大學圖書館
9 卷 2 期（民國 94 年 9 月） 頁 72-91

危機管理中新聞處理工作之探討——以公立大學圖書館爲例

Responding to the Media in Public University Libraries During a Crisis

高鵬 **Peng Kao**
國立臺灣大學醫學院圖書分館主任
Head, Medical Library, National Taiwan University Library
E-mail: pengkao@ha.mc.ntu.edu.tw

【摘要】

任何對組織產生不良影響，並且需要啓動危機管理的事件即是危機。以公立大學圖書館而言，某些服務政策導致師生之抱怨、讀者館員間意見不合之衝突，以及讀者在館內抵觸法律或文化之違規行爲等皆有可能產生危機，造成諸如影響圖書館聲譽、降低服務品質、威脅館員讀者安全等負面效果。所以圖書館最好建立一套危機管理程序解決問題；此時，若有傳播媒體前來採訪，則必須執行這套程序中的新聞處理機制，妥善應付記者們在採訪新聞方面之要求。公立大學圖書館之新聞處理機制包括選擇與培養稱職的發言人、遵循法制以澄清錯誤報導和訂定完善的新聞處理規範等，俾能於危機形成而引起媒體注意時，妥善進行溝通互動，做好新聞處理工作。

【Abstract】

An issue that results in negative effects against a certain institute and requires crisis management is considered a crisis. For public university libraries, a possible crisis ranges from policies that may arouse complaints from faculties and students, disagreement between users and librarians, to user behaviors that are against regulations. Those issues may turn out to be critical events that may lower the service quality of the library, threaten the security of librarians or patrons, furthermore damage the library's reputation. Therefore effective crisis management must be implemented in time. In the meantime, the PR (public relation) mechanism must also be turned on to meet the demands of the media. To deal with the media appropriately, the PR mechanism in public university libraries should include an competent spokesman, standard procedures in dealing with the media, and requesting clarification on incorrect reports.

臺灣大學學術期刊資料庫

關 鍵 詞：危機管理；大學圖書館；圖書館管理
Keywords：Crisis management; University library; Library management

壹、前言

沒有任何組織可以豁免於危機，包括經營良好的機構團體都會發生危機事件，因此所有的組織都必須學習如何管理危機的有關知識。（註1）新聞處理工作（responding to the media）在危機管理中的主要功能是有效運用大衆傳播工具、加強新聞聯繫作業與促進民衆瞭解正確事實等，以減少危機事件引起的負面效果；卡波尼葛洛（Jeffrey R. Caponigro）是美國公關界與產業界的危機管理專家，他發現企業在管理危機的局勢時最容易犯下的錯誤約有11種（註2），其中關於「未給新聞媒體正面回應」、「以無可奉告或不予置評回應」和「刻意誤導或不誠實」等都是進行新聞處理時的不當措施。政府部門的危機形式雖然不一，但因爲發生時必須立刻處理的強大壓力、缺乏明確的新聞處理原則和傳播媒體惡質化等共同因素，所以卡波尼葛洛指出的不當措施亦會出現於政府部門之新聞處理作業中，使得危機事件帶來之問題更難以收拾。

一般而言，公立大學得依據「行政院所屬各機關危機事件新聞處理作業原則」來統籌進行全校危機管理中的新聞處理工作。但是大衆傳播媒體因惡性競爭而習於「搶快」、「搶新」、「搶賣點」和「搶獨家」（註3），當校內行政單位或各系所發生危機事件時，記者很可能在短時間就蜂擁而上，直接要求行政單位或系所派員說明處理進度或解決方式。以某公立大學圖書館爲例，他們就曾經於去年（2004）發生讀者違反善良風俗之危機事件，吸引多家新聞媒體至現場採訪而產生某些報導偏離事實之情形，造成館方後續處理的困擾。所以本文欲探討危機管理與新聞處理作業的相關理論，分析政府部門於新聞處理工作時將遭遇之問題，以及可行的因應對策，期能做爲公立大學圖書館規劃相關工作內容的參考。

