

# 組織內危機溝通之研究

## A Study of Internal Communication on Organization Crisis

姚惠忠<sup>1\*</sup> 林秀俞<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 大葉大學人力資源暨公共關係學系 (彰化縣大村鄉學府路 168 號)

<sup>2</sup> 大葉大學人力資源暨公共關係學系 (彰化縣大村鄉學府路 168 號)

\*R9931007@mail.dyu.edu.tw

## 1. 緒論

### 1.1 研究背景

2008年是全球經濟危機的一年，2008年美國次級房貸、連動債等風暴引發全球經濟危機，甚而導致全球性經濟不景氣而步入衰退，更連帶影響全球性失業問題，連台灣也受到了全球經濟危機的影響；2008年金融海嘯發生時，台灣最慘烈時有8、900多家企業，將近23萬人休無薪假(李憶璇，2011)。

2008年聯華電子裁員五百人、友達光電五千名員工休無薪假一個月三天，主管配合降薪；南部的奇美電子主管同樣減薪一成，裁員3千名派遣人員(華視新聞，2008)。因為經濟不景氣，許多公司為減少開銷紛紛採取裁員、減薪或是放無薪假，對企業而言，比起裁員，實施無薪假已是和平且照顧員工的手段；對員工而言，無薪假卻像是一個懸而未決的審判(林蓉佩，2010)。

無薪假不僅影響員工的經濟與生活，還可能影響到員工的身心，這場大陣仗的無薪假風波，讓台灣的勞工被「無薪假」壓的喘不過氣，800名勞工總動員包圍勞委會，大聲怒吼抗議卻愁容滿面，有人苦皺眉，有人發呆，失落心情全因為看不到職場未來。無薪假所掀起的風暴，嚴重影響上班族的「心理層面」，43.2%的人因此感到焦慮，最常出現不安、悶悶不樂並容易緊張等現象，其中有5.9%的受訪者得透過精神科醫師的專業協助，藉此排除心理上的困擾(郭幸宜，2011)。

### 1.2 研究目的

從2008年無薪假的爆發、2009年台積電裁員事件到2010年富士康員工跳樓事件，都是因為組織實施的政策遭到員工反彈、抗議而形成的組織危機，這組織危機不僅是員工的問題，危機有可能由小變大，間接影響外界對組織的名譽與看法，勞委會主委王如玄表示，無薪休假不僅會令企業正面形象受損，股價下跌，也降低員工對公司向心力(中央社新聞網，2011)。當企業形象受損或與利害關係人關係有所損傷時，皆會對企業造成某種程度的負面影響；在無薪假的事件當中的利害關係人就是員工，組織該如何將無薪假可能會產生的負面影響降低，正是本研究所要探討的議題。

如果雇主在毫無預警或事先溝通的情況下恣意裁員、無薪休假或減薪，不但容易引起勞資糾紛，一旦經濟復甦，企業還需要投入更大的成本挽回競爭力(遲守國，2009)。Gray and Laidlaw(2002)研究發現當員工可能失去工作時，若是組織有適時並且成功的與員工溝通，員工是願意接受與適應的，若企業因為不景氣必須採取無薪假時，與員工溝通絕對有其必要。但要如何與員工溝通才是有效的？組織在與員工溝通無薪假的問題時，使用不同的溝通管道、不同的溝通策略是否產生不同的溝通效果呢？

既有的危機溝通研究多將重點受眾放在對外的溝通，Pincus and Acharya(1988)就指出組織受到重大危機打擊時，溝通活動往往把重點放在外部的受眾，如媒體、客戶或政府，少研究探討應如何制訂員工溝通策略；回顧近年來有關危機溝通的文獻整理(Bradford and Garrett,1995;Benoit,1997;Huang, Lin, and Su,2005)，本研究發現很少有研究內部顧客—員工，於是本研究將探討內部員工的危機溝通，因此本研究將以無薪假為主題，探討當組織面臨要採取無薪假的措施時，該如何運用溝通管道、溝通策略與員工溝通。

綜合以上所述，本研究的主要研究目的如下：

1. 當組織發生無薪假的危機事件時，使用不同的溝通管道對危機溝通效果的影響。
2. 當組織發生無薪假的危機事件時，使用不同的溝通策略對危機溝通效果的影響。
3. 當組織發生無薪假的危機事件時，溝通管道與溝通策略組合對危機溝通效果的影響。

## 2. 文獻探討

### 2.1 危機的定義

危機可能潛伏在社會、組織或個人所發生的事件中。吳宜棻(2002)認為危機就是在無預警的情況下所爆發的緊急事件，若無立刻在短時間內做成決策，將狀況加以排除，就有可能對企業或組織的生存與發展造成重大的威脅。危機會崩潰瓦解，破壞了一個系統，並且威脅其前提、主觀自我意識，以及存在的核心價值(Pauchant and Mitroff,1992)。Lerbinger(1997)認為危機可能會損害組織的形象、獲利、成長，甚至影響組織的生存。因此危機的發生會影響組織的營運。由於環境變動快速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、政黨、企業、醫院、學校、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(Barton, 2001)。

危機的發生可能會對組織或個人造成無法想像的傷害。曾永久二郎(2000)認為危機處理的特性，是以保護企業與人身的安全為主軸。其中所指的「人」，乃包含企業高級幹部、員工及其家人，和公司外相關人員為對象(引用朱延智，2007)。綜合以上各專家學者看法，危機可能存在於組織所發生的眾多事件中，且會對組織造成影響；若是負面影響則會對組織形成傷害，因危機事件對組織造成影響，組織應面對危機事件並且試圖解決。

