

國軍飛安事件危機傳播策略與媒體效能之研究

A case Study on Crisis Communication and Media Effectiveness of the ROC Army in managing Air Crash incident

黃威雄 少校

陸軍第八軍團39化兵群煙幕營

方鵬程 博士

國防大學政治作戰學院專任助理教授

提 要

本文以2007年4月3日陸航空騎601旅飛安事件為研究對象，採用內容分析法針對媒體（國內8家報紙）對該事件相關報導進行分析，藉以檢視國軍的危機傳播策略，以及其展現在媒體上的成效，並援引危機管理、危機傳播及媒體效能等理論為依據，進行探討及建議綜整，期以實務工作與理論相結合，做為國軍公共事務部門危機發生時新聞處理之參考。

關鍵詞：危機管理、危機傳播、媒體效能

Abstract

This article primarily uses, the Armys' airborne cavalry 601st brigade flight safety accident which occurred on April 3, 2007 as makes the object of the case study, use content analysis method analysis media (domestic eight newspapers) to this event related report content, so as to inspect Republic of China military crisis communication strategy, as well as its present on media effectiveness, and quotes the crisis management, the crisis communication, media effectiveness theories and so on does the basis, carries on the discussion and the suggestion synthesis reorganization, expected the practice work can unify with these theories, when the crisis occurs, Republic of China military public affairs department takes the news reference processing.

Keywords: Crisis management, crisis communication, media effectiveness

壹、前 言

值此資訊時代，新聞媒體有著無孔不入的滲透力(pervasive)，當它持續報導某些重大議題，對閱聽大眾的影響是極其深遠的¹。

國軍組織、性質與一般企業組織有異，但在現今瞬息萬變的社會裡，都一樣可能隨時面臨內、外環境不同類型的危機衝擊，有些危機可以在事前偵測進而預防，有些則否。而國軍所面臨的突發性危機通常較難在事前察

1 林東泰，《大眾傳播理論》（臺北：師大書苑，2008），頁 259。

覺，例如「演訓意外」、「飛航安全」及「彈藥爆炸」等因涉及嚴重傷亡損失，最易使國軍陷入危機的處境。

尤其，飛航安全攸關人命，一旦發生飛安事故往往造成重大災難，甚至會波及民眾生命財產的安全，形成大型危機，稍一處理不慎，每每造成人心動盪不安及輿論抨擊，容易成為媒體關注焦點，極易影響國軍形象。如果危機處理不當，加上媒體渲染報導，常使國軍形象傷害甚巨，甚至對國軍政策容易產生不信任感，因此，危機傳播已是國軍對媒體公共關係的重點策略之一²。

2007年4月3日，陸軍航空特戰指揮部航空601旅一架UH-1H運輸直升機，機上搭載正、副旅長等8員旅上幹部，於九鵬基地實施空中偵察任務，執行年度代號「神鷹操演（攻擊直升機空用武器射擊）」。²該機下午1552時由臺南歸仁基地起飛，然1602時塔台未能與該機通聯，1620時接獲高雄縣警局通知，該機疑似因天候驟變、突遇濃霧，撞擊旗山中寮山警廣發射台失事墜毀，造成8員飛官全數因公殉職。

事發當時，立刻成為媒體關注焦點。軍警消單位動員近千人次於山區漏夜搜尋殉職飛官，各大電視台、報紙與廣播媒體多以頭條新聞方式加以報導，除造成國軍面臨危機處理嚴重衝擊外，也引起全國民眾關注。陸軍司令部在前國防部長李傑、司令趙世璋上將（現任國防部副部長）指示下，於當日最短時間內主動發佈新聞稿、完成相關部門危機處理任務編組、啟動救援與善後機制；同時由督察長室成立專案調查小組，針對失事

肇因查明真相、找出原因，以訂定飛航安全策進依據。

此次失事，包括單位指揮層級最高的正、副旅長在內，601旅的領導幹部幾近全數遇難，等於折損空騎旅一半精英幹部，同時也重創了國軍士氣與形象。經報紙報導查證，截至目前，此事件是國軍近20年來運輸直升機飛安事故死亡人數最多，也是新聞媒體報導篇幅最多的重大飛安意外事件。

本文從危機傳播(crisis communication)相關概念出發，探討國軍在飛安事件新聞處理時危機公關作為與策略運用的重要性，剖析「飛安危機發生時的第一時間國軍運用那些公關策略？以及獲得媒體什麼評價？」，實際了解國軍危機傳播策略是否運用得宜，媒體成效是否良好，並以「媒體效能」(media effectiveness)一即檢視個案事件的危機傳播策略所展現在媒體上的成效，做為危機傳播成效的主要指標。

本文採取內容分析的研究方法，希望透過對國內報紙相關報導的資料驗證分析，期能獲得合理、客觀與正確的解釋。本文的研究問題有六：第一，危機發生時不同的媒體在報導數量上，是否呈現明顯差異？第二，危機發生時媒體報導所呈現的國軍主要危機傳播策略有那些？第三，危機發生時國軍危機管理機構被媒體引為主要消息來源的程度為何？是否對媒體產生議題建構的效果？第四，危機發生時媒體給予國軍危機管理機構的整體評價為何？第五，不同的報紙對飛安事件的評價是否呈現明顯差異？第六，國軍有運用策略是否會比沒有運用策略在媒體正

2 方鵬程、延英陸、傅文成，〈國軍媒體事件處理指標建構之研究：危機傳播之觀點〉，發表於「第九屆國軍軍事社會科學」學術研討會（臺北：國防大學政治作戰學院政治系，2006），頁406。

面評價上更為顯著？

本文計分五節，第一節前言；第二節危機傳播相關概念探討；第三節個案實證分析；第四節研究發現；第五節結論與建議。

貳、危機傳播相關概念探討

本節先就危機傳播與危機管理、危機傳播理論基礎與研究取向、媒體在危機傳播上的重要性、危機公關策略效果—媒體效能的建構等相關理論及文獻進行檢視，以做為本文後續分析的參考架構。

一、危機傳播與危機管理

當組織遭逢危機時，其長期所建立的形象，可能會瞬間崩解。所以危機可能是轉機的開始，但也可能是崩潰的開始，而危機傳播正是這個樞紐點。

學者Heath將「危機傳播」定義為是一種針對特定議題、有目的的訊息交換，是個人、團體與公共間交換資訊和意見的過程，包含危機本身和其他訊息的多重模式。因而，危機傳播並不是單談危機，而是會表達彼此間的關切、意見或對危機訊息的反應，以及政府或體制對危機的安排，並用道德方式來控制危機的極度不確定性，以努力爭取博得公眾的信心³。

學者朱延智指出，危機傳播是以溝通為手段，解決危機為目的，所進行一連串「化

危」與「避危」的過程。危機傳播可以降低組織危機的衝擊，而且透過危機傳播，就有可能化危機為轉機。反之，如果沒有對內、外適度的溝通，小危機就可能變成大危機，大危機就可能導致組織一蹶不振。在組織遭逢重大轉折之際，危機傳播扮演一定程度的關鍵作用⁴。

學者王興田認為組織在危機中與外界維持一個開放、準確的對話空間，雖然在初期會因為訊息的揭露讓組織出於受傷的狀態，但長期觀看卻可以避免謠言、扭曲報導、不誠實等的二次傷害。此即為危機的傳播功能⁵。

談危機傳播時，應先了解與危機管理的差異。學者吳宜蓁針對危機傳播與危機管理的差異性，進行比較說明（如表1），指出「危機管理」目的在解決危機、使組織回復正常狀態，並且修補損害；「危機傳播」目的則是在溝通與形象維護。而良好的危機管理應包含危機傳播的功能⁶。