貳、危機管理與新聞處理作業

危機發生的時間、地點、程度和破壞力等皆具有高度的不確定性，若未能立即採取有效行動，可能會對組織產生很大的傷害，例如重創機關團體的信譽和信心、降低員工忠誠度和服務量、荒廢例行業務、引發高層人事異動等等。（註4）所以各級機構在面對危機時，應該保持冷靜，採取正確的管理策略，並且在不得已與媒體接觸溝通時，發布正確適當的消息，引導民衆正面看待組織成員解決危機的方式。

臺灣大學學術期刊資料庫

一、政府部門危機之特色

什麼是危機？席莫（Mike Seymour）和莫爾（Simon Moore）認爲是組織中發生失去控制且造成人員驚慌的事件。（註5）瀧澤正雄認爲危機往往發生在令人措手不及的情況下，他的定義是「事故發生的可能性」。（註6）朱延智在說明危機生命週期的途徑時，強調危機「不是死的，而是活的，它隨時可從適合的環境中，吸取養分而成長茁壯，甚至爆發出驚人的殺傷力」。（註 7）朱愛群從危機的英文字源解釋，綜合牛津辭典、韋氏字典、詹中原和張蒼波等人的說明，認爲危機是「一段不穩定的時間和不穩定的狀況，迫切要人做出決定性的變革」。（註8）克伯斯（W.Timothy Coombs）指出危機管理人員進行工作的先決條件是瞭解它的定義，所以他彙整許多學者專家的解釋，分析這些內容的共同要素並形成一個可供運作的定義：危機是「不可預測的事件，如果沒有好好處理，將對組織、企業或相關人員帶來負面的後果」。（註9）

各行各業的經營方式雖然相異，但危機種類或形式則大同小異，包括組織縮編導致的裁員、財務出現困窘、產品出現瑕疵和高階主管突然病逝等等；例如今年（2005）發生的高速鐵路融資不遂、蠻牛飲料被下毒等等，都在始料未及的狀況下發生，並且衝擊到企業的正常運作或獲利。因此，廣義言之，任何對組織機構造成負面影響的事件，即是危機。（註10）行政院與學者則從政府管理和行政實務的角度解釋政府部門之危機定義和種類，茲分類整理如下：

1. 定義：
   (1)因天然、人爲災害等致使人民生命財產遭受損失之緊急事故，或是足以對國家安定、社會安定、人民生命、財產造成嚴重威脅或影響之重大事件。（註11）
   (2)政府或組織在毫無預警的情況下，突然爆發的特殊事件，這種情況可能威脅到國家的生存發展，或造成人員的生命、安全、財產損失等不良的後果；從而迫使權責機關或決策者必須在極短的時間內作出決定，並即時採取有效行動。（註12）
2. 種類：（註13）
   (1)信賴與信心的喪失：例如醜聞、政策無效率、政策失敗等。
   (2)傷亡損失：生命、財產、福利等。
   (3)衝突：暴動、意見不合等。
   (4)違規：違反法律、文化、規範和常規等事件。

邱志淳綜合整理學者專家對於危機事件的看法，析解出任何危機之特性有不確定性、威脅性、時間的有限性、雙面效果性、持續性、複雜性、利益間的相互衝突性和管理者自我情

臺灣大學學術期刊資料庫

感的涉入等八項。（註14）其次，若以我國漁船在台日重疊經濟海域被日本公務船扣押或驅趕的情形而言，此單一事件卻具備三種危機類型（信賴與信心的喪失、傷亡損失和違規等），促使海巡署、漁業署和外交部等單位共同參與危機管理，並且採用不同的處理方式，顯示出政府部門的危機事件具有種類多元化和解決方法多樣化之特色。最後，21世紀以來天災人禍不斷、社會風氣敗壞，造成各種危機層出不窮，加上媒體特別注意政府部門對此類事件的善後方式，使得危機事件發生次數頻繁，透明度亦隨之增加。綜合上述，政府部門危機事件之特色包括不確定性、威脅性、時間的有限性、雙面效果性、持續性、複雜性、利益間的相互衝突性、管理者自我情感的涉入、多元化、解決方法多樣性、發生次數頻繁和透明度增加等十二項，這些特色亦會干擾到公立大學圖書館應付危機的正常決策能力，成爲館方規劃新聞處理機制時的基本認知。

