

組織內危機溝通之研究

林秀俞、姚惠忠

E-mail: 374866@mail.dyu.edu.tw

摘要

本研究以無薪假事件為研究對象，探討不同的溝通管道以及溝通策略對危機溝通效果的影響，運用3（溝通管道）X3（溝通策略）的實驗設計，設計出九種情境藉以探討組織在進行內部危機溝通時，應當使用何種溝通管道以及危機反應策略較為合適；並探討溝通管道與危機反應策略組合對溝通效果之差異。此外探討信任、情緒與留任意願等變項之關係。研究結果顯示：以溝通管道而言，「面對面溝通」的溝通效果要比「公告與E-mail」來的好；而對於溝通策略，企業使用「否認」策略時對「生氣」、「恐懼」與「留任意願」三個溝通效果變項能夠取得最佳的溝通效果。在溝通管道與危機反應策略組合發現在「生氣」與「恐懼」方面，使用「公告與E-mail溝通&否認」、「會議溝通&否認」以及「面對面溝通&否認」三種組合，員工可能產生「生氣」與「恐懼」的情緒較低；「留任意願」方面，使用「公告與E-mail溝通&否認」、「面對面溝通&否認」兩種組合，員工的留任意願會較高。研究結果也發現信任會在情緒與留任意願之間扮演中介角色，此結果顯示信任的重要性。因此組織在平時應努力建立員工對組織之信任感；萬一組織遭遇危機時，才能緩和員工負面情緒對留任意願之影響作用。

關鍵詞：無薪假、溝通管道、危機溝通策略、溝通效果

目錄

中文摘要	iii	英文摘要	iv
誌謝辭	v	內容目錄	vi
表目錄	viii	圖目錄	ix
第一章 前言	1	第一節 研究動機	2
第二節 研究目的	3	第二章 文獻探討	4
第一節 危機與無薪假	4	第二節 危機溝通管道	9
危機溝通策略	12	第三節 信任、情緒與留任意願之關係	20
第三章 研究方法	22	第一節 實驗設計	22
第二節 變數之操弄定義與衡量	27	第四章 研究分析	30
第一節 描述性分析與信度分析	30	第二節 有效樣本之結構分析	32
第三節 差異檢定	32	第三節 迴歸分析	35
第五章 研究結論	38	第一節 研究結論與管理意涵	38
第二節 研究限制與建議	41	參考文獻	43
附錄	48	表 2-1 Coombs危機類型矩陣	6
表 2-2 Lerbinger危機分類表	6	表 2-3 十三種危機類型	7
表 2-4 Benoit形象修護策略	13	表 3-1 實驗設計	23
表 3-2 問卷內容	24	表 4-1 基本資料表	31
表 4-2 迴歸分析表-信任在生氣與留任意願間扮演中介角色	36	表 4-3 迴歸分析表-信任在恐懼與留任意願間扮演中介角色	37
圖 2-1 組織回應溝通模型	15		

參考文獻

- 一、中文部分 卜耀宗（2007），危機類型與危機預防策略在國防上之運用，危機管理學刊，4(1)，89-100。中廣新聞網（2011），勞委會警告企業-不要濫用無薪假。新唐人亞太網（2011），憂無薪假、裁員，身心科門診增2成。朱延智（2007），企業危機管理，台北市：五南。吳宜蓁（2002），危機傳播 公共關係與語藝觀點的論點與實證，台北市：五南。吳清基（1992），教育與行政，台北市：師大書苑。吳明隆（2009），SPSS操作與應用：問卷統計分析實務，台北市：五南。李憶璇（2011），中央廣播電台，無薪假捲土重來？眾人聞之色變。姚惠忠（2009），公共關係學 - 原理與實務，台北市：五南。姚惠忠（2012），危機情境與反應策略之研究 - 組織與受眾認知落差之分析，公共行政學報，42，74-99。張茂源（2004），從溝通觀點談組織衝突的化解方法與具體策略，學校行政，32，1-10。許南雄（2006），組織行為學，台北市：華立。郭幸宜（2011），憂慮無薪假風暴襲擊 逾4成上班族好鬱卒，卡優新聞網。陳建成（2007），企業財務危機成因與因應對策-燦坤集團個案研究，危機管理學刊，4(2)，51-60。陳麗蘭（2000），電子郵件的運用與組織

