有的社會規範或期待標準。不管危機事件是大或小，組織一旦遭遇危機，等於在認知、道德或制度面上面臨正當性的挑戰。因此，

面臨危機衝擊的組織，首要之務就是要捍衛或是重新恢復組織原有的正當性（Allen & Caillouet, 1994; 吳宜蓁，二〇〇二）。

組織正當性既是動態的建構過程，因此正當性是需要去取得（gain）、維繫（maintain）甚至是修復（repair）的（Suchman, 1995）。正當性的修復，即是危機處理時之組織任務。正當性落差理論是由 Sethi 於一九九四年提出的概念（吳宜蓁，二〇〇二），此落差是源自於組織行為與社會期望中間出現落差，導致社會大眾不再認可該組織具有執行上的正當性。這種差距在組織發生人為因素造成的危機時很容易出現，因為外界將責任歸屬指向組織本身，認為其作為違反社會對組織的期望（Sethi, 1994; Sethi & Falbe, 1987）。

## 參、危機情境界定

何謂「危機情境」？根據 Sturges（1994）以及 Coombs（1995）的界定方式，危機的情境包括主觀與客觀兩個層面，客觀層面為危機種類與危害程度，主觀層面著重在認知與評價層面，乃社會大眾對危機責任歸屬的認定（朱愛群，二〇〇二）。

Sturges（1994）是從客觀層面界定，認為危機情境有三種面向：危機的重要性、立即性、以及不確定性，這三種面向共同建構出危機的情境。外界對組織的評價除了這三種情境面向之外，會受到組

織的危機傳播作法的影響。Coombs（1995）則偏向從主觀層面來界定情境，主張對情境的認定需從社會大眾的感知面著眼。他認為歸因論（attribution theory）提供危機反應策略十分有用的關聯性理論架構。其理由是危機情境是隨著人們對危機的歸因情況而定，如果人們認為危機是外在造成、組織操控性低，而且發生機率低，則其所認知的組織責任程度便會相對降低。反之，人們對組織責任的要求就會越高，如此危機事件對組織造成的形象傷害也會越大。

情境與策略關連性的前提假設是，主事者評估危機的情境來選擇適當的危機反應策略，當決策者對危機情境的瞭解越多，他們就能越正確的對外傳達有效的反應策略（Coombs, 1998）。Coombs 所界定的危機情境有四個面向，分別是危機種類、證據的真實性、危機傷害程度，以及組織過往的表現（Coombs, 1995），這四個面向都會影響大眾對危機責任歸屬的歸因結果。組織要修復形象，方法有二，一是改變大眾對事件的三種歸因方式，二是去影響歸因之後大眾所產生的情緒反應。這四種情境概念簡述如下：

### 危機種類

危機種類是由「內在—外在」以及「蓄意—非蓄意」兩個面向所界定，交叉而成四種危機：過失（非蓄意與外在所造成的危機）、意外（組織內部發生的非蓄意危機）、恐怖主義（外部攻擊者的蓄意破壞行動）以及違法行為（組織內部蓄意的行為）。

### 證據的真實性

證據真實性影響危機對組織的傷害程度。真實證據是危機事件

的具體說明：相對地，假的證據可能是謠言或公眾臆測。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。臺北縣嚴姓女童案件就是一個例子。

#### 危機傷害程度

傷害包括死傷、財產損失、環境傷害或個人名譽損傷等等。危機帶來的傷害可能來自外部或組織內部。一般而言，危機傷害程度愈大，社會大眾對組織責任的歸因就愈高。

#### 組織過往的表現

Coombs & Holladay (2001) 認為組織過去的表现包括兩個變項，一個是危機史 (crisis history)，另一個是關係史 (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益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獲得大眾的諒解。Coombs 認為，過往的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，組織應採行迎合策略來回應危機。

社會工作專業機構之組織危機類型則可用「人為或非人為」為橫軸，以「內發與否 (內發或外力)」為縱軸，區分為四種象限，而將危機型態分為四大類：是經營管理面向的危機，其危機來自人為且是內發的，主要是在人事、財務、策略等管理上之嚴重失當，所釀成危機者，如非營利組織爆發財務虧空或募款項目不