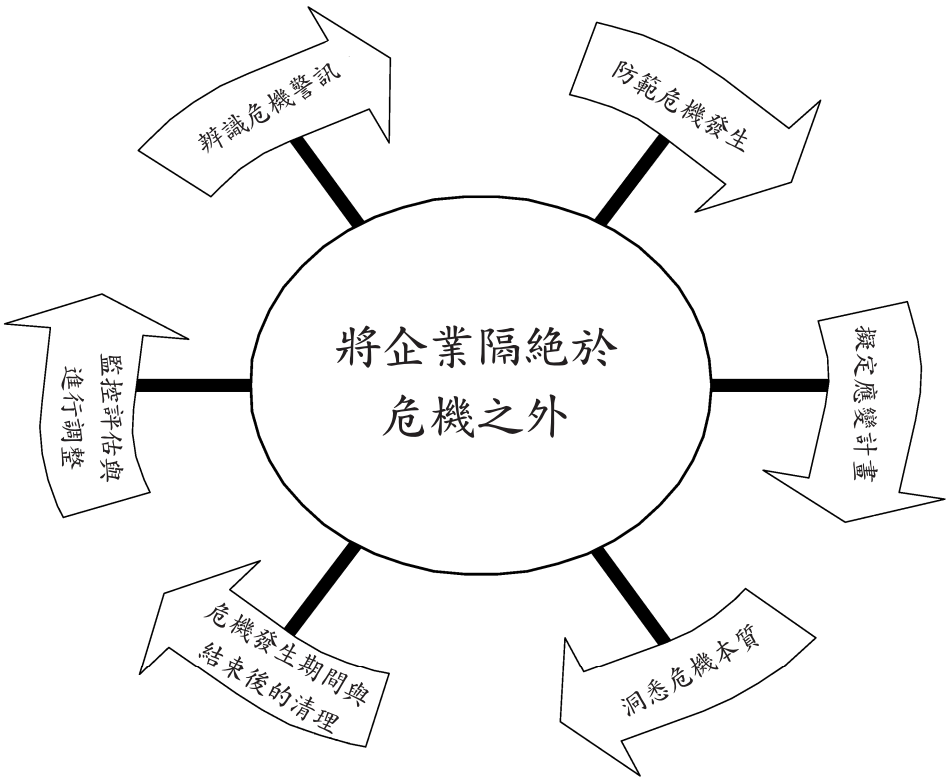
並非全部危機皆會造成人員傷亡，某些危機事件主要損害組織的名譽形象、打擊成員的工作士氣或增加相關人員的不安全感。以公立大學圖書館而言，推動服務政策導致師生之抱怨、讀者館員間意見不合之衝突與讀者在館內抵觸法律文化之違規行爲等皆可能發生非傷亡性質的危機，進而影響圖書館聲譽、降低服務品質和威脅館員讀者安全。所以圖書館決策者必須在短時間內採取適當行動以消弭危機；此時承辦人員並不希望媒體前來採訪，而干擾到補救方案之進行。惟若仍有記者聞風而至，則應儘速執行新聞處理機制，妥善應付記者之要求，做好危機管理中的新聞處理工作。

二、危機管理模式與新聞處理機制

危機管理可以協助各機構查明危機形成的原因，化解接踵而來的挑戰，減少危機造成的損失，以及應付外界要求公開資訊的問題。（註15）根據行政院於民國90年訂頒之「行政院所屬各機關危機事件新聞處理作業原則」內容，危機管理中的新聞處理機制是政府部門之傳播溝通工作，其項目舉其要者有指定發言人及公關運作人員、統一發布新聞稿或提供相關書面資料和執行危機事件之新聞處理工作等，消極作用在利於外界了解危機事件處理進度，加強本單位處理危機之成效；積極作用則是希望能提昇部門形象，使危機變成轉機。