學者李萍等認為，危機管理是不同於一般性的管理，是一種對非常狀態的管理，是以傳播與溝通為基礎的管理行為。所以良好的危機管理需要有良好的危機處理技巧來面對危機情境，良好的危機管理與危機處理需要以危機傳播的溝通能力為其後盾⁷。

學者方鵬程等亦歸納出所謂的「危機管

3 李瑞玉，《重大災難事件中央政府危機溝通策略之研究——以九二一大地震的新聞報導為例》（臺北：臺灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文，2001）。

4 朱延智，《企業危機管理——三版》（臺北：五南，2007），頁261。

5 王興田，《政府危機傳播之研究——以八掌溪事件為例》（臺北：世新大學傳播研究所碩士論文，2000）。

6 吳宜蓁，《危機傳播——公共關係與語藝觀點的理論與實證》（臺北：五南，2002），頁9-10。

7 引自方鵬程、延英陸、傅文成，〈國軍媒體事件處理指標建構之研究：危機傳播之觀點〉，發表於「第九屆國軍軍事社會科學」學術研討會（臺北：國防大學政治作戰學院政治系，2006），頁407。

表1 危機傳播與危機管理之差異比較

	危機傳播	危機管理
研究取向	危機溝通。	危機預防及危機處理。
研究脈絡	危機發生時。	貫穿危機所有過程。
研究拓展	從公共關係研究主軸分支而出。	來自不同領域、研究角度也各有差異。
研究目標	對人與對媒體。	對事與對人。
研究著眼點	溝通與協調。	預防與控制。
研究重點	危機事件前到後，組織與公眾間的溝通過程。	危機管理策略規劃的過程。
研究目的	透過溝通爭取媒體有力報導，影響大眾對組織的形象與認知、組織形象的維護。	解決危機、使組織恢復正常狀態、危機損害的控制。

資料來源：研究者自行整理。

理」，就是在危機發生前，藉由教育訓練及內部溝通防範危機於未然；危機發生時，要依照組織所擬定之「危機處理原則」動員各項人、物力，對於受害者第一時間進行慰助，並且誠實、誠懇、冷靜的面對媒體，掌握媒體報導、儘速澄清事實以掌握「議題建構」之權力，以及迅速釐清責任給社會大眾一個合理之交代；而在於危機發生後，除了檢討之外，更需改進不足之處以防範下次危機的發生⁸。

以上針對危機傳播與危機管理的比較我們可以得知，在危機發生時，許多突發的狀況是要靠「溝通」，而不是「管理」；許多衝突的情況是有賴「協調」，而不是「控制」；許多危機成敗關鍵在於第一時間的溝通，而非整體危機管理方案。

大眾傳播媒介具有監督、傳遞，成為大

眾感官延伸等功能，任何組織若能將大眾媒體應對好，就能避免產生如滾雪球般的另一次危機。也就是說，在所有的公眾溝通中，媒體溝通的重要性與影響性最為顯著，這也更彰顯危機傳播的重要性⁹。

二、危機傳播理論基礎與研究取向

危機傳播真正為世人所重視，至今不過近30年光景。其研究取向是從公共關係研究主軸分支而出，再加上語藝批評取向投入研究陣營，在危機研究中另樹一格。危機傳播主要目的在於溝通與形象維護，透過溝通影響大眾對組織形象與認知所做的努力，著眼於危機事件之前到之後，組織與公眾之間的溝通過程¹⁰。

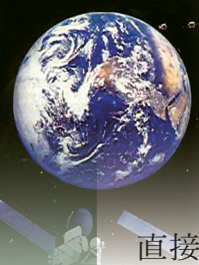
危機傳播理論主要建立在由Grunig & Hunt所發展出的「公共關係四種模式(four models of public relations)」¹¹。Fearn-Banks更

8 同註 7，頁 411。

9 同註 6，頁 11-12。

10 同註 6，頁 9。

11 賴金波，《公關策略——理論與實務運用》（臺北：五南，2003），頁 31。



直接將此一公關四模式稱為「危機傳播理論」¹²。

(一)新聞代理／宣傳模式(press agency/publicity)

此種模式以單向溝通為主，以宣傳和媒體報導為目的。視傳播為「說」而非「聽」的過程，資訊的傳遞者以告知為主，並不主動探聽閱聽人的反應，完全站在組織的立場，企圖改變或說服大眾的態度和行為，透過不完整、扭曲、半真實的資訊散布組織的信念，以達成知名度提升、形象塑造或產品銷售的目的。

(二)公共資訊模式(public information)

此種模式以單向溝通為主，由組織流向公眾，目的是客觀的傳遞資訊、告知大眾，而非控制或說服公眾的行為。這與民主社會中政府有善盡告知民眾資訊之義務相似，是目前運作最多的公關模式。

(三)雙向不對等模式(two-way asymmetric)

此種模式以雙向溝通為主，主要目的是透過說服改變大眾的認知與態度，並強調回饋。藉由蒐集公眾的意見或態度做為擬定說服策略的依據，並大量採用科學性的意見調查方法或是效果評估研究以找出最佳的溝通說服方法，使公眾採納組織的立場，而不是順應民意。此種模式雖屬雙向互動，不過溝通的結果僅有利於一方而已。

(四)雙向對等模式(two-way symmetric)

此模式以雙向溝通為主，將雙方置於對等地位，重視組織與利益關係人的平等互動，以促進雙方彼此相互了解，以達成共識、化解衝突為目的。雙方藉著資訊的交流，並以互蒙其利為思考，因此其目標已經不著重在說服，而是要產生共識。Grunig認為這種公關模式的優越性，高於其他各種模式。

學者吳宜蓁建構出一個危機傳播策略與媒體效能的理論模式（如圖1）。將觀察重點放在與媒體的互動，危機傳播成效也以媒體評價（本文稱媒體效能）作為指標¹³。

危機傳播的研究焦點大多在探討組織於危機爆發時，如何與外界溝通的問題上，尤其與所有利益關係人溝通中，媒體最為重要。本文以危機傳播理論中的「危機公關」為取向，來分析國軍所運用的危機傳播策略與展現在媒體上的成效。探討飛安事件發生

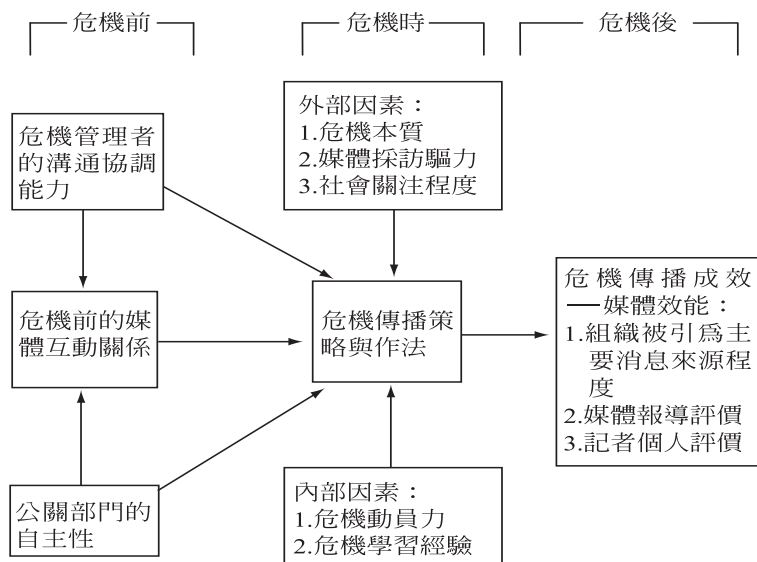


圖1 危機傳播策略與媒體效能模式

資料來源：吳宜蓁(2002)，頁176。

12 Fearn-Banks, K, Crisis communication: A casebook approach, (NJ: LEA, 1996), p.10.

13 同註6，頁176。

時，國軍所面臨的危機情境與利用何種危機傳播策略觀點來有效處理危機。

學者吳宜蓁所建構的「危機傳播策略與媒體效能模式」，本文將援引為觀察國軍飛安危機事件的理論基礎模式，並用來解釋資料背後的意涵。

三、媒體在危機傳播上的重要性

「溝通」是貫穿整個危機管理過程的重要事項。危機管理者不論是危機發生前或危機發生時或危機發生後，都要依賴溝通。危機傳播是危機管理中不可或缺溝通的一部分¹⁴。

任何組織都難免有弱點，即使平日在管理上小心翼翼，亦無法確保凡事順利，甚且，現代媒體傳播的速度十分驚人，電子媒體可能在事件發生後幾秒鐘，就播出提要新聞，SNG採訪車甚至幾分鐘就趕抵事發現場。往往公關人員還來不及掌握整個狀況時，問題或危機事件已自媒體記者的口中傳播出去，而且最初的報導，往往定下以後陸續報導與評論的基調¹⁵。