明等人謀不臧之事件。是組織系統面向的危機，其危機來自於非人為的且是內發的現象，主要是組織內部政策或規範有重大轉向，導致專業人員或相關人士在工作表現上無所適從或造成損害，而出現的混亂及錯誤的狀況。是災難損害面向的危機，其危機來自於非人為的且是外力因素的影響的危機，如天然災害諸如地震、水災 (颱風)、火災：等，會引發一連串工作上及處置上的動亂與不安，也使得工作量暴增而導致的組織危機，如九二一震災引發災區福利機構處理個案不及的現象。是屬政經面向的危機，其危機來自於人為，且是外力所生的危機，就政治面向而言，有政策轉向或財政緊縮等的危機，就經濟面向而言，有機構競爭及景氣低迷等的危機。

## 肆、危機管理

所謂危機管理 (crisis management) 是一些如何處理危機並減少危機傷害的原則要素或行動策略，從另一個角度來說，危機管理是為了避免或減少危機的負面後果，並保護組織、相關人士、以及產業等免於傷害 (林文益譯，二〇〇二)。

危機管理有四個基本要素，即：預防：為避免危機發生所採取的措施，危機處理人員通常事先發現危機的警訊，然後採取行動

來防止危機的發生；**準備**：也就是危機處理計畫（crisis management plan, CMP），包括診斷危機的傷害性，訓練組織成員因應方式，製作及蒐集危機應變資訊，以及改善危機溝通系統等；**實施**：將準備事項實際應用在危機事件上。準備事項必須經常加以測試，經由模擬的危機或訓練課程，可以瞭解危機處理計畫、危機應變資訊和溝通系統等是否適用；以及**學習**：組織必須對模擬危機或真實危機中的措施進行評估，藉以瞭解哪些是對的或錯的，並將這些資訊儲存起來，以備將來之需。學習是一種制度化的記憶，此種制度化的記憶可以擴大組織對危機的瞭解，提昇危機處理的能力，而有助於危機的管理。

## 伍、危機管理的理論

危機管理並不是一個全新的名詞或概念，在政府機構、私人企業、大眾傳播媒體、甚至國際關係的領域都有相當廣泛的討論與相關理論的建構。此部分的討論將整合與引用各領域與專業之相關危機管理理論，來解釋危機產生、危機界定、危機周期、及補救善後，來試圖找出適合社會工作專業組織危機管理之理論架構。

### 一、組織理論

組織理論討論的範圍非常廣闊，但對危機處理的真正貢獻，可分為兩方面：一方面為組織處理危機的實力，將會影響先期消弭危機的工作；另一方面是對危機處理成功與否的變項觀察。組織理論著重於危機爆發時，心理強烈的震撼與驚訝，威脅的強度及時間的限制，所共同形成對決策者的外在環境限制。故此決策者依賴組織作業標準程序來決策，所以政策產出卻常無法達到最適化的要求。它強調三個面向，六個變項；面向包括有：**政策行動**是組織的產出，而組織正是扮演行動者的角色；**組織提供實質的能力**，供決策者在面對問題時的政策選項；**組織產出的結構**，是決策者的決策情境。而根據這幾個面向，所發展出的幾個重要的變項：**組織執行一標準作業程序**；**計畫**；**組織特有的功能**；**組織的選項**—組織間需彼此協調；**有限彈性與逐漸改變**—涉及組織預算、認知、目標的優先順序、評量計畫；**長程計畫**；**目標及其可轉換性**；**行政能力與組織透明度**（引自朱延智，二〇〇〇；吳佩玲譯，二〇〇一）。

### 一一、威脅評估模式

威脅評估模式主要是由柯亨（Raymond Cohen）為代表所提出的危機處理論點。其精神乃著重於組織危機發生時，是否能夠準確掌握外在的威脅，是危機處理的重要關鍵。如果事先沒有評估到危機的嚴重性，就很難會採取有效的解決途徑。威脅的認知是經過評

估，評估的正確與否關係著後續的危機處理。這是危機處理的第一個關口，也說明了評估緩慢、漸進變化的細微威脅，是潛藏危機因子發展與擴散的重要階段。若不在此時期及時掌握威脅的變化，直到危機爆發的階段，將難有具體的突破。簡單而言，也就是激烈變化的威脅容易感受，漸進緩慢升高的危機，易被低估，反而造成更大的危機與傷害（引自朱延智，二〇〇〇；邱毅，一九九九）。