徐漢章指出危機管理是預測危機，研擬適切對策和管理手法，包括發現、確認、分析、評估和處理等程序，必須以最少費用取得最大的效果。（註16）克伯斯則將危機管理歸納爲四個處理和減少危機傷害的要素，分別是預防、準備、實施和學習。（註17）羅致政認爲危機管理是一有計劃的、連續的和動態的管理危

臺灣大學學術期刊資料庫



圖一　危機管理流程

資料來源：卡波尼葛洛（Jeffrey R. Caponigro）著，危機管理：擬定應變計畫 化危機爲轉機的企業致勝之道，陳儀、邱天欣合譯（臺北市：麥克羅希爾，民國 91 年），頁 25。

機過程，他進一步發展出政府部門的危機管理定義：「政府機關針對潛在或目前危機，於事前、事中或事後，利用科學方法，採取一連串的因應措施，以有效預防、處理和化解危機」。（註18）所以危機管理是一種連續性的作業步驟，此即危機管理流程；危機管理工作亦可根據危機的發生時機（前、中、後）採取不同的處理方式，此三個時機就是危機管理階段。綜言之，危機管理模式應該包括前述之管理流程和管理階段，它們是展現危機事件之解決方法與文件資料，而新聞處理機制於流程或階段中的功能則如以下的解釋。

政府部門中的危機管理流程是一系列的活動與管理步驟（如圖一），包括：辨識與評估組織的弱點、防範弱點爆發成危機、事先做好應變計畫、危機發生時立即察覺且決定應採

臺灣大學學術期刊資料庫

取的行動、在危機爆發時做最有效率的溝通、監控並評估危機後再進行必要的調整、透過強化組織聲望與信譽來防堵危機等步驟，主要目的是希望能將組織機構隔絕於危機之外（註19），新聞處理機制就是從此流程的「事先做好應變計畫」步驟開始規劃和執行，以發揮其消極與積極的作用。

危機管理三階段包含危機預防（準備）、危機因應（處理）和危機復原（善後）等時機（註20）；政府部門若能針對三階段的所有可能情況與因素，進行全面性、詳實性和條理性的思考，整理製作出完善文件資料，將有助於危機管理之順利進行。通常在預防階段的重點工作是製訂應變計畫；因應階段則是管理過程中的核心階段，負責危機發生後的因應和處置作業；最後則是復原階段，主要任務是防止二次危機的形成，以及整合各單位對於善後處理的建議和重建事務等。新聞處理是三個階段必備的作業內容，首先於第一階段的應變計畫中建立相關規範，接著就可以在後續的兩個階段中沈穩應付傳播媒體，發布具有權威性和正確性的相關訊息。

有關危機管理模式中的新聞處理機制分別依據各流程和各階段之說明，簡要彙整如表一。

危機管理工作即是建立危機管理模式，以期預防危機、減輕傷害和迅速復原，新聞處理機制則從此模式中的最初流程或第一階段開始設計研訂相關方法，使得承辦人在危機發生而必須面對傳播媒體時，保持臨危不亂之態度，有條不紊的與記者互動溝通，民衆亦能透過他們的報導看到解決危機之努力和成果。

三、危機應變計畫中的新聞處理規範

訂定應變計畫是危機管理流程或三個階段的首要業務，其意義與功能係對潛在的問題或曾發生過的危機，設計出一系列的處理、組織與報告的作業體系（註21），可以減少組織成員心理上的驚恐與不安，使相關人員有所依據而專注於危機的處理。新聞處理規範則是新聞處理機制中的作業標準，多數學者專家皆建議應變計畫中的內容必須包括新聞處理規範，俾能和傳播媒體進行有效的溝通。

朱愛群歸納了多位學者對於應變計畫內涵之看法，認爲其內容是富有彈性的，同時也要設立危機處理小組，選派發言人和運用媒體與公關等項目，俾能掌控新聞的發布與對外發言。（註22）邱志淳認爲應變計畫可以應付媒體的窮追不捨，同時亦指出「列出媒體名單並準備背景資料」、「指派並訓練發言人」等皆是應變計畫的要件之一。（註23）克伯斯則建議應變計畫的主要組成部分包括封面、簡介、確認頁、演練日期、危機處理小組（含聯絡名單）、風險評估、事件報告、營運復原計畫、控制