危機事件因具備衝突性、特殊性等新聞要件，極容易吸引媒體報導，經由傳播媒體的發布，很容易成為大眾關注的焦點。而媒體報導不僅增加危機處理的困難度，在媒體的推波助瀾下，也直接影響大眾對組織的認知與評價。組織若要發揮有效危機管理，必

須針對危機情境做妥善處置，主要溝通對象應以組織外部的大眾新聞媒體與內部的員工為主，在危機發生過程各個階段，透過公開而準確的溝通，掌握危機過程，兼顧組織與公共利益¹⁶。

危機的處理過程中，危機管理者的重要任務在於在短時間內做成決策，以及運用策略持續不斷的和媒體溝通，將可能對組織的生存與發展造成重大的威脅狀況加以排除，讓媒體成為真實的報導者與正確事實的傳播者，若危機管理者所持態度在於協助或增進彼此相互了解，如此就可以將媒體當做一個助力而非阻力，讓媒體了解危機、協助危機處理，媒體的力量將因而有更積極意義的參與和發揮¹⁷。

本研究以媒體為觀察主體，原因是在所有類型的危機利益關係人中，媒體又具有舉足輕重的地位¹⁸。我們甚至可以說，在所有溝通公眾中，媒體溝通的重要性和影響性最為顯著。以飛安事件危機為例，傳播媒體扮演下列重要的角色：

(一)媒體報導成為關注焦點，增加危機處理的困難度

危機事件經由傳播媒體報導後，即成為大眾關注的焦點，尤其各電子媒體在激烈競爭下，動輒採用現場轉播方式連線報導，對組織的危機應變能力造成更大的挑戰。特

14 Coombs, W. T., 林文益、鄭安鳳譯，《危機傳播與溝通——計畫、管理與回應》(Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, Responding) (臺北：五南，2007)，頁 185。

15 方鵬程，〈我國國軍形象塑建之研究——公共關係取向的探討〉，《復興崗學報》，第 82 期，2004 年，頁 159。

16 陳一香，《公共關係：理論、策略與應用》(臺北：雙葉書廊，2007)，頁 12。

17 同註 7，頁 408。

18 Lerbinger, O., 于鳳娟譯，《危機管理》(The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility) (臺北：五南，2007)，頁 29。

別是危機事件剛剛發生的初期，倘若組織危機應變能力不足，或是處理不當，經過媒體的報導、渲染，將加速危機的蔓延，不但擴大危機的衝擊面，甚至會促使組織的風險增加，學者Murphy和蔡樹培以混沌理論(chaos theory)說明媒體在危機中會產生「擴音作用」(amplification)¹⁹，致使原本不起眼的議題擴大成巨大的雜音。如此一來，將增加危機處理的困難度。

(二)媒體報導影響大眾對組織形象的認知與評價

民主社會中，大眾傳播是形塑民意與製造議題的重要管道之一。誠如學者林東泰(2008)所言，新聞媒體無孔不入的滲透力，但持續報導某些重大議題，對閱聽大眾的影響是非常地深遠；特別是值此資訊時代，大家都是依照新聞媒體的資訊來建構我們對於外在世界的認知和圖像²⁰。

這是一個媒體邏輯（媒體報導塑造人們對事件認知）的時代，在危機事件發生時尤其如此。Lerbinger和Stocker都指出，在危機真相未明之前的媒體報導，通常會造成一種「媒體審判」(media trial)效果，直接衝擊組織的形象。因為在媒體的推波助瀾下，民意論壇的殺傷力不比法庭殺傷力來的低，有時甚至更重²¹。

(三)傳播媒體為危機事件中各方利益競逐之角力場

大眾傳播媒體是當前社會形塑民意與製造議題的重要管道之一，一旦有突發狀況發生時，各方團體在危機時會利用媒體爭取解釋權，媒體成為各種利益競逐的舞台；如此一來，卻讓媒體溝通更加困難²²。

(四)危機本身即具備新聞價值，導致媒體競相報導

就危機事件而言，在本質上就容易吸引記者的注意與報導。一旦媒體持續不斷地報導後，無論衝擊面或影響面都較為複雜，處理起來更加讓人棘手。尤其是軍事消息因其特殊背景，包括消息往往披上一層「機密」的面紗，又往往攸關國家安全與人民福祉，自然常常具備新聞條件，成為國人關注焦點²³。

四、危機公關策略效果——媒體效能的建構

所謂「媒體效能」指的是「危機傳播策略展現在媒體上的成效」，也就是組織（消息來源）與媒體的互動，以及雙方互動後展現在議題報導上的效果，用以解釋消息來源對媒介議題建構的影響力，以報紙做分析而言，其指標可分為二個面向²⁴：

(一)危機管理機構被引為主要消息來源的程度；

(二)媒體報導給予危機管理機構的正面或負面評價。

大眾媒體對危機事件的報導，具有議題建構的效果；媒體對於危機事件處理的評

19 引自吳宜蓁，《危機傳播——公共關係與語藝觀點的理論與實證》（臺北：五南，2002），頁 11-12。

20 同註 1，頁 259-260。

21 同註 19，頁 11-12。

22 孫秀蕙，〈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》，第 8 期，1996 年，頁 153-174。

23 國防部政治作戰局軍事發言人室，《國軍新聞工作實務手冊》（臺北：國防部，2006），頁 2-3。

24 同註 6，頁 67。

價，也為建構社會大眾對於該機構危機處理能力的認知與態度。

在議題建構方面，研究指出，重大危機事件由於具有突發、威脅、決策時間短等特性，因此主要消息來源通常沒有充裕的時間進行媒介議題建構²⁵。

危機發生時議題建構不容易，除了組織危機處理策略的因素之外，也由於新聞事件發生突然，情況通常渾沌不明，因此消息來源和新聞室主管對新聞的內容掌控不易，記者在危機時會比平時有較高的自主權與發揮空間²⁶。

Scanlon et al.的研究也發現，在災害事件中衝鋒陷陣的記者，有時會比危機處理單位早一步獲知重要資訊，並加以報導。此舉常干擾到負責單位危機處理中樞的角色，並間接影響該機構的威信，使其深感困擾²⁷。

另吳宜蓁分析1998年5月到11月臺灣地區發生的兩波腸病毒風暴，探討衛生署在危機情境下的媒體溝通策略與效果，結果發現衛生署因缺乏危機處理經驗、新聞資料準備不充分、不了解媒體需求等因素，並未成為媒體最依賴的消息來源，反而是專業醫師取代了官方組織²⁸。