## 二、危機壓力與反應理論

危機壓力與對危機反應模式的貢獻，在於找出危機的壓力根源，並由此發現壓力是促成危機處理的背後動力。有三個相關的變項：認知的時間壓力、高估外界的反擊能力、關切立即的威脅。由於這三個變項會壓縮並僵化處理者的思考認知，並且在龐大的外界壓力的壓迫下，會促使決策者產生強烈動機，而採取有效行動來解決。

## 四、危機生命週期理論

所謂的「危機生命週期」指的是危機因子出現到被處理「結束」的過程。它有五個顯著階段：危機醞釀期、危機爆發期、危機處理期、危機擴散期、危機後遺症期。其重點分述如下（朱延智，二〇〇〇；吳宜蓁、徐詠絮譯，二〇〇二）：

**危機醞釀期：**強調危機動態的變化，其所指的是高危險因子

的出現，而且開始醞釀、成長。然而有許多危機因子所外顯的徵兆卻是非常隱微，若不格外注意，便無法察知。唯有事先知道什麼是高危險因子，並有一套偵測工具，才能察覺目前有沒有進入危險醞釀期的階段，也才能作為處理危機的參考依據。

**危機爆發期：**當危機爆發時，通常有下列多種特性：突然發生（平時沒注意）；資訊相對不足；一般民眾心理震撼大；處理的時間有限；心理壓力極大；利益衝突的背後有時隱含價值倫理的矛盾等。

**危機處理期：**危機處理的過程不是要在危機醞釀、危險升高，最後危機爆發並移轉到其他領域，才開始進行處理，如此「懸崖邊緣式」的危機處理，只能說是災難善後或降低災難而已。醞釀期危機處理成本最小、效果最大，但是只抓住對的時機，危機不一定就會消逝，因為危機處理不僅要抓住對的時機，更要能針對危機的癥結，投入適當的資源（包括人力與物力），才能扭轉乾坤、轉危為安。

**危機擴散期：**危機另一個特色就是像病菌一樣，會向外擴散蔓延，小從機構內部的鬥爭與紛擾不斷，機構的外在形象受損；大到社會大眾對該組織所代表的專業有質疑與信心危機，而造成一波未平、一波又起的其他危機發生。

**危機後遺症期：**危機處理過後，雖然危機嚴重性已大幅降低，而且不再直接威脅到組織，倘若決策者在危機處理的相關經驗不夠，誤以為已然進入安全期，而放鬆戒心與準備，那危機後遺症就會產生。雖然危險程度不如危機爆發期那麼高，前次危機所遺留下

來的危機因子，就如同火災未滅之餘燼，只要環境適合，它仍將如火山一般再度爆發。

## 五、系統循環理論

系統循環理論用在危機處理方面，主要是在說明危機因子出現後，會逐漸威脅到社會大眾與組織，因此社會領域如何提出解決危機的「要求」，組織體系又如何回應這項「要求」，同時在回應外來危機與挑戰之際，策略是否真能化解威脅，如果不能，社會大眾又會如何提出新一輪的「要求」，這是系統循環理論的精神。故此，系統循環理論強調的變項有：

- 「要求」解決危機輸入項的類型與強度；
- 在何種情況下，危機輸入項會動搖組織體系；
- 產生危機的環境因素；
- 系統處理與應付危機的典型方式；
- 資訊回饋角色；
- 輸出項在轉化與處理過程中的角色（朱延智，二〇〇〇）。

## 六、形象修復理論

形象修復理論適用於組織發生形象危機之後的補救方法。其前提是組織被一群重要的社會大眾指控必須對某一個冒犯的舉動（the act considered offensive）負起責任。此前提包含幾個重要概念（引

自吳宜蓁，二〇〇二）：

冒犯的舉動在事實上不一定是冒犯，完全由公眾的認定與知覺來決定。

組織的責任歸屬亦非由事實來認定，只要公眾認為組織與此行為有關連，即產生形式上的責任歸屬。

從此前提可知，公眾對組織責任的知覺是影響組織形象最關鍵的因素，這些公眾因而成為形象修復的主要目標對象。形象修復理論的關切焦點並不在於危機的情境或階段，而是「組織在危機發生時說了些什麼？」換言之，組織的「危機論述」（crisis discourse）或「訊息選項」（message options）等形象修復策略，才是此理論探究的範疇。