無薪假是因為企業遭受全球經濟危機或經濟不景氣的影響，企業以無薪假作為縮減公司成本的策略，因此在這樣的策略之下，企業犧牲了員工的工作權益，引起員工心生不滿，以致於發生員工抗爭事件，這樣的情況符合Coombs(2007)認為危機事件會威脅到利害關係人的重要期望並嚴重地影響到組織績效進而產生負面的結果。在站組織的立場，因為必須減少成本開銷，給予員工無薪假是不得已的，但對員工來說，卻是生活上的一個威脅；若企業決定施行無薪假，可能使員工產生不滿或恐懼，進而影響向心力與組織聲譽從而對企業造成某方面的傷害，因此，本研究將無薪假事件視為企業的危機。

## 2.2 溝通管道

危機處理的第一要務是溝通，因為沒有溝通，就無法了解危機、掌握危機、解除危機(朱延智，2007)，張茂源(2004)強調組織中由於溝通管道的不足或是組織目標不明確，溝通訊息遭到扭曲；甚至，由於彼此的利益、資訊分配不均等，都將導致衝突的情況不斷發生，影響組織的效能。

一個改革成功的組織相信選擇對的溝通管道是有相當影響的。因本研究探討有關當危機事件發生時組織與員工的溝通，因此組織發出的訊息將統一由正式管道發佈，溝通的管道涉及職權、職務與職責，而行使溝通，如企業公司內部上級對屬員的指示行事，或各單位互相意見皆屬正式溝通(許南雄，2006)。組織使用的溝通管道類型繁多，而企業使用溝通管道有許多媒介，一般包括面對面的談話、電話交談、電子郵件、影視傳訊、便條紙或信箋、照片或圖片、開會、公佈欄、電腦以及統計圖表。(陳素勤譯，2001)Reinsch and Phillip (1984)研究指出組織必須主動與員工溝通，溝通通常使用面對面會議、電話或書面溝通。面對面溝通：此種溝通管道為資源豐富度較高的管道，面對面溝通可藉由面談、會議等方式進行訊息交換與交流等。電子郵件溝通與書面溝通：其兩者皆以文字溝通，電子郵件溝通指以網路郵件傳送訊息；書面溝通可分為公告、備忘錄與信件，傳統上書面溝通係以紙本方式呈現 (Greenberg,2004)。因此本研究將企業常使用的溝通管道，書面與口語的內部溝通做進一步探討。

### 一、公告與E-mail

電子郵件(E-mail)屬於可以從遠程溝通的工具，即使是複雜的討論與溝通(Wijayanayake and Higa, 1999)，Bonita(2002)強調電子郵件在傳達訊息上提供正確且較短的傳送時間，Candace and Antoaneta (2010)指出組織內部公布為提供員工閱覽、查詢組織內部消息，但並非表示所有員工都能準確接收到訊息；陳麗蘭(2000)指出電子郵件(E-mail)因缺乏了溝通線索，可能會產生文詞上的錯誤聯想。若是單獨使用電子郵件(E-mail)為溝通管道，在訊息的傳遞上可能會有所缺失，且兩者皆屬於較傳統的書面溝通方式，在實務上經常同時使用電子郵件(E-mail)與公告兩種管道，因此本研究將兩者合併為一種溝通管道為「公告與E-mail」。

### 二、說明會議

說明會議指使用組織高層為與員工溝通，Cameron and McCollum(1993)研究指出，員工喜愛與組織管理者進行溝通；Stein (2006)研究發現從聆聽得到的第一手消息對員工來說比起電子郵件(E-mail)更具有意義。Van Nostran(2004)則認為成功的領導是通過有效的由上而下的溝通，這樣的溝通能確保管理階層與基層員工的訊息一致。因此統一由管理者向員工溝通是較為清晰且一致的溝通管道，本研究將「說明會議」視為溝通管道之一。

### 三、面對面溝通

在面談使用一對一溝通方式，而與員工面談者為部門之管理者；若組織需要與員工更多接觸與互動使用面對面溝通才是較佳的選擇。當組織處於不安的情況之下使用面對面溝通是較有效的溝通方式(Hatem, Kwan, and Miles, 2012)。Kupritz and Cowell(2011)研究卻發現員工認為有關人力資源的問題不應該使用電子郵件傳達，雖然電子郵件可以立即獲得訊息，可對於負面事件與人力資源的問題組織需要面對面的溝通。因此本研究將「面對面溝通」視為溝通管道之一。