此外，在危機當時，也可能產生消息來源集中化的現象，Rubin稱此集中化的消息來源為「資訊沙皇」(information czar)。原因

在於媒體在混亂中會仰賴具有專業與權威（通常是官方機構的發言人）的消息來源提供最新資訊，並且詮釋事件真相²⁹。

Sigal的研究也發現，媒體在災難事件中最倚賴的仍是權威性的消息來源，約佔七成以上。Duhe & Zoch分析1993年8月2日Exxon石油公司路易斯安那州煉油廠的大火和爆炸事件，也發現消息來源集中的現象——在電視報導方面有63%、在報紙報導則有80.5%的新聞，是以Exxon公司的公關發言人或是煉油廠經理為消息來源³⁰。

國內傳播學者臧國仁曾提出「框架競爭」的概念，來說明危機事件當時的框架建構，除媒體記者的主觀塑造過程外，有一大部分是仰賴消息來源對危機事件的陳述與處理方式。若組織如無法適時提供框架〔新聞資料〕給新聞媒體，新聞媒體則會用自己的框架來詮釋所發生的事，甚至引用不明的消息來源，使事情更加複雜化，進而設定民眾談話的議題，建構民眾對事件的認知與圖像³¹。

如果組織的危機傳播策略得當，甚至可以主導危機框架的建構與呈現方式，危機時期應隨時發布最新消息或新聞稿，使外界的臆測空間降低，並可使外界得知組織已隨時掌握最新狀況。

本文從文獻中整理上述兩項因素，做

25 同註 6，頁 68。

26 同註 6，頁 68。

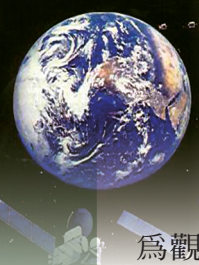
27 同註 6，頁 66。

28 吳宜蓁，〈危機溝通策略與媒體效能之模式建構——關於腸病毒風暴的個案研究〉，《新聞學研究》，第 62 期，2000 年，頁 1-34。

29 引自隨安德，《報紙報導蝦米螢光劑事件之研究》（臺北：國立政治大學新聞研究所碩士論文，1988）。

30 同註 6，頁 66。

31 同註 6，頁 57。



為觀察個案媒體效能變項的基礎。其它可能的影響因素，則希望從個案的實際調查中探尋，期能進一步找出更多影響危機傳播成效的關聯變項。

參、個案實證分析

本文以危機爆發期間，自2007年4月4日報導開始，至2007年4月14日報導結束，有關陸航0403飛安事件相關新聞報導（包括純淨新聞、記者特稿或人物專訪，報紙社論、讀者投書與民意論壇）為分析對象進行蒐整。樣本選取範圍涵蓋：青年日報、蘋果日報、聯合報、聯合晚報、中國時報、自由時報、民眾日報、中華日報等全臺8家報紙，經蒐集後總則數為250則。

本研究內容分析單位，在報導形式、消息來源、傳播策略、報導方向等類目以「則數」分析為主，即以一則完整的新聞敘述為基本單位進行歸類，而不以新聞標題為判定標準。另外新聞報導中有關飛安事件之圖表與照片均不列計本研究之分析單位。

本研究分析係利用社會科學統計套裝軟體SPSS for windows 14.0處理量化資料³²，並選擇次數分配、百分比與卡方檢定等統計方法。次數分配與百分比統計，用以分析各媒體報導「陸航0403飛安事件」新聞時，其報導則數、傳播策略、消息來源與報導評價等各類目之比例分布情形。卡方檢定則欲檢驗兩個名目變數(nominal variables)之間是否有相互關聯性，用以分析各報則數的差異、各報評價的差異，以及有無使用策略對評

價的差異。

本研究採用「編碼者信度法」進行信度檢驗，在250則新聞文本中，隨機抽取26則，佔總體樣本10%以上進行前測，求得2名編碼員平均相互同意度為0.77，信度係數達到0.91，可說明本研究經信度檢驗，達可信賴之標準。

一、飛安事件新聞走勢

圖2是飛安事件新聞走勢變化，顯示報紙報導飛安事件的議題生命週期之分布情形。由報紙內容分析結果得知，飛安危機事件報導的兩波高峰期分別出現在：(一)8名飛官殉職與探究飛安失事肇因報導（4月5日）；(二)國防部召開記者會公布調查結果與懲處名單（4月11日）。第一波在報導上數量較多，持續時間也較久；第二波在報導數量上較少，持續時間也較短。

第一波高峰期可以明顯看出危機爆發階段新聞呈現「急速上升」現象，由於飛安事件事發突然，事件發生之後兩日呈現大量新聞報導，事件發生之後隔日有63則報導，事件發生之後第2日高達89則新聞，其後呈現下降趨勢，至4月10日僅有4則報導。第二波高峰

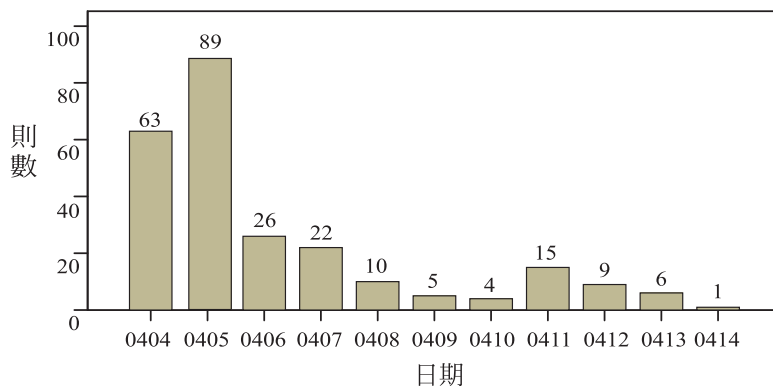


圖2 飛安危機新聞走勢變化圖

32 吳明隆，《SPSS 操作與應用問卷統計分析實務》（臺北：五南，2007）。

係因國防部公布初步調查結果與懲處名單而呈現，此後飛安事件報導開始進入「衰退期」報導數量明顯減少，新聞持續熱度較短。

二、各報報導則數分布

新聞報導的則數，通常是衡量媒體對議題重視的指標。表2是各報報導飛安事件的則數分布情形。

飛安事件新聞則數總計250則，其中，主要是以《青年日報》的報導則數最多25.6%，其次為《民眾日報》17.6%、《聯合報》與《中國時報》13.2%、《自由時報》11.6%、《蘋果日報》7.2%、《聯合晚報》6.4%，而《中華日報》的報導則數最少5.2%。

另外，8家報紙報導則數經由卡方適合度檢定呈現極顯著差異($\chi^2 = 63.6$; $df = 7$; $p = .000$)，顯示不同的報紙在飛安事件報導數量上有很大的差異。

如進一步區分國軍（青年日報）與非國軍（一般民間報紙）報導的整體比例，在飛安事件中一般民間報紙的報導約佔總數7成5的比例，軍報只佔2成5的比例，因此在飛安

事件中仍以一般民間報紙報導所佔的整體比例最多，軍報報導所佔的整體比例較少。

三、國軍危機傳播策略

策略類目為傳播者所使用的技巧，或傳播過程中所運用的修辭方法(rhetorical method)。表3是報紙所呈現的國軍危機傳播策略。本研究新聞樣本總則數250則，扣除無明顯策略類目30則，在220則樣本中，國軍展現在報紙上的主要危機傳播策略，主要是以「主動對外說明，適時澄清謠言」(19.5%)，其次是「尋求上級協助，爭取各界支持」(19.1%)，以及第三「安撫受難家屬，負責善後撫卹」(15.5%)，排名第四為「宣揚英勇事蹟，提供報導素材」(14.1%)。