Benoit (1997) 認為組織應該先重新定義外界的指控，視外界指控的重視程度再行決定。如果危機真的是多數人的認知，或是指控者再三提出攻擊，則組織就要嚴正面對這項指控。相關學者整理出五種典型的形象修復策略：否認（denial）、推諉責任（evasion of responsibility）、降低危機衝擊性（reducing offensiveness of event）、後悔道歉（mortification）、修正行動（corrective action）。

從上述六個理論可統整出社會工作專業組織危機管理之理論架構——首先要預防危機的產生，危機來臨時對危機之本質進行界定，在進一步瞭解組織正處於何種危機周期，才能採取相對的因應與補救善後措施。一套完備且周詳的管理策略，從不斷學習及調適的過程中來落實管理成效。而動態的危機管理過程大致可分為五大



管理步驟——危機訊息的偵測、危機的準備及預防、損害的控制及處理、從事復原工作、及學習等（黃新福，一九九一），其中以危機初期徵兆的偵察最為重要。此乃因最成功的管理境界當是消弭危機於無形，等而下之的管理策略則是將危機所引發的影響予以排除。故從此觀點來看，組織若欲化危機為轉機並掌握成功的契機，則其必需先從強化決策者的認知及危機辨識的能力作起，使組織的決策得以適應環境的需求。此外，組織亦需事先建構一套職司「危機管理」的應變計畫及執行機構，使組織得以在危機的衝擊下，作好萬全的應變及處置措施，並透過不斷地學習及調適的動態過程來達到有效的危機管理目標。

## 陸、危機議題管理

從組織理論及威脅評估模式來分析危機管理，首要的課題是危機議題管理。所謂議題（issues）是「某種趨勢或情況如果持續下去，將會對組織的營運造成重大影響」。議題是某種形式的問題，其解決與否會影響組織的運作。議題管理是為了減少其所帶來的負面影響。議題管理（issue management）是一套有系統的方法，目的在引導議題如何發展及應該如何解決。議題管理是前置的方法，使事件可以朝有力於組織的方向發展。雖然議題管理也受到組織內部的關

注，但重點在於社會性和政治性議題，他們構成組織的環境，即外部議題。社會性議題是組織在社會中所扮演角色的問題；而潛在的政治性議題則是關於政府的政策和立法的決策。議題管理包括對議題的認知，以及所採取的對策。由於某些議題可能演變成為危機，因此議題管理有助於危機的檢視。

無論是組織或專業，如果能及早蒐集到有關未來趨勢的相關資訊或是警訊，就等於為日後的策略方針訂下準確的處理方向，並有利於制定主動積極的議題管理策略。所謂「早期界定」，就是在議題剛剛浮現、尚未擴大之際，或議題還沒浮現之時，就搶得「議題管理」的先機。議題界定的實質內容，包括下列四項：搜尋環境的趨勢與議題；對這些趨勢與議題進行持續的偵測分析；預測這些趨勢與議題的未來變化，界定出對組織有影響的議題與趨勢（吳宜蓁，二〇〇二；鍾漢清譯，一九九七）。

議題分析的主要工作，有以下幾個步驟：先依議題的重要性加以分類；確定議題的優先順序；將議題加以定位，並確定衝擊範圍；利用各種資訊來分析議題與趨勢；決定組織對於此議題的立場。

## 柒、組織危機管理

組織危機管理架構，本文以危機因子的時間序為縱軸，理性和平溝通為橫軸。時間序可以從危機生命週期理論來說明，大致分危機醞釀期、危機爆發期、危機處理期、危機擴散期、危機後遺症期。理性和平溝通可以從組織理論、危機壓力與反應理論、系統循環理論及形象修復理論等理論，所建構雙贏局面來看。

## 一、危機醞釀期

進行組織內外的議題管理，針對可能爆發危機的議題，共思解決之道，擬定危機處理標準作業流程手冊（Crisis Management Standard Operation Procedure, C.M.S.O.P.）。手冊內容需依議題，依時間序列詳載出可能發生情境及其影響評估，可迅速應用資源（人、事、物），可採取組織應變策略（見後文）及措施（指揮、管制、通報、情資、權責）。手冊擬定後，除對外保密外，還要定期或隨機進行演練與修正。