綜合以上論述各溝通之說明與管道優劣比較後，將「公告與E-mail」、「說明會議」以及「面對面溝通」視為本研究溝通管道之變項。

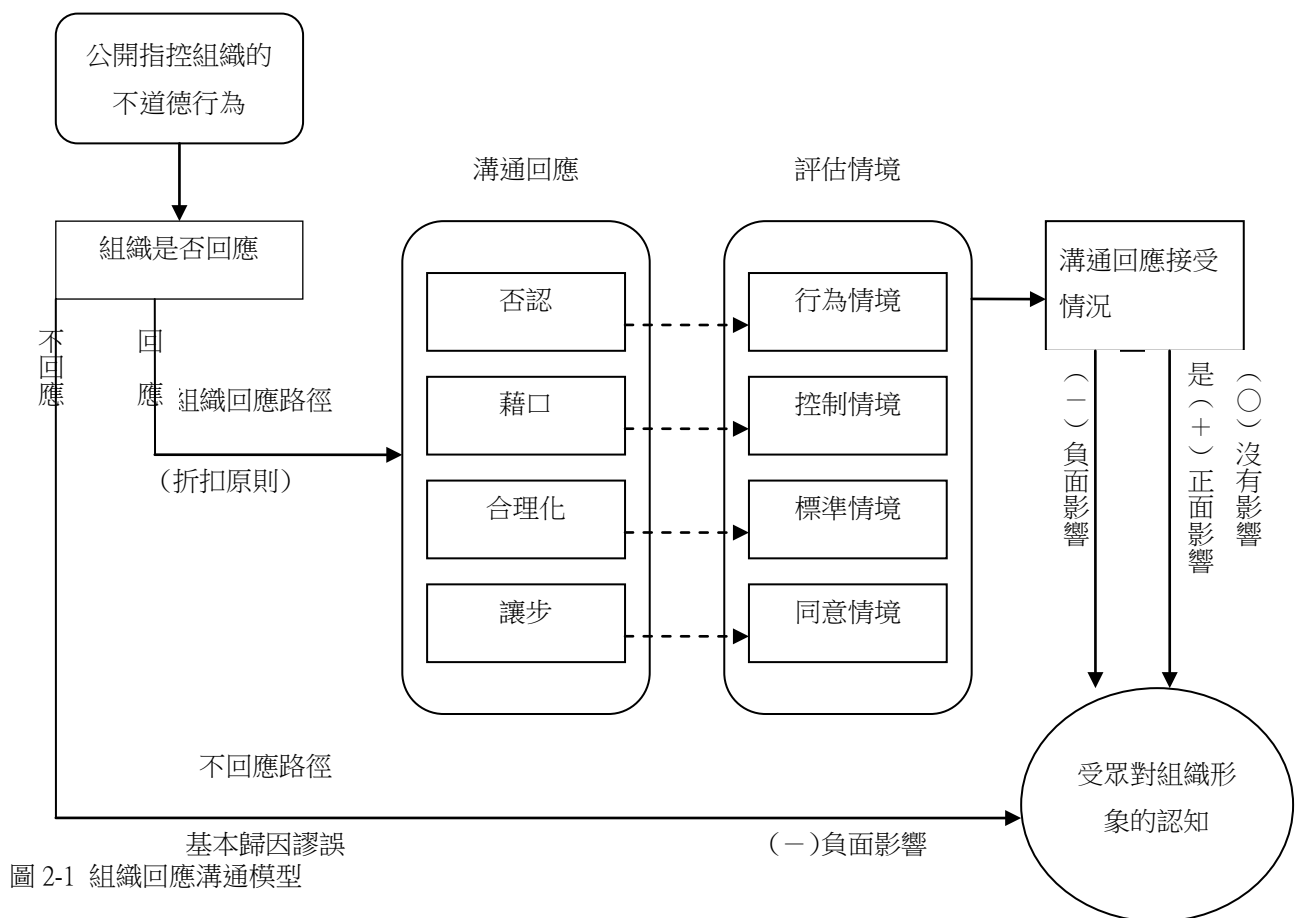
## 2.3 危機溝通策略

危機所造成的影響，可能蔓延的比我們想像的速度還快，因此當組織發現危機時，妥善的處理可以降低危機所帶來的傷害。Ulmer, Seeger, and Sellnow(2007)指出組織必須向他們的利益相關人說明危機事件。若是在危機發生之前，組織能夠預測與規劃，採取溝通策略，可能會降低危機所帶來的傷害

(Benoit,1997)。Hearit(1996)也認為運用有效的策略傳達資訊，能夠維護或加強組織的正面形象。因此在危機發生時運用危機溝通策略是很重要的關鍵。

危機溝通策略是指組織使用實際的語言和非語言反應解決危機(Huang, Lin, and Su ,2005)。危機溝通策略可能會隨著危機類型上的不同而所改變，Benoit, Gullifor and Panici 則在1991年提出防禦性的策略，分別是：否認、推諉責任(evade responsibility)、淡化傷害(minimization)及後悔道歉(mortication)。Benoit and Brinson(1994)認為在發生危機時只道歉是不夠的，進一步將四種策略再做修正，增加「降低危機衝擊性」之主策略，將原本「淡化傷害」調整為「降低危機衝擊性」的子策略，並將「修正行動」由「後悔道歉」中抽出，提升為主策略。

Bardford and Garrett(1995)根據「基本歸因謬誤(Fundamental Attribution Error)及「折扣原則」(Discounting Principle)為標準提出了企業溝通模型(The corporate communicate response model)，指出危機事件發生時，依照利害關係人對於組織的指責採取不同的溝通策略，如圖2-1所示。但在研究中藉口策略與合理化策略並無明顯不同。



Huang, Lin and Sue(2005)的危機傳播策略以商業公關從業人員為對象，調查其經歷的危機事件及其所採取的反應行動，將策略分為五大類主策略與十八項子策略，如下表 2-1 所示。

表 2-2 Huang, Lin and Sue 危機傳播策略分類

主策略	子策略
1.否認 Denial	1.單純否認
2.藉口 Excuse	2.受挑撥或煽動 3.無力控制 4.動機良善
3. 合 理 化 Justification	5.尋求支撐 6.淡化傷害 7.扮演受害者 8.反擊對手 9.再框架
4.讓步 Concession	10.承認錯誤與道歉 11.給予補償 12.修正行動 13.改變企業的公共政策 14.提供指示性資訊 15.提供心理調節性資訊
5.轉移焦點 Diversion	16.形式上致意 17.建構新議題 18.差異化