溝通之研究。東華大學國際企業管理研究所碩士論文。陳素勤譯(2001), Robert K., & Angelo K.著, 組織行為, 台北市:麥格羅·希爾。

華視新聞(2008), 友達5千人無薪假 傳聯電裁500。楊宗興(2012), 無薪假首降, 勞團:慎防年後失業潮, 新頭殼newtalk。林蓉佩(2010), 無薪假對電子工程師生涯規劃影響之研究 - 以 T公司與 M公司為例。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系。

劉莉玲(2009), 金融機構組織變革員工認知、工作滿意與離職傾向之關係研究, 會計與財金研究, 2(2), 57-81。蔡佩芸, 侯力元(2008), 企業省成本! 台塑集團擬放無薪假, TVBS電子報。蔡淑敏(2001), 企業內溝通媒介、員工溝通滿足及組織承諾關係之研究, 私立長榮管理學院經營管理研究所論文。賴樹立(2009), 搶救失業 全球總動員, 台灣勞工季刊, 17, 104-113。遲守國(2009), 休無薪假勞資更應充分溝通, 管理雜誌, 415。

二、英文部分 Barton, L. (2001). Crisis in Organizations. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing. Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review* 23(2), 177-186. 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. Candace, W., Antoaneta, V., & Gena, S. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84. Chen, I. (2011). Choosing the Right Channels of Communication and Moderating Stress Levels during Organizational Change. *International Journal of Management and Innovation*, 3, 43-46. Coombs, W. T. (1995). Choosing the Right Words: The Development of the Guidelines for the selection of the ' Appropriate ' Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447-476. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communications theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186. Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication-Planning, Managing, and Responding*(2nd ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying. *Public Relations Review*, 34, 252 – 257. Choi, Y., & Lin Y. H. (2009b). Consumer responses to crisis: Exploring the concept of involvement in Mattel product recalls. *Public Relations Review*, 35, 18-22. Cameron, G. T. & McCollum, T. (1993). Competing Corporate Cultures: A Multimethod, Cultural Analysis of the Role of Internal Communication. *Journal of Public Relations Research*, 5(4), 217-250. Daft, R. L., Lengel, R. H. & Trevino, L. K. (1987). Message quivocality, media lection, and manager performance: Implications for information support systems. *MIS Quarterly*, 11, 355-366. Fearn, B. K. (1996). *Crisis Communications — A Casebook Approach*. NY: Lawrence Erlbaum Associate. Greenberg, M. T. (2004). Current and future challenges in school-based prevention. *Prevention Science*, 5, 5 – 13. Gray, J., & Laidlaw, H. (2002). Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization. *Employee Relations*, 24(2), 211-228. 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. Hearit, K. M. (1996). The use of counter-attack in apologetic public relations crises: The case of General Motors vs. dateline NBC. *Public Relations Review*, 22(3), 233-248. Hatem, W. A., Kwan, A., & Miles, J. (2012). Comparing the effectiveness of face to face and computer mediated collaboration. *Advanced Engineering Informatics*, 26(2), 383-395. Johansen, W., Aggerholm, H. K. & Frandsen, F. (2012). Entering New Territory: The Study of Internal Crisis Management and Crisis Communication in Organizations. *Public Management Review*, 38(2), 270-279. Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager Facing Risk and Responsibility*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies. San Francisco: Jossey-Bass. Pearson, C. M., & Judith, A. C. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76. Pincus, D. J. & Acharya, J. (1988) Employee Communication Strategies for Organizational Crises. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(3), 181-199. Rachna, G. (2011). Corporate Communication: A Strategic Tool for Crisis Management. *Journal of Economic Development, Management, IT. Finance and Marketing*, 3(2), 55-67. Reinsch, N. L., & Phillip, V. L. (1984). Communication apprehension as a determinant of channel preferences. *Journal of Business Communication*, 21(3), 53-61. Stein, A. (2006) Employee Communications and Community: An Exploratory Study. *Journal of Public Relations Research*, 18(3), 249-464 Umansky, D. (1993). How to survive and prosper when it hits the fan. *Public Relations Quarterly*, 38(4), 32-36. Ulmer, R. R., M. W. Seeger, & T. L. Sellnow (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, 33(2), 130-134. Van Nostran, K. (2004). Top-down: Building a Better Organization through Effective Communication. *Communication World*, 21(2), 10. Winni, J., Helle, K. A., & Finn, F. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38, 270 – 279. White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84. Wijayanayake, J. & Higa, K. (1999). Communication Media Choice by Workers in Distributed Environment. *Information & Management*, 36, 329-338. Hatem, A. W., Kwan, A. S., & Miles, C. J. (2012) Comparing the effectiveness of face to face and computer mediated collaboration. *Advanced Engineering Informatics*, 26(2), 383-395.