### 一一、危機爆發期

從危機壓力與反應理論，可瞭解在此時期有認知的時間壓力、高估外界的反擊能力、關切立即的威脅等內外壓力存在，容易讓組織陷入慌亂情境當中。此時，應先統合組織人心士氣，並儘速尋找危機處理標準作業流程手冊（C.M.S.O.P.）中相同或類似議題，照手冊策略進行初步應變。

## 二、危機處理期

因為危機處理不僅要抓住對的時機，更要能針對危機的癥結，投入適當的資源（包括人、事、物），才能扭轉乾坤、轉危為安。在此時期除了按照手冊應變外，還需要隨情境演變，隨時調整應變措施與策略，以防杜其他危機產生。

## 四、危機擴散期

依系統循環理論，若危機處理期，組織在回應外來危機與挑戰之際，策略是否真能化解威脅，如果不能，社會大眾又會如何提出新一輪的「要求」，就會造成危機擴散。面對情況超出危機處理手冊（C.M.S.O.P.）或組織預期時，就必須諮詢於別的社會工作組織或其他專業組織，整合各界專業建議，評估此時此刻的可行解決之道。

## 五、危機後遺症期

依形象修復理論與系統循環理論來看，此時期應該要進行組織內部的教育訓練，組織外部的教育宣導，來逐步減輕危機的危害。更進一步，可經由個案研究或行動研究，提供社會工作教育界與實務界，面臨相同或類似問題的危機管理參考。

# 別、危機反應策略與風險

危機反應策略是組織在危機發生時，用來減低危機傷害、修復或重整組織形象、進而影響利益關係人對危機責任詮釋的種種行為反應（Allen & Caillouet, 1994; Coombs, 1995）。Coombs（2001）將相關理論所提出的各種危機反應策略加以歸納簡化，整理出七種策略類型，這些策略的目的都是在修正大眾對於組織因為危機所形成的負面形象，從極端防衛抵制到完全認錯接納，猶如一個線性的光譜（spectrum）。這七種策略的特性分述如下（吳宜蓁，二〇〇二）：

## 一、攻擊指控者（Attack the accuser）

這是最強勢的回應策略。組織與指控者對峙，甚至用暴力或法律訴訟的方式予以反擊。採取此策略，若證據不足或不確實時，風險性最高，特別是指控者有計畫設陷的情境，會造成組織形象很大傷害。

## 二、否認（Denial）

又稱危機不存在策略（Nonexistence strategies），對外解釋危機根本不存在。採取此策略，在組織內部不團結或有把柄握在對方手上時，風險性最高，特別是在外界有預設立場情境，會造成組織形

象很大傷害。

## 三、藉口（Excuse）

提出某些理由說辭以減少組織為危機所負擔的責任。例如否認組織故意做出引發危機的事、或組織對危機的發生無能為力。這種「棄車保帥」方式，可能造成組織成員有很大傷害。

## 四、合理化（Justification）

說服社會大眾危機不如想像中的嚴重，例如否認損害的嚴重性，或聲稱危機事件是遭有心人士刻意曲解。這種「部分誠實」方式，會造成組織形象局部傷害。

## 五、迎合（Ingratiation）

將組織與正面評價之事物連結，提醒大眾組織過去的優良記錄，以獲得其認同。迎合策略也包括超脫（transcendence）策略的運用，也就是將危機放在更大的範疇或抽象情境，使社會大眾的注意力從單一事件拉到更大格局或更高超的目標。這種「轉移注意力」方式，短期內對組織形象傷害小，但長期來看仍然是賠上組織形象的大傷害。

## 六、修正行動（Corrective action）

修補危機所帶來的損害，並保證不再使危機重複發生。這種「聞過則改」方式，對組織形象傷害較小。

## 七、完全道歉（Full apology）

公開道歉，承認組織應該為危機的發生負責，並且承諾提供各種補償，希望獲得社會大眾的諒解。這種「勇於負責」方式，短期內對組織形象傷害大，但長期來看是維持組織優良誠信形象的最好方法。

總之，不論採取何種危機管理策略，一定要審慎評估情境與風險，集思廣益後，才能行動或溝通；如此，不但能使組織安然度過危機，更能將危機化為轉機，建立起組織日後的形象與威望。