根據上述，危機溝通研究發展至今，有許多不同名詞相異之危機溝通策略，不管是辯解策略、形象修護策略、反應策略或傳播策略，皆是屬於在危機時與關鍵利害關係人所使用的溝通策略；姚惠忠、汪睿祥(2008)認為策略的主要目的在於修護或維護組織形象與信譽，因此本研究為簡化，將各種危機期間各種說詞，統稱為：「危機溝通策略」。Coombs(2007)根據組織承擔責任輕重將危機溝通策略為三種策略，(1)否認：組織宣稱沒有危機，以消除危機可能與組織有相關的聯想。(2)淡化危機：危機是組織無法控制的，(3)修正：組織採取積極行動，以抵消危機。提供補償或道歉。Coombs以往的策略分類較多使用實驗法，過去較少研究在探討危機溝通策略在內部溝通上，在實務上較少發現使有用危機溝通策略，然而危機溝通策略的使用是為了要與關鍵利害關係人進行溝通，並希望降低危機對關鍵利害關係人的衝擊與影響；以本研究而言，關鍵利害關係人為員工，因此在使用危機溝通策略是為了能安撫員工，以免滋生不利於組織的危機，因此本研究將探討危機溝通策略對員工是否有不同的危機溝通效果的影響。

#### 2.4 危機溝通效果

危機溝通該使用什麼評估關鍵利害關係人對組織所使用溝通策略是否有效果?在危機過去的危機研究中，在危機研究初期，學者將研究重點放於在不同的危機事件中使用不同的回應策略與修護組織的形象與信譽(Bradford and Garrett, 1995; Benoit, 1997; Coombs, 1999; Coombs and Holladay, 2002; )。然而Coombs and Holladay(2007)研究探討組織對於危機事件的回應是否會影響消費者的購買意圖與情緒研究也指出情緒會影響消費者的負面口碑。Huang (2008)以研究台灣500大企業的危機溝通管理人員做調查對象，發現組織對於危機事件的回應會影響公眾對於組織的信任與關係承諾。

Coombs(1999)指出，危機事件可能造成損傷包括組織財務、或間接與財務相關、聲譽、人事、媒體框架、以及媒體報導的時間。Coombs and Holladay(2007)強調危機的特徵就是會產生受害者，包括直接受到危機傷害，或者是可能受到危機波及的群眾。在本研究中，以無薪假為危機事件的受害者就是員工，Pincus and Acharya(1988)強調不管組織發生任何危機員工是最可能受到傷害的，因為組織遭受危機也可能會威脅到員工。

而本研究所探討的主題「無薪假」是一種組織的變革與不確定性。Diann Decker (2001)組織變革將直接衝擊員工的所有地位，不僅影響到員工管理更會影響到全體員工的關係。在聘用時，雇主和員工是互相確定承諾，當通過更改或其它一些變動，員工心理必定傾向於不信任、抵抗，和缺乏忠誠(引用自劉莉玲，2009)。夏榕文、張俊烽在組織變革的研究中發現，員工在組織變革時，對員工權益與工作危機感有顯著差異。林奕銘(2008)研究發現當政府組織變革處於不確定性狀態，員工的組織承諾會有所影響。David and Lalit(1988)提出當員工遭受到組織危機時，會引發恐懼與憤怒。Johansen et al. (2012)研究指出當組織遭受危機時，員工會有恐懼、想離開組織與遭受背叛的心態產生。當員工產生不信任組織、對組織的政策不滿或是與組織的關係生變，皆有可能以激烈的手法反映給組織，甚至對組織做出報復等等的行為。綜合以上論述，雖然以往組織危機研究著重於外部公眾，但對於組織內部發生危機事件的研究面向卻是不盡相同，因此本研究採取信任、關係承諾、情緒為溝通效果變項。

過去危機研究學者探討行為面時，因關鍵利害關係人為消費者，因此Coombs and Holladay(2007)研究探討組織對於危機事件的回應會影響消費者的購買意圖，但本研究的研究對象是員工，當組織處於變革或不確定階段時，劉莉玲(2009)研究發現當組織處於變革時，對員工的離職意願呈現正向影響。李志文(2011)針對國軍人員對於危機或工作不安全感對於留職、離職意願之研究，結果呈現正向顯著影響。留職意願與離職意願其實可說是一體兩面，企業是由員工所組成，一間企業沒有員工是無法運作。因此本研究將留職意願作為本研究的溝通效果變項。

### 3. 研究方法

近年來危機溝通研究大多採用下列三種收集方式，(1)實驗法 (2)調查法 (3)次級資料。次級資料法較適合以分類資料，然而若要了解關鍵利害關係人如何看待危機事件與危機溝通策略是受到限制的。然而實驗法較可以系統性的評估人們如何感知危機溝通策略(Coombs and Holladay, 2008)，本研究因要調查員工如何看待組織對於無薪假事件的溝通，因此本研究使用實驗法，以問卷調查的方式，探討當組織實施無薪假政策時，員工對於組織向員工溝通使用的溝通管道與溝通策略的溝通效果是否有所差異。

本章共分為三節，分別為第一節、實驗設計；第二節、變數之操弄定義與衡量；第三、資料分析方法。

#### 3.1 實驗設計

##### 一、操弄設計

本研究採用 3\*3 的實驗設計組合，操弄的自變數為溝通管道(面對面溝通、會議溝通、公布欄與 E-mail 溝通)與溝通策略(否認、合理化、認錯道歉與修正行動)，如表 3-1 所示，應變數則為危機溝通策略。

如表 3-1 所示實驗設計

溝通管道	面對面溝通 (一對一的面談)	會議溝通 (公開說明會)	公布欄與 E-mail 溝通
溝通策略	否認	否認	否認
	合理化	合理化	合理化
	認錯道歉與修正行動	認錯道歉與修正行動	認錯道歉與修正行動