如進一步分析國軍所運用的整體策略，危機傳播策略出現在報紙上的頻率總計496次，扣除無明顯策略30則，在466次傳播策略中，國軍展現在報紙上的整體危機傳播策略，是以「安撫受難家屬，負責善後撫卹」為主(20.4%)，其次是「主動對外說明，適時澄清謠言」(20.2%)以及「尋求上級協助，爭取各界支持」(15.7%)，唯「成立危機小組，公布檢討責任」在飛安事件中整體傳播策略運用的情況排第四順位(13.1%)，優於「宣揚英勇事蹟，提供報導素材」(8.8%)及「順勢建構議題，轉移事件焦點」(8.8%)。

最後，將主要與整體傳播策略兩者加以相互比較，可清楚顯示，國軍在飛安危機事件中，以運用上述三項危機傳播策略為主，惟順序排列上有所不同。

四、國軍危機傳播策略展現在報紙上之效果

從表4分析得知，國軍有運用危機傳播策略展現在媒體上的成效呈現正面肯定評價。經由卡方獨立性檢定，國軍有運用或沒有運用危機傳播策略，在媒體報導評價上呈現極

表2 飛安事件各報報導則數分布情形

報 別	則數 (N)	百分比 (%)	排名
青年日報	64	25.6%	1
民眾日報	44	17.6%	2
聯合報	33	13.2%	3
中國時報	33	13.2%	3
自由時報	29	11.6%	4
蘋果日報	18	7.2%	5
聯合晚報	16	6.4%	6
中華日報	13	5.2%	7
總 和	250	100%	

$$\chi^2 = 63.6, df = 7, p = .000$$

表3 報紙呈現的國軍危機傳播策略分布

內 容	主要			整體		
	(%)	(N)	排名	(%)	(N)	排名
主動對外說明，適時澄清謠言	19.5%	43	1	20.2%	94	2
尋求上級協助，爭取各界支持	19.1%	42	2	15.7%	73	3
安撫受難家屬，負責善後撫卹	15.5%	34	3	20.4%	95	1
宣揚英勇事蹟，提供報導素材	14.1%	31		8.8%	41	
順勢建構議題，轉移事件焦點	13.2%	29		8.8%	41	
掌握事實真相，迅速指揮救援	7.7%	17		8.4%	39	
成立危機小組，公布檢討責任	6.4%	14		13.1%	61	
啟動心輔機制，穩定官兵情緒	4.5%	10		4.7%	22	
總 和	100%	220		100%	466	

※本研究新聞樣本總數 250 則，共建構 9 種策略類目，此表扣除編碼表策略類目第 9 項無明顯策略 30 則，剩餘主要策略 220 則；另在 220 則報導中整體策略出現頻率 466 次，並重新計算百分比。

表4 國軍危機傳播策略對飛安事件報導評價的影響

策 略	報紙的評價 (N)						總和 (N) / (%)	
	正面肯定	百分比 (%)	負面批評	百分比 (%)	中立報導	百分比 (%)		
有 明 顯 策 略	128	51.2%	37	14.8%	55	22%	220	88%
無 明 顯 策 略	1	0.4%	19	7.6%	10	4%	30	12%
總 和	129	51.6%	56	22.4%	65	26%	250	100%

※無明顯策略表示在 30 則報導中，國軍雖未運用危機傳播策略，但在內容分析時，仍可從文字敘述、語調來判斷該則報導對國軍的評價。

$\chi^2=41.597$, $df=2$, $p=.000$; $c=.378$, $p=.000$

顯著的差異($\chi^2=41.597$; $df=2$; $p=.000$)，且通過列聯係數進一步檢定($c=.378$; $p=.000$)，顯示國軍有運用策略在媒體報導上能獲得高度的正面評價，而國軍沒有運用策略在媒體報導上則呈現較高的負面評價。

合理推論，在飛安事件中，國軍有運用策略，雖不一定得到媒體100%正面評價，但如果沒有運用策略的結果，則媒體的負面評價將會比正面評價還要高。

五、報紙主要消息來源

消息來源類目為「新聞的消息提供者」，也就是消息的來源地。表5是報紙引用的消息來源情況。

若以報紙主要消息引用的比例而言，最高為國軍(46.0%)，其次為民眾與民間團體(13.2%)，第三是中央與地方官員(11.6%)，顯示國軍成為報紙最主要的消息來源。

如進一步分析報紙整體消息引用的情況，最高仍為國軍(38.9%)，而中央與地方官員在飛安事件中被整體引用的情況排在第二

順位(13.5%)，優於民眾與民間團體(9.2%)。此外飛官親屬(11.4%)與民意代表(9.3%)被整體引用的情況，優於媒體、記者(8.9%)。

在危機發生時，媒體在若干程度比例上也相當仰賴民眾與民間團體、中央與地方官員、飛官親屬與民意代表所提供的消息，而

學者及（軍武）專家被引用的比例最低（主要2.4%、整體1.6%），並未受到媒體倚賴，成為媒體主要的消息來源。

六、國軍成為主要消息來源展現在報紙上之效果

從表6分析得知，國軍成為報紙最主要的

消息來源，且展現在媒體上的成效以正面肯定與中立評價最多。經由卡方獨立性檢定，不同的消息來源，在媒體報導評價上呈現極顯著的差異($\chi^2 = 56.616$; $df = 12$; $p = .000$)，且通過列聯係數進一步檢定($c = .430$; $p = .000$)，顯示不同的消息來源會對媒體的報導評價產生很大的影響。

合理推論，國軍成為報紙最主要的消息來源，各報在報導數量上援引國軍消息

表5 報紙對飛安事件報導的消息來源分布

來 源	主要			整體		
	(%)	(N)	排名	(%)	(N)	排名
國 軍	46.0%	115	1	38.9%	167	1
民眾與民間團體	13.2%	33	2	14.0%	60	3
中央與地方官員	11.6%	29	3	15.9%	68	2
媒 體 、 記 者	10.8%	27		8.9%	38	
飛 官 親 屬	8.4%	21		11.4%	49	
民 意 代 表	7.6%	19		9.3%	40	
學者（軍武）專家	2.4%	6		1.6%	7	
總 和	100%	250		100%	429	

※本研究新聞樣本總數 250 則，共建構 7 種消息來源類目，在 250 則報導中整體消息來源出現頻率 429 次，並計算百分比。

表6 國軍成為主要消息來源對飛安事件報導評價的影響

主要消息來源	報紙的評價 (N)						總和 (N) / (%)	
	正面肯定	百分比 (%)	負面批評	百分比 (%)	中立報導	百分比 (%)		
國 軍	71	28.4%	13	5.2%	31	12.4%	115	46%
民眾與民間團體	9	1.6%	13	4.8%	11	4.4%	33	10.8%
中央與地方官員	22	3.2%	2	4.8%	5	0.4%	29	8.4%
媒 體 、 記 者	4	3.6%	12	5.2%	11	4.4%	27	13.2%
飛 官 親 屬	8	4.4%	12	1.2%	1	2%	21	7.6%
民 意 代 表	11	1.6%	3	0.4%	5	0.4%	19	2.4%
學者（軍武）專家	4	8.8%	1	0.8%	1	2%	6	11.6%
總 和	129	51.6%	56	22.4%	65	26%	250	100%

$\chi^2 = 56.616$, $df = 12$, $p = .000$; $c = .430$, $p = .000$

則數比例最多，且在報導評價上也以正面肯定與中立評價最多，因此國軍在飛安事件中，具有取得建構媒介議題優勢的效果。

七、報紙對國軍飛安事件報導的整體評價

方向類目為態度表達者對事件的態度，也稱取向(orientation)和性質(character)類目，此處是指報紙對國軍飛安事件危機處理的評價報導。表7是報紙對國軍飛安事件報導的整體評價。