## 玖、結論與展望

因危機所造成的影響層面極為廣泛，且形成的主因甚多，故組織若欲作好有效的「危機管理」，並達到化危機為轉機的境界，則其必需先秉持「凡事豫則立，不豫則廢」的心態來面對危機，並運用長期規劃的觀點來對危機作充分的準備，並建構出一套完備且周詳的管理策略，從不斷學習及調適的過程中來落實管理成效。經由本文，近程之目標是希望能喚起社工實務界對危機管理議題的重視，

並藉由參與研究的過程讓專業實務工作者進一步了解危機事件問題的多面性與複雜性，當然也希望研究成果能提昇未來專業組織在因應多變環境議題時應變能力之參考。在中程目標上，則希望藉由本文拋磚引玉，讓更多社會工作領域之專家學者共同來研究此一議題，彌補過去有關危機管理之研究多在民間企業或甚至在國際關係議題上，鮮少能就社會工作專業或非營利組織領域進行深度探討與應用。因此並瞭解危機管理對於社會工作組織形象與專業責信之重要性。最後更希望透過對組織危機管理之分析與評估，可為社會工作專業組織建立一項新的管理模式與策略，以因應未來更多的環境挑戰及社會大眾之要求，真正達到社會工作專業之建立及機構行銷與責信之終極目標。

（本文作者為高雄醫學大學醫學社會學與社會工作學系助理教授）

## ◎參考書目：

- 朱延智（二〇〇〇）。危機處理的理論與實務。臺北市：幼獅。  
朱愛群（二〇〇二）。危機管理——解讀災難謎咒。臺北市：五南。  
李邦哲譯（一九九一）。危機管理。臺北市：中國生產力中心。  
邱毅（一九九九）。危機管理。臺北市：中華徵信所。  
吳佩玲譯（二〇〇一）。危機管理。臺北市：天下文化。  
吳宜蓁（二〇〇二）。危機傳播——公共關係與語藝觀點的理論與實證。臺北市：五南。

吳宜蓁，徐詠絮譯（二〇〇二）。危機管理診斷手冊。臺北市：五南。

林子超（一九九八）。醫院危機管理之探討——以成大醫院為例。國立成功大學工業管理研究所碩士論文。

林文益，鄭安鳳譯（二〇〇二）。危機管理與傳播。臺北市：風雲論壇。

張慧英（二〇〇二）。危機處理聖經。臺北市：天下文化。

黃新福（一九九一）。危機管理之研究——從組織層面來探討。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

溫清棟（二〇〇一）。公立醫院危機管理之研究。中國文化大學政治學研究所碩士在職專班碩士論文。

蘇世欣（二〇〇二）。企業危機溝通管理初探——以臺灣企業公關業務負責人調查為例。世新大學傳播研究所碩士論文。

戴怡芳（一九九七）。危機管理組織結構與溝通對服務品質影響之研究——以顧客抱怨處理為例。銘傳大學國際企業管理研究所碩士論文。

劉秋岳譯（一九八六）。超越危機之經營法。臺北市：水牛圖書。

鍾漢清譯（一九九七）。轉危為安——戴明管理十四要點的理念與實踐。臺北市：天下文化。

Coombs, W. T. (1999). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. CA: Sage.

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), pp.447-476.

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), pp.321-340.

Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Newark, NJ: Amacom.

Gibelman, M & Gelman, S. R. (2002). *On the departure of a chief executive officer: Scenarios and implications*. *Administration in Social Work*, 26(2), pp.63-82.

Gorin, S. H. (2002). *The crisis of public health revisited: Implications for social work*. *Health & Social Work*, 27(1), pp.56-60.

Parsons, P. J.(2002). *Communicating strategically in a crisis*. *Healthcare Executive*, 17(6), pp.56-57.

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper & Row.

Ruef, M. & Scott, W. R. (1998). *A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments*. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), pp.877-904.

Sturges, D. L. (1994). *Communicating through Crisis: A Strategy for*

- Organizational Survival. Management Communication Quarterly, 7(3), pp.297-316.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. The Academy of Management Review, 20(3), pp.571-610.
- Summers, J. & Nowicki, M. (2002). Management by crisis. Healthcare Financial Management, 56(9), p.88.