本問卷有 9 種問卷，選擇中部某所私立大專院校大四與大三大學生為實驗對象，其選擇學生為實驗對象原因有二；其一，因目前在校就讀的大專院校生在畢業後將會進入職場成為公司一員；其二，過去在危機溝通研究中，過去的學者在進行實驗時所選擇的實驗對象皆為學生(Coombs and Holladay,2002,2007,2008；)，本研究一方面也藉此證實將學生做為實驗對象是適當的。

的要求學生設想他本身為案例組織的員工。每次問卷發放以一個班級為主，四種問卷的發放也以隨機方式進行。為了避免受測者因對其組織或案例有先入為主的印象，在敘述事件時，省略案例之組織名稱，而以 A 公司表示。

## 二、抽樣方法

本研究採用隨機抽樣中的集群隨機抽樣(Cluster random sampling)：此種抽樣方法是將母體的基本單位，按照一定的標準分成多群或集群，再將樣本編碼，另外寫在卡片或紙上，加以混和後，隨意抽出(姚惠忠，2009)。

## 三、問卷內容

本研究採實驗法收集資料，問卷內容包含四大部分，其順序、題數及內容如表 3-2 所示。正式實驗預計需要花二十分鐘完成。

表 3-2 問卷內容

部分	題數	內容
第一部分	1	危機事件概述
第二部分	0	A 公司做法說明
第三部分	3	受測者對危機溝通管道與溝通策略認知
	4	受測者之信任問項
	4	受測者之關係承諾問項
	4	受測者之生氣情緒問項
	4	受測者之恐懼情緒問項
	4	受測者之留任意願問項
第四部分	5	受測者之個人資本資料

如上，在第一部分危機事件概述內容如下：

A 公司過去十年來規模、營收與獲利穩定成長，去年營收更創歷史新高，因 A 公司主要生產太陽能產品，在訴求節能與環保的當代，更是投資人看好的新興產業。

但自今年開始，因為歐美金融危機與全球性經濟不景氣的影響，造成 A 公司成長趨緩，傳統屬於旺季的第四季，也有旺季不旺的狀況。

媒體也大篇幅報導：「各產業凍結人事、裁員、減薪、無薪假」等消息，在媒體報導後政府官員也出面呼籲，企業應審慎處理有關人力緊縮的議題，如違反相關法令，將依法處罰。

相關產業廠商已經有 1 家安排全廠休假 1 周，有另 1 家則開始實施無薪假，產業內的領導廠商(L 廠商)雖營收仍維持領先，但因營收規模較大，受影響的幅度也較大，昨天已經宣布裁減 1 條生產線，大約資遣了 50 名左右的技術人員。

相關的市場資訊與傳言，使得 A 公司員工心理大受影響，紛紛猜測 A 公司是否也會裁員或實施無薪假。這樣的討論或小道消息，成了 A 公司同事碰面時的問候語。如果 A 公司實施人力縮減的相關措施，員工可能會因為收入不穩定而另謀他職，將對 A 公司的生產能力與品質穩定性造成重大影響。

### 3.2 變數之操弄定義與衡量

本研究實驗問卷分四個部分，包括危機事件概述、A 公司做法說明、信任題項、關係承諾題項、生氣題項、恐懼題項、留任意願題項及個人資料。

#### 一、信任操作型定義

信任之題項以 Huang(2008)所提之題項做為參考，設計的問卷題項為：1.我認為 A 公司對員工是誠實的。2.相較其他公司，A 公司對員工是公平公正的。3.一般來說，我不相信 A 公司說的話。4.我認為 A 公司仍保有對員工的承諾。題項皆以李克特五點尺度量表(1 非常不同意 2 不同意 3 普通 4 同意 5 非常同意) 衡

量。

## 二、關係承諾操作型定義

關係承諾之題項以 Huang(2008)所提之題項做為參考，共四題，設計的問卷題項為：1.我不再與 A 公司有任何關係。2.我認為繼續支持 A 公司是值得的。3.我想與 A 公司保持長久的關係。4.我希望我從來沒有與 A 公司有過關係。題項皆以李克特五點尺度量表(1 非常不同意 2 不同意 3 普通 4 同意 5 非常同意) 衡量。

## 三、生氣操作型定義

生氣題項主要是參考 Coombs and Holladay(2007)所提之題項做為參考，共四題，設計的問卷題項為：1. 針對此事件，我對 A 公司的態度感到惱怒。2.我一想起此事件或相關報導就會感到生氣。3.針對此事件，我對 A 公司的處理感到失望。4.針對此事件，我對 A 公司並不感到生氣。題項皆以李克特五點尺度量表 (1 非常不同意 2 不同意 3 普通 4 同意 5 非常同意) 衡量。

## 四、恐懼操作型定義

恐懼題項主要是參考 Choi and Lin(2009b)所提之題項做為參考，共四題，設計的問卷題項為：1.經過此事件，我對我的職業生涯感到恐懼。2.經過此事件，我不知道是否還能在 A 公司服務。3.我一想起此事件或相關報導就會感到不安。4.經過此事件，我對於我的前途感到害怕。題項皆以李克特五點尺度量表(1 非常不同意 2 不同意 3 普通 4 同意 5 非常同意) 衡量。

## 五、留任意願操作型定義

留任意願主要是引用國內學者謝元欽(2009)翻譯自 Michaels and Spector (1982)之離職意願問卷，共三題，題項為：1. 我從來都沒有認真的考慮辭去目前的工作。2.我從來都沒有實際且詳細地計畫辭去目前這份工作。3.我從來都沒有想要去尋找其他的工作機會。題項皆以李克特五點尺度量表(1 非常不同意 2 不同意 3 普通 4 同意 5 非常同意) 衡量。