臺灣大學學術期刊資料庫

表一　危機管理模式（流程、階段）的新聞處理機制

流程	階段	說明	新聞處理機制之內容
1. 辨識與評估組織的弱點 2. 防範弱點爆發成危機 3. 事先做好應變計畫	1. 預防（準備）	1. 預防是管理之最高境界。 2. 設法找出組織中的弱點，評估是否會發生危機。 3. 針對弱點採取補強措施，避免它們產生負面影響。 4. 擬妥危機管理計畫，準備各種應變措施，包括新聞處理規範，記得要定期更新。 5. 設想狀況種類要從寬，預想資源限制則從嚴。	訂定新聞處理規範，設立發言人、訂定新聞稿撰寫標準、研擬記者會召開流程和一般新聞處理原則等。
4. 危機發生時立即察覺且決定應採取的行動 5. 在危機爆發時做最有效率的溝通	2. 因應（處理）	1. 認清危機發生的情況，依據應變計畫採取快速、果斷的行動。 2. 一旦開始處理問題時，必須決定溝通的對象，並且要開誠佈公、誠實可靠。	1. 蒐集各種相關資料或訊息，做爲新聞處理工作的資訊來源。 2. 設置簡報中心、整合統一發言管道、接受媒體採訪、發布新聞稿和召開記者會等。 3. 做好媒體互動以進行危機傳播，而不是傳播危機。
6. 監控並評估危機後再進行必要的調整 7. 透過強化組織聲望與信譽來防堵危機	3. 復原（善後）	1. 進行危機管理時，應該經常檢視各種應變措施的適當性，給予必要的調整。 2. 信譽是隔離傷害的重要因素，必須從平時經營開始長期培養。	1. 追蹤傳播媒體發布的新聞，隨時通知他們更正錯誤報導，或要求給予澄清機會。 2. 做好媒體公關，保持良好有效的溝通管道。

臺灣大學學術期刊資料庫

中心和危機後的評估等多項資訊，而危機處理小組即是負責此計畫的團體；由於發言人乃小組成員之一，所以新聞處理工作亦屬於小組的任務。（註 24）紐森（Doug Newsom）指出應變計畫的內容不能過於複雜，因爲組織成員於發生危機時沒有時間拿著一本厚重的計畫書來從容應變，而良好的應變計畫是一張簡單易懂的作業流程，主要內容是危機處理小組成員的職掌、誰擔任發言人與他的工作項目。（註25）卡波尼葛洛將機構中有效管理危機情勢的流程步驟稱爲危機管理計畫，其實就是危機應變計畫的同義詞，他明確建議新聞處理規範在危機管理計畫的重要內容包括選派主要和次要的發言人、禁止其他人與新聞媒體或其他族群討論組織的狀況、緊急狀況時應聯繫的新聞媒體，以及回應媒體與其他人電話訪問的文件報告檔案格式。（註26）

危機管理之目的係幫助個人克服「思考未及或預料不到的事」之心理障礙，在面對最壞狀況時也能做好準備（註27），所以組織中的每位成員都應該具備「危機管理」的概念，瞭解可能發生的危機和可行之防範方法，進一步熟悉應變計畫。公立大學圖書館若因爲層級不高或人手不足等情形而尚未訂定應變計畫，則可以先依據「行政院所屬各機關危機事件新聞處理作業原則」研訂新聞處理規範中的發言人工作，指定某位同仁擔任發言人。當危機發生時，媒體和民衆通常會急於知道：發生了何事、承辦人掌握的訊息和進行中的補救措施是什麼等等。（註28）圖書館的發言人就可以針對前述問題做出三件事情以回應記者：（註29）

1. 判斷何種消息可以傳送給記者，何種消息應該稍爲保留；
2. 使傳播媒體有適當的管道得到訊息；
3. 善盡告知與宣傳的責任，俾使媒體不致於捕風捉影而發生錯誤報導的狀況。