飛安事件的新聞評價數量總計250則，正面肯定(51.6%)、負面批評(22.4%)與中立報導(26.0%)，由此可知，媒體對國軍在飛安事件

表7 報紙對飛安事件報導的整體評價

態 度	比例 (%)	數量 (N)
正 面 肯 定	51.6%	129
負 面 批 評	22.4%	56
中 立 報 導	26.0%	65
總 和	100%	250

危機處理的評價呈現肯定與支持態度，且正面肯定和中立報導的評價佔總數近8成。整體而言，國軍由於成為飛安事件主要消息來源，以及有效運用危機傳播策略，確實發揮很大效果，致使媒體在報導上給予高度評價。

八、不同的報紙對國軍飛安事件的報導評價

其次，表8是不同的報紙對飛安事件的報導評價。各報經由卡方獨立性檢定呈現極顯著差異($\chi^2=75.783$; $df=14$; $p=.000$)，且通過列聯係數進一步檢定($c=.482$; $p=.000$)，表示不同的報紙在飛安事件報導評價上有很大的差異。各報對國軍持正面與中立的總和評價主要是以《青年日報》64則最高，其次是《民眾日報》33則，以及第三《自由時報》23則，排名第四為《聯合報》22則，而《蘋果日報》對國軍持正面與中立的評價7則為最少。

如進一步分析民間報紙對國軍的整體評價，扣除《青年日報》(軍報)評價64則(正面59，中立5)，總數剩下186則。在186則民

表8 不同的報紙對飛安事件的報導評價

報 別	報紙的評價 (N)						總和 (N) / (%)		排名
	正面肯定	百分比 (%)	負面批評	百分比 (%)	中立報導	百分比 (%)			
青 年 日 報	59	23.6%	0	0%	5	2%	64	25.6%	1
民 眾 日 報	18	7.2%	11	4.4%	15	6%	44	17.6%	2
聯 合 報	12	4.8%	11	4.4%	10	4%	33	13.2%	4
中 國 時 報	11	4.4%	12	4.8%	10	4%	33	13.2%	
自 由 時 報	14	5.6%	6	2.4%	9	3.6%	29	11.6%	3
蘋 果 日 報	2	0.8%	11	4.4%	5	2%	18	7.2%	
聯 合 晚 報	7	2.8%	4	1.6%	5	2%	16	6.4%	
中 華 日 報	6	2.4%	1	0.4%	6	2.4%	13	5.2%	
總 和	129	51.6%	56	22.4%	65	26%	250	100%	

$\chi^2=75.783$, $df=14$, $p=.000$; $c=.482$, $p=.000$

間報紙整體評價中，正面肯定佔70則、負面批評56則、中立報導60則，再將正面肯定與中立報導評價相加，總計130則，顯示在一般民間報紙186則整體評價中，仍有130則（近7成69.9%）的報導對國軍持正面與中立的評價。唯獨《蘋果日報》在飛安事件報導上之分析結果與其他民間報紙不同，呈現對國軍較高的負面評價立場。

肆、研究發現

一、不同的報紙在飛安事件報導數量上呈現明顯的差異

飛安事件新聞則數總計250則，議題生命週期持續11日，報導的兩波高峰期分別出現在：(一)8名飛官殉職與失事肇因報導（4月5日）；(二)公布初步調查結果與懲處名單（4月11日）。第一波在報導數量上較多，持續時間也較久；第二波在報導數量上較少，持續時間也較短。

在各報報導則數方面，主要是以《青年日報》的報導則數最多25.6%，其次為《民眾日報》17.6%、《聯合報》與《中國時報》13.2%、《自由時報》11.6%、《蘋果日報》7.2%、《聯合晚報》6.4%，而《中華日報》的報導則數最少5.2%。另外，8家報紙報導則數經由卡方檢定呈現極顯著差異，顯示不同的報紙在飛安事件報導數量上有很大的差異。

如進一步區分國軍（青年日報）與非國軍（一般民間報紙）報導的整體比例，在飛安事件中一般民間報紙報導約佔總數7成5的比例，軍報只佔2成5的比例，因此在飛安事件中仍以一般民間報紙報導所佔的整體比例最多，軍報報導所佔的整體比例較少。

二、國軍展現的危機傳播策略主要有三種

以危機傳播策略而言，國軍在此飛安事

件的危機傳播策略，很明顯的具備某些特點，包括：1.在最短時間內掌握危機狀況，主動對外說明事件原委，並適時澄清謠言；2.安撫受難家屬，負責善後追晉、撫卹與治喪事宜；3.尋求上級援助，爭取各界支持。

在「主動對外說明，適時澄清謠言」策略方面，事發當時第一時間，國軍立即提高處理決策層級，由國防部長與陸軍司令親自面對媒體採訪，解說事件概況與救援、善後情形，並適時澄清謠言，降低了媒體對飛安事件的臆測，也遏止媒體不實與負面報導的擴大。事發當時，雖資訊渾沌不明，造成各方雜音充斥，但國軍以主動的態度對外說明事件原委，獲取記者信賴，減少記者自我揣測的空間，也使民眾可以獲得「知」的權利，官方消息最終還是受到媒體青睞，取代了非官方訊息。

其次「安撫受難家屬，負責善後撫卹」策略方面，事件發生時，國軍首先必須面對的，就是飛官家屬對國軍的不諒解與產生質疑，國防部長與各級幹部於第一時間親至醫院，對飛官家屬表達關懷與釋出最大善意，部長更親口允諾盡力爭取撫卹與辦理追晉、隆葬，並指派高階幹部隨時陪伴飛官家屬進行輔導與溝通、主動安排食宿與車輛接送等各項事宜，讓家屬感受到國軍的誠意，以及對往生親人的尊重，最後獲得遺眷對國軍的支持與肯定。

另在「尋求上級協助，爭取各界支持」策略方面，由於事件當時成為全國媒體與民眾關注的焦點，也引起府（院）高層與民意代表高度關切，國軍立即採取策略，將飛安事件定調為因受天候影響，造成英勇飛官為國壯烈犧牲的決策，並尋求與國軍有關之「危機策略聯盟（利益關係人）」等各界資源

協助，結合中央與地方官員、民意代表與民間力量，共同辦理殉職飛官追晉、公祭與善後撫卹事宜，將原本單一軍種重大負面危機事件，擴大為全軍隆重治喪哀悼，進而獲得全民對國軍的肯定與支持。

三、在飛安事件中，國軍成為媒體的主要消息來源，取得建構媒介議題的優勢

以報紙主要消息引用的比例而言，最高為國軍(46.0%)，其次為民眾與民間團體(13.2%)，第三是中央與地方官員(11.6%)，顯示國軍成為報紙最主要的消息來源，最受媒體倚賴，具有建構媒介議題的優勢。

如以報紙整體消息引用的情況來看，最高仍為國軍(38.9%)，唯中央與地方官員在飛安事件中被整體引用的情況排在第二順位(13.5%)，優於民眾與民間團體(9.2%)，而飛官親屬(11.4%)與民意代表(9.3%)被整體引用的情況，則優於媒體、記者(8.9%)。

在危機發生時，媒體在若干程度比例上也相當仰賴民眾與民間團體、中央與地方官員、飛官親屬與民意代表所提供的消息，而學者及(軍武)專家被引用的比例最低(主要2.4%、整體1.6%)，未受到媒體倚賴，成為媒體主要的消息來源。

四、組織決策者的危機傳播協調能力，對媒體效能而言更具影響力

本研究發現，飛安事件中，真正負責危機處理與危機傳播的高階主管(如國防部長、陸軍司令)，在媒體溝通成效上或許比軍方指派之發言人更有決定性的影響。此結果意

義在於，國外學者通常只把焦點置於組織內部公關部門主管的危機傳播成效，事實上這只關照到組織對外溝通窗口的部分，而對組織決策者在危機處理過程中所扮演重要的溝通角色，並沒有一併納入考量。尤其組織決策者的危機傳播協調能力，在本研究中是造成媒體效能高低與否的重要影響因素。因此，組織決策者的危機處理能力與溝通協調能力，對危機處理成效，有著極關鍵性的影響。