## 4. 資料分析與研究結果

本研究欲了解在組織面對無薪假事件時，使用不同溝通管道與不同溝通策略，對於危機溝通效果的影響；因此本節將描述有效樣本之資料，包含人口統計(性別、年齡、戶籍地、年級、學院別)。危機溝通效果變項(信任、關係承諾、生氣、恐懼、留職意願)。

### 4.1 有效樣本之結構分析

#### 一、人口統計變數

本研究採用實驗法方式來進行，並以中區某大學學生為主要研究對象來進行各種溝通管道與溝通策略之研究。實驗問卷發放 491 份，回收有效樣本數為 361 份，問卷回收率為 74%。受測對象之女性與男性比例為 49.3%與 50.7%，在年齡的分布上以 19—22 歲為最多，比例為 86.6%。戶籍地各比例為北區 28 %、中區 42.1%、南區 24.9%、東區 3.9%、離島 0.3%、其他 0.8%。年級的比例為大學一年級 23.3%大學二年級 33.2%大學三年級 24.7%大學四年級 18.8%。學院的比例為工學院 19.1%，管理學院 38.2%，設計學院 16.6%，外語學院 12.7%，生資學院 13.3%，樣本資料分析彙整如表 4-1。

表 4-1 基本資料表

變項	分類標準	次數(人數)	百分比(%)	累積百分比(%)
性別	男	178	49.3	49.3
	女	183	50.7	100
年齡	18	31	8.6	8.6
	19	68	18.8	27.4
	20	99	27.4	54.8
	21	82	22.7	77.6
	22	64	17.7	95.3
	23	13	3.6	98.9

變項	分類標準	次數(人數)	百分比(%)	累積百分比(%)
	24	1	0.3	99.2
	26	1	0.3	99.4
	27	1	0.3	99.7
	28	1	0.3	100.0
戶籍地	北區	101	28.	28.0
	中區	152	42.1	70.1
	南區	90	24.9	95.0
	東區	14	3.9	98.9
	離島	1	0.3	99.2
	其他	3	0.8	100.0
學院別	工學院	69	19.1	19.1
	管理學院	138	38.2	57.3
	設計學院	60	16.6	74.0
	外語學院	46	12.7	86.7
	生資學院	48	13.3	100.0

#### 4.2 信度分析

本研究以Cronbach's  $\alpha$  值檢視問卷信度，參考吳明隆(2009)對內部一致性考驗的建議，將考驗標準訂為Cronbach's  $\alpha$  值需達0.7以上，方能代表量表具有信度。在進行信度考驗後，各變項之Cronbach's  $\alpha$  值分別為：信任0.725、關係承諾0.844、生氣0.842、恐懼0.84以及留任意願0.811。亦皆Cronbach's  $\alpha$  值大於0.7以上高信度標準，表示本研究之測量工具題項之答題具有足夠的內部一致性，顯示本研究問卷設計是可信的。

#### 4.3 差異檢定

本研究操作三種不同溝通管道與三種不同溝通策略，此節以單因子變異數分析檢定使用不同的溝通管道、溝通策略的溝通效果是否具有顯著差異。若呈現顯著差異，則進行LSD法之事後比較來了解何種溝通管道及溝通策略的溝通效果較佳。

##### 一、不同溝通管道效果之差異

ANOVA 分析結果顯示，不同溝通管道對於受測者的生氣程度有顯著差異( $F(2,358)=3.743, p=0.025$ )，進一步以LSD法進行事後比較發現差異主要來源乃是「公布欄與E-mail」與「面對面溝通」；企業使用「公布欄與E-mail」溝通管道所產生的生氣程度顯著高於面對面溝通。

而信任  $F(2,358)=1.208, p=0.3$ 、關係承諾  $F(2,358)=1.625, p=0.198$ 、恐懼  $F(2,358)=0.966, p=0.382$  以及留任意願  $F(2,358)=0.601, p=0.549$  在三種溝通管道上皆無顯著差異。

##### 二、不同溝通策略之效果差異

在不同的溝通策略對溝通效果「關係承諾」的方面，不同的溝通策略對受測者之關係承諾有顯著差異  $F(2,358)=4.759, p=0.009$ ，且LSD法事後比較發現了溝通策略「否認」所產生的關係承諾程度顯著高於「合理化」與「認錯道歉與修正行動」；也就是說在使用溝通策略時，「否認」要比「合理化」與「認錯道歉與修正行動」更能夠提升受測者對組織的關係承諾的程度。

在溝通效果「生氣」的方面，不同的溝通策略對受測者之生氣有顯著差異  $F(2,358)=9.261$ ， $p=0.000$ ，且 LSD 法事後比較發現了溝通策略「否認」所產生的生氣程度顯著低於「合理化」與「認錯道歉與修正行動」；也就是說在使用溝通策略時，「否認」要比「合理化」與「認錯道歉與修正行動」較不易提升受測者對組織生氣的程度。

在溝通效果「恐懼」的方面，不同的溝通策略對受測者之恐懼有顯著差異  $F(2,358)=4.421$ ， $p=0.000$ ，且 LSD 法事後比較發現了溝通策略「否認」所產生的恐懼程度顯著低於「合理化」與「認錯道歉與修正行動」；也就是說在使用溝通策略時，「否認」要比「合理化」與「認錯道歉與修正行動」較不易提升受測者對組織恐懼的程度。

在溝通效果「留任意願」的方面，不同的溝通策略對受測者之留任意願有顯著差異  $F(2,358)=5.170$ ， $p=0.006$ ，且 LSD 法事後比較發現了溝通策略「否認」所產生的留任意願程度顯著高於「合理化」與「認錯道歉與修正行動」；也就是說在使用溝通策略時，「否認」要比「合理化」與「認錯道歉與修正行動」更能夠提升受測者對組織留任意願的程度。