五、飛安事件在報紙上並未出現消息來源集中化現象

飛安危機中，國軍被引用的消息在報紙上是否呈現「消息來源集中化？」根據資料顯示，國軍被引為消息來源的比例平均只佔4成5，這與第二節文獻中所提，高達7、8成以上消息來源集中化的情況相比，顯然集中程度仍不高，因此，「資訊沙皇」的現象，並未在本研究個案中存在。

六、具有專業權威專家並未獲得媒體青睞

本研究中值得一提的是民意代表與學者(軍武)專家的角色。在Andsager & Smiley(1998)的研究中³³，具有專業權威專家比發生危機的組織更具有議題建構的能力；媒體想要挖掘更深的內幕報導時，通常會訪問學者專家看法或請第三者支持背書，來強調報導的專業與權威性。然而在本研究中，民意代表(如國防立委)與學者(軍武)專家被引用為消息來源的比例還是遠低於國軍。個中原因，在於當時國防部與陸軍司令部扮演了雙重角色，既是危機處理核心，又是最高軍

33 同註6，頁65。Andsager & Smiley(1998)研究1991年美國道康寧公司(Dow Corning)所製造的矽膠隆乳袋未經安全測試，導致隆乳婦女產生免疫系統失調與致癌的爭議事件，發現該公司對議題建構效果並不顯著。醫學團體反而成為媒體最常引用的消息來源，其主張也主導了爭議事件的框架，而消費者團體則處於邊緣地帶，最不受重視。

事管理機構，且有設立發言人制度，負責發布軍事消息、扮演組織重要的對外公關窗口，因此國軍擁有對外發言的正當性與權威性優勢。

七、媒體對國軍飛安事件的整體報導持正面肯定評價

媒體對國軍飛安事件危機處理的評價呈現肯定與支持態度，且正面肯定和中立報導的評價約佔總數的8成，相較於其他消息來源，國軍的官方消息仍受到記者相當程度的倚賴，以及有效運用危機傳播策略，妥善的危機處理，成功的化解飛安危機事件，在媒體效能上，確實發揮很大功效，致使媒體在報導上給予高度評價。

八、不同立場的報紙對飛安事件報導的評價呈現明顯的差異

研究發現，不同立場的報紙所報導的評價也有很大差異。但各報對國軍飛安事件報導的整體評價，仍顯示肯定與中立居多。如進一步分析民間報紙對國軍的整體評價，扣除《青年日報》（軍報）評價則數，在一般民間報紙整體評價中，仍有近7成的報導顯示對國軍持正面與中立的評價。唯獨《蘋果日報》在飛安事件報導上之分析結果與其他民間報紙不同，呈現對國軍較高的負面評價立場。

九、國軍有運用策略會比沒有運用策略在媒體正面評價上更為顯著

本研究結果顯示，國軍在飛安危機事件中得到媒體高度正面的評價，但在危機傳播的研究上卻有相當重要的啟發性。理由在於，有運用策略，不一定得到媒體百分之百正面評價。即使組織再有良好的策略，運用於危機處理時，並無法完全解釋媒體效能的成效，其他還有許多組織內、外的影響因素在作用，不能單憑以策略運用當做決定媒體

效能或危機處理成敗的唯一標準。

其意義在於，在探討媒體效能如何提升之時，研究者有必要將關照面擴大到整體的危機情境，深入探討危機策略與危機內外環境因素的互動情況，以更有系統的釐清影響媒體效能的各種變數。

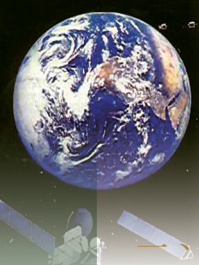
因為，策略固然重要，卻非放諸四海皆準的萬靈丹，不同的危機情境，需有不同的危機傳播策略來因應，而且組織內、外有不同的影響變數，最後所呈現的媒體效能，也會受到不同作用影響產生差異。此外，不同的危機事件，應依其性質對利害關係人必須做準確之界定，並分別採取積極溝通措施，如此在危機策略運用上可獲致較佳之成效。

伍、結論與建議

從報紙內容分析結果顯示，由於國軍成為報紙主要的消息來源，取得建構媒介議題的優勢，以及有效運用危機傳播策略與媒體公關作為表現得宜，在飛安事件危機處理上獲得媒體良好的評價。

尤其在最短時間內掌握危機狀況，主動對外說明事件原委，適時澄清謠言，協助安撫受難家屬，負起追晉、撫卹與治喪事宜，以及尋求上級援助，爭取各界支持，使外界與飛官家屬能肯定國軍的各項善後處置作為，防止二次危機發生。

本研究結果除印證危機傳播在整個危機過程中的重要性之外，也更加突顯出國軍未來應戮力朝培養公共事務專業人才、建構危機傳播計畫、引導新聞議題走向、舉辦軍媒互動座談會、重視危機傳播學術研究與建立危機傳播資料庫平台等等目標邁進，裨益國軍公共事務體制之精進與發展。以下是本研究的幾項建議：



一、建構危機傳播計畫，進行狀況演練

國內自從解嚴以來，由於社會日趨多元化，在加上報禁的解除，有線電視與廣播媒體的相繼開放，新聞頻道與版面快速的增加，肇致媒體生態丕變。

媒體生態改變後，對於軍方的報導也隨之轉變；且動輒出動SNG電視轉播車，採取現場連線報導模式。部隊發言人在第一時間就必須面對媒體做說明，其對外的危機言說與公關策略運用得宜與否，此乃危機是否得以化危轉機的成敗關鍵，這一切皆彰顯出危機傳播的重要性。

目前國軍雖設有國軍危機傳播機制（發言人制度），負責危機事件的新聞回應與處理，但仍待精進的要務之一，是在不同的危機事件發生前，先期建構有效的危機言說策略，供各級部隊發言人參考運用。國軍未來若能集思廣益匯集專家意見，針對各軍種任務與特性，擬定一套完整而標準的危機傳播計畫(crisis communication plan)，屆時必能協助各軍種或單位「臨危不亂，化危轉機」。

再者，當危機發生時，如何回應媒體與民眾，挽救組織形象，相信是任何組織首要面臨的難題，但這絕非臨場機智反應所能克服。如果沒有事先演練的經驗或從實際參與行動中進行計畫修正，那麼一切都只在「紙上談兵」階段，真正遇到危機時必狀況百出，難以因應。

其實，「危機溝通能力」是需要被訓練的，是從訓練中培養出來的。國軍平日除針對各營區（單位）所處環境與人員設施現況，進行各項重大危安事件狀況演練，以培養危機意識外，亦可適時加入危機傳播計畫融入演練課程（例如：設計如何接受電子媒體採訪），以增進國軍成員危機管理與危機傳

播之認知。

而危機傳播計畫的演練，則需由部隊主官與政戰主管親自接受口語傳播或臨場反應訓練，運用口語及肢體技巧的表達，將重點關注在「組織在危機發生時第一時間“該說什麼話”和“那些該說、那些不該說”」等傳播策略與技巧上，此是危機發生時贏取外界信任的必要條件。

二、舉辦「軍媒互動座談會」與「記者專題演講」，培養互信機制

國軍除每年辦理國防部例行性記者會、勞軍活動、愛民救災、暑期戰鬥營、晉升授勳、部隊演訓以及國軍模範典型等均會邀請媒體參觀或採訪外，另可藉由營區舉辦「軍媒互動座談會」或「記者專題演講」，促進雙方觀念上的交流，軍方不僅可以了解記者報導型態與報社立場，也能使記者了解軍中內部實際規定與作法。