而信任  $F(2,358)=0.374$ ， $p=0.688$ ，在三種溝通策略上皆無顯著差異。

### 三、不同的溝通管道與危機反應策略組合對溝通效果之差異

在「生氣」方面，不同的溝通管道與危機反應策略的組合對受訪者的生氣程度有顯著差異  $F(8, 352)=3.347$ ， $p=0.000$ ，且 LSD 法事後比較發現了「公布欄與 E-mail 溝通&否認」、「會議溝通&否認」以及「面對面溝通&否認」這三種組合產生的生氣程度顯著低於「公布欄與 E-mail 溝通&合理化」、「公布欄與 E-mail 溝通&認錯道歉與修正行動」、「會議溝通&合理化」以及「會議溝通&認錯道歉與修正行動」四種組合。

在「恐懼」方面，不同的溝通管道與危機反應策略的組合對受訪者的恐懼程度有顯著差異  $F(8, 352)=1.445$ ， $p=0.006$ ，且 LSD 法事後比較發現了「公布欄與 E-mail 溝通&否認」、「會議溝通&否認」以及「面對面溝通&否認」這三種組合產生的恐懼程度顯著低於「公布欄與 E-mail 溝通&合理化」、「公布欄與 E-mail 溝通&認錯道歉與修正行動」、「會議溝通&合理化」、「會議溝通&認錯道歉與修正行動」以及「面對面溝通&合理化」五種組合。

在「留任意願」方面，不同的溝通管道與危機反應策略的組合對受訪者的留任意願程度有顯著差異  $F(8, 352)=1.124$ ， $p=0.036$ ，且 LSD 法事後比較發現了「公布欄與 E-mail 溝通&否認」、「面對面溝通&否認」這兩種組合產生的留任意願程度顯著高於「公布欄與 E-mail 溝通&合理化」、「公布欄與 E-mail 溝通&認錯道歉與修正行動」、「會議溝通&合理化」以及「面對面溝通&合理化」四種組合。

而對於信任  $F(8, 352)=0.161$ ， $p=0.874$ 、關係承諾  $F(8, 352)=0.828$ ， $p=0.066$ ，不同的溝通管道與危機反應策略的組合則無顯著差異。

## 5. 研究結論

### 5.1 研究結論與管理意涵

本研究使用實驗法探討在無薪假事件下，組織使用不同溝通管道與不同溝通策略對溝通效果之影響；以及在溝通管道與溝通策略之交叉效果對危機溝通效果的影響，並得到以下結論：

#### 一、不同溝通管道對溝通效果之影響

在研究中，本次所探討的溝通管道有：「公布欄與 E-mail 溝通」、「會議溝通(公開說明會)」以及「面對面溝通(一對一的面談)」三種。研究發現不同溝通管道僅對溝通效果中的「生氣」有顯著影響；若在無薪假的事件下，「面對面溝通」之溝通策略比起「公告」較不易引起生氣的情緒，因此較建議組織使用「面



對面溝通」的方式與組織內部成員進行溝通，此溝通管道所可能產生之負面情緒「生氣」較「公告」少；但在其他溝通效果則是無顯著差異。

## 二、不同的溝通策略對不同的溝通效果之影響

本研究探討的溝通策略有三：「否認」、「合理化」、「認錯道歉與修正行動」；本研究發現「否認」策略對溝通效果「關係承諾」、「生氣」、「恐懼」以及「留任意願」皆有顯著影響，顯示「否認」策略是三種策略中對於溝通效果較好的策略，本研究實驗的無薪假事件，是在外在環境發生無薪假事件，但本研究組織尚未真實發生無薪假事件時的假設情況，Bardford and Garrett 研究中指出在事件發生時，在有沒有證據證明組織犯錯，有沒有證據證明組織能控制的情況下，使用「否認」政策是最適當策略。

員工通常為了自身生計著想，並不希望組織真的實施無薪假，而「否認」策略代表組織事實上並沒有打算實施無薪假，因此員工願意繼續留在組織的意願會提高。應建民(2006)表示當工作留任受到威脅時，代表的是可能會失去現職工作的可能性，這種不安定感會影響到工作人員的心理層面，當組織並沒有打算實施無薪假時，員工就不會感覺到這種不知道還能夠繼續工作多久的不安定感，於是員工相對的就比較不會對公司感到「生氣」以及「恐懼」。王芳明(2005)的研究也證實，當員工沒有工作保障時，員工會喪失對公司的信任，並降低對組織承諾，因此從研究結果推論，在無薪假事件時使用「否認」策略，員工對於組織給予的關係承諾將會有較為正面的態度。

## 三、溝通管道與溝通策略組合對危機溝通效果之影響

在溝通管道與溝通策略組合中，可以分為兩群（效果好與效果最差）。較不會使員工產生「生氣」與「恐懼」的情緒的組合為「公布欄與 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。較容易引起員工「生氣」與「恐懼」的情緒的組合為「公布欄與 E-mail 溝通&合理化」、「公布欄與 E-mail 溝通&認錯道歉與修正行動」、「會議溝通&合理化」以及「會議溝通&認錯道歉與修正行動」，而「恐懼」不同於「生氣」之組合為「面對面溝通&合理化」。因此本研究建議，在無薪假事件下使用「公布欄與 E-mail 溝通&否認」、「會議溝通&否認」以及「面對面&否認」三種組合較不易引起員工「生氣」與「恐懼」的負面情緒。

在溝通效果之「留任意願」，效果最好的組合為「公布欄與 E-mail 溝通&否認」與「面對面溝通&否認」兩種；效果最差的組合為：「公布欄與 E-mail 溝通&合理化」、「公布欄與 E-mail 溝通&修正行動」、「會議溝通&合理化」以及「面對面溝通&合理化」這四種。因此若是在無薪假事件下，欲使員工繼續為組織工作可使用「公布欄與 E-mail 溝通&否認」與「面對面溝通&否認」的組合最為適當。

## 5.2 限制與建議

本研究探討不同的危機溝通管道、溝通反應策略對溝通效果的影響，儘管有若干實證結果與發現，且在研究過程中已力求完善，但是仍存有一些限制，期勉未來研究者能加以克服，使研究更臻完善。

### 一、研究方法

由於本研究在問卷中給予受測者閱讀的刺激材料，可能無法代表受測者在實際面對危機事件之真實感受。未來研究者可以選擇受測者曾經親身經歷過的事件為案例，或者考慮藉由多媒體設備使受測者產生較真實的感受，藉此提升研究結果之說服力。

### 二、溝通管道與危機反應策略

其次，本研究只選用等三種內部溝通管道「公布欄與 E-mail 溝通」、「會議溝通(公開說明會)」以及「面對面溝通(一對一的面談)」以及「否認」、「合理化」、「認錯道歉與修正行動」等四種危機反應策略，建議未來研究者可以使用更多元的內部溝通管道（如：視訊、即時通訊軟體…等）以及溝通策略（如：提

供適應性資訊、提供指示性資訊又或者是扮演受害者…等) 探討企業內部的溝通危機，而且過去的危機反應策略極少針對組織內部危機設想，若是未來研究者可以在內部危機溝通中運用更多元的危機反應策略，必定可以得到更多的研究發現。

### 三、研究對象

本研究之實驗對象以在學學生為主，或許學生對於工作之感知與無薪假之觀點與社會人士不同，研究結果或許會因此產生偏差，建議未來研究者以此為鑑，慎重選取研究樣本，以增進研究結果之解釋力。

## 6. 參考文獻

1. 王芳明(2005)，人力資源管理活動對中小企業組織績效之影響，崑山科技大學企業管理研究所碩士論文。
2. 中廣新聞網(2011)，勞委會警告企業-不要濫用無薪假
3. 朱延智(2007)，企業危機管理，台北：五南出版社。
4. 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。
5. 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：五南出版社。
6. 吳清基(1992)，教育與行政，台北：師大書苑。
7. 吳明隆(2009)，SPSS 操作與應用：問卷統計分析實務。台北市：五南。
8. 李憶璇(2011)，中央廣播電台，無薪假捲土重來？ 眾人聞之色變。
9. 姚惠忠(2009)，公共關係學—原理與實務，台北：五南圖書出版公司。
10. 姚惠忠，汪睿祥(2008)，候選人危機情境分類之探討，選舉研究，15(2)，67-90。
11. 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。
12. 許南雄(2006)，組織行為學，台北：華立出版社。
13. 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。
14. 華視新聞(2008)，友達5千人無薪假 傳聯電裁500人。
15. 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。
16. 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。
17. 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。
18. 應建民(2006)，使用非正職人員的程度對正職人員的勞資關係品質與工作保障的影響，國立中央大學企業管理研究所。
19. 遲守國(2009)，休無薪假勞資更應充分溝通，管理雜誌第415。
20. Barton, L. (2001). Crisis in Organizations. Cincinnati. OH: South-Western College Publishing .
21. Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review* 23(2) , 177-186.
22. 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.
23. 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.
24. 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.
  25. Coombs, W. (2007). *Ongoing Crisis Communication-Planning, Managing, and Responding* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
  26. Choi, Y., & Y. H. Lin (2009b). Consumer responses to crisis: Exploring the concept of involvement in Mattel product recalls. *Public Relations Review*, 35, 18-22.
  27. Gray, J., & Laidlaw, H. (2002). Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization. *Employee Relations*,24(2) , 211-228.
  28. Higa,K., Wijayanayake,J.(1999). Communication media choice by workers in distributed environment. *Information & Management* ,36(6),329-338
  29. 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.
  30. 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.
  31. Kupritz, V. W.; Cowell, E. (2011). Productive Management Communication. *Journal of Business Communication*,48(1) ,54-82.
  32. Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager Facing Risk and Responsi-bility*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates .
  33. Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies. *San Francisco: Jossey-Bass*.
  34. Pearson, C. M., & Judith, A. C. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*,23(1) , 59-76.
  35. Reinsch, N. L., & Phillip, V. L. (1984). Communication apprehension as a determinant of channel preferences. *Journal of Business Communication*, 21(3) , 53-61.
  36. Stein, A. (2006) Employee Communications and Community: An Exploratory Study. *Journal of Public Relations Research*, 18 (3), 249-464.
  37. 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.
  38. 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.
  39. 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.
  40. 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

# INSTRUCTIONS TO AUTHORS

姚惠忠<sup>1\*</sup> 林秀俞<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 大葉大學人力資源暨公共關係學系 (彰化縣大村鄉學府路 168 號)

<sup>2</sup> 大葉大學人力資源暨公共關係學系 (彰化縣大村鄉學府路 168 號)

\* R9931007@mail.dyu.edu.tw

## 中文摘要

本研究以科技業無薪假事件為研究目標，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，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。

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」來的好；而對於溝通策略，企業使用「否認」策略能夠取得最佳的溝通效果。

關鍵字：無薪假（No-pay leave or furlough），溝通管道（Communication channel），危機溝通策略（Communication Strategies），溝通效果（Communication effect）