其實，組織與媒體的情誼關係有待持續且長期的努力與經營，若能與媒體建立良好關係，必然有助於危機發生時的新聞處理，媒體甚至可以是維護組織形象的助力。未來，國軍可不定期或配合每年定期辦理之「新聞工作講習」，在各軍種司令部或軍團層級，規劃邀請各報軍事記者或報社主管至營區與國軍幹部實施「新聞互動座談會」，或者是邀請記者「專題演講」。透過彼此經驗交流，長期培養默契與互信機制，一來可改變媒體對國軍的觀感與認知，二來國軍亦能吸取媒體報導的經驗、形式，來改善國軍各項新聞事件的處置作為，達成互惠雙贏的局面。

三、掌握第一時間發言權，引導新聞議題走向

國軍組織遍及全臺，許多危機事件發生時，各報的軍事專業記者不一定能在第一時

間抵達現場採訪，反而是地方記者先做即時採訪。然而，在地方記者不熟悉軍中環境、軍種特性，所採訪的觀點會與軍事專業記者有所差距情況下，溝通時便會產生認知上的混淆，形同「二手傳播」進而影響到軍事新聞內容的真實性。

未來，國軍因應類似重大危機事件，除與媒體當地記者做連繫與開放現場採訪外，最好能在第一時間安排適當人員，在北部應變，就近向各媒體做初步背景說明或召開溝通說明會，也能立即答覆各種疑問，讓媒體記者能清楚掌握狀況，不致造成以訛傳訛的情況發生。

其次，亦可由具學術性、權威性的學者出面協助說明。例如，國軍可協助安排國防大學的教授、軍事學者或者是備役將領接受媒體訪問，有公信力的學者、專家具有輔佐新聞議題走向的功能，如此，事件的報導也就比較不會偏離主題，軍事新聞的呈現也會更周延、更具深度與廣度，使社會大眾多了解事件原委與狀況，並滿足「知」的權利。

「與媒體打交道有時是相當困難的；但卻是相當重要的」，主動回應媒體表達負責立場、提供第一手正確資料與建構正向議題，就是組織面對危機衝擊時最好的防禦措施。一旦重大危安事件發生時，國軍新聞工作重點應置於第一時間掌握「發言權」，在第一時間提供媒體正確的資訊，並秉持「主動對外說明原委、澄清不實與負面謠言」的明確立場。

尤其在資訊媒體發達的時代，千萬不可一時抱持「家醜不可外揚」的封閉心態，拒絕採訪或隱瞞，在「紙包不住火」的情勢下，會助長危機蔓延，增加危機處理的困難度。在改善媒體對國軍的刻板印象之前，必

先內部做好自我省思，祛除組織或個人對媒體的主觀成見，而將媒體視為處理危機時的助力，也是一項宣傳的利器。

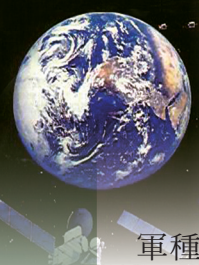
四、研訂公共事務軍官升遷管道，建立專業訓練機制

軍隊公共事務涉及領域廣泛，涵蓋組織決策、組織管理、媒體關係、內部關係、社區關係、民事工作與政治作戰等各層面，可說是「一體多用、互為關聯」。面對現今網路普及、資訊發達的時代，任何危害組織的危機均可能隨時衍生，國軍對當前公共事務人才之培育，可說是刻不容緩，亦可謂當務之急。

國軍目前設有國防大學政戰學院新聞系與新聞碩士班，以及每年優選乙員軍官，至美國馬里蘭州米德堡(Fort Meade)之國防資訊學校(Defense Information School, DINFOS)接受「公共事務軍官班(Public Affairs Qualification Course, PAQC)」為期9週的密集專業訓練，但國軍在體制上尚未規劃公共事務人才的分流培訓教育與升遷管道。

未來，國軍可把握現有設施資源與師資，研訂公共事務軍官經管辦法，整合新聞專業單位職缺，參考美軍DINFOS教、訓方式，開辦新聞專業訓練班隊或建立完整的公共事務專業訓練機制，以培養公關專長優秀人才。

在軍官基礎正規教育方面，可設立「國軍公共事務正規班」引領基層軍官踏入公共事務的領域，並培養其認知與概念；在深造教育方面，亦可成立「國軍公共事務指揮參謀班」培養中階軍官朝向專業職場發展，擔任組織或決策者的高司參謀，執行新聞處理與公共事務之策劃、執行與評估等相關工作，亦可勝任各級部隊(單位)種子教官，於各



軍種舉辦軍官團教育或新聞工作講習時，教導基層幹部如何有效運用傳播策略和外界溝通與處理軍中各項危機，並形塑組織優質形象，同時增進軍媒互動與建立良好社區關係。

五、建立危機傳播（管理）數位資料庫平台

國軍為政府體系之一環，其龐大組織架構與所涉及事務之複雜性，端賴長年累積之經驗傳承，對重大新聞工作處理作法與因應模式雖已有相當經驗，惟未對相關程序、步驟與要領進行系統性之整合，不利於工作經驗傳承與教育推廣。

建議國軍未來可將近20年（如解嚴後）各軍種所發生之重大危安事件或世界各國軍隊相關新聞案例之危機處理與傳播方式彙整，建立一套數位檢索系統，將個案中之危機處理作法、新聞處理方式、媒體公關作為等詳實建檔於資料庫平台中，區分為成功與失敗案例經驗分析，以提供各部隊（單位）參考與管理評鑑之依據。

此項作法不僅可使國軍公共事務部門在新聞處理方式及媒體公關策略上，得以進行科學性的整合分析與評估研究，也能使各級部隊主官（管）在處理軍隊危機事件時運用之借鏡，成為軍隊公共事務管理者的得力智庫之一，以利部隊經驗傳承、案例教育與實務工作能相互結合。

六、鼓勵國軍危機傳播（管理）相關學術研究

危機管理最佳方式當然是能「防患未然」，在危機尚未發生前就將其化解無形。除了儘量避免危機發生，管理者應該「預想最壞狀況」(prepare for the worst)，做好危機準備(crisis preparation)的工作，使組織能對危機「有備無患」。

面對當前環境快速變遷，各種危機狀況

不斷推陳出新，為符合時代潮流，國軍各項危機處理工作、防險措施、公共關係等相關程序與規定有再精進的空間，應配合研究適時修正，並提供獎勵措施，鼓勵學術單位或人員針對國軍現行危機傳播（管理）制度與涵蓋層面做更深入之探討，使國軍未來在各項重大危安事件的媒體公關作為與危機處理時效上，能更臻迅速、周延。

七、新理論模式的再驗證

最後，本文嘗試對國軍危機傳播公關策略與媒體效能模式做初探性研究，疏失在所難免；又如在組織內部影響上，有關「組織決策」和「組織文化」等方面，即為本研究未及詳細納入討論的部分，有待未來研究繼續探討這些組織變數對危機策略擬定及對危機傳播效能的影響。任何新理論都必須接受更多實際資料的驗證與挑戰，期待有更多後續研究，豐富國軍危機傳播策略研究的內涵。

收件：99年06月08日

修正：99年07月07日

接受：99年07月12日

作者簡介

黃威雄少校，政戰學校外文系89年班、國防語文中心特語正規班95年班、總政戰局政訓中心正規班96年班、國防大學政戰學院新聞研究所99年班；研究領域：國軍公共事務、危機傳播；現任職於陸軍第八軍團39化兵群煙幕營。

方鵬程博士，國立臺灣師範大學法學博士；曾任記者、採訪編輯、編審、臺灣省政府參議及編譯室主任、臺灣新生報副社長；現任職於國防大學政戰學院新聞系專任助理教授。