參、問題分析

公立大學隸屬於教育部，亦是政府部門之一，確有必要參酌「行政院所屬各機關危機事件新聞處理作業原則」建立相關制度與書面文件。若有大學仍未訂定危機管理模式中的新聞處理機制，除了將不利於消極與積極作用之發揮外（如協助媒體了解解決進度、加強處理成效、提昇學校形象與使危機變成轉機等），亦會累及所屬圖書館發生危機事件必須面對媒體記者時，僅能以急就章和隨機應變的方式匆促處理，嚴重者會變成負面新聞而導致二次危機的發生。

公立大學圖書館不幸面臨危機事件時，其環境特徵是校方可能沒有明確的新聞處理程序，館員疏於練習應付媒體的技巧，加上傳播媒體亂象叢生之影響，如果又忽略危機管理中新聞處理機制的重要性，就可能會發生下列曾經出現在各類型組織間之問

臺灣大學學術期刊資料庫

題。

一、增加危機管理之困難

席莫、莫爾兩人指出，組織爆發危機的第一時間內雖然仍缺乏詳細訊息，但外界已經急於要求說明事實和交待處置方法。（註30）所以有效溝通的關鍵時刻通常不到48小時，組織必須於危機形成的第一天採取積極的溝通說明。（註31）各機關在事前若沒有新聞處理機制，的確很難於事發的短時間內充分準備以面對媒體，此時僅能依靠經驗、急智和運氣，可能引發諸如缺乏處理規範可供遵循、任意指派發言人選、衆說紛紜、謠言充斥和記者在事發現場亂竄等情形，非但無助於解決危機，有時更會加重危機管理的困難度。

二、採用不成熟的新聞處理方法

某些政府部門沒有專人負責媒體公關，或者承辦人對於新聞處理方法仍不嫻熟，當危機發生時如果必須和採訪記者溝通交涉，則極有可能出現的狀況是：（註32）

1. 落入記者的圈套：你不願意透露具有新聞價值的重要資訊時，某些人會設下陷阱來套取消息，常見的方法有二——
   (1)詢問假設的狀況，希望你作出評論，接著說出具有新聞價值的資訊。
   (2)記者會編造某件事來尋求你的回應，藉以找出線索。
2. 無可奉告的後果：因爲沒有做好萬全準備，所以用「無可奉告」答覆媒體，則會表現出不值得被信任或逃避退縮的情形，更加引起記者好奇心和追問。
3. 疏忽細節：發言人不瞭解媒體特性，未經過禮儀訓練而形象不佳。例如發言冗長、邊走邊談、搔首抓耳和用語不雅等等。
4. 干擾危機管理的流程：因爲怯於反駁媒體的不當攻訐，以致增加管理工作中復原階段的困擾 。
5. 人人都是發言人：臨時發生緊急事故時，因無新聞處理機制可資遵循，所以常有某些知情同仁任意發言，充斥扭曲猜疑的消息而嚴重影響機構的聲譽。
6. 低估媒體直播的效力：大衆媒體在採訪地點使用現場轉播時，缺乏經驗的受訪者會手足無措、面紅耳赤，甚至失控失態而無法挽回個人或機關團體的形象。

席莫和莫爾認爲組織發生危機時面對媒體發表「不予置評」的說法，是很拙劣的新聞處理方法，通常只會讓記者與民衆認爲這個部門隱瞞某些重要事情、不關心這個危機和沒有能力解決問題等。（註33）史丹頓（Peter V. Stanton）亦贊成此看法，所以他指出危機發生的相關事實未到公布的時機，寧可使用較保守的陳述，婉轉說明組織目前的努力方向，也不要用

臺灣大學學術期刊資料庫

「無可奉告」的語詞搪塞敷衍外界。（註34）另外，趙政岷歸納多年採訪經驗發現受訪者面對媒體常犯的毛病，包括匆匆忙忙不做功課、遮遮掩掩漫天說謊、一意宣傳不得要領、藐視媒體和敵視記者等等（註35），也都是不成熟的新聞處方法。

三、扭曲危機處理之成效

從世界公認第一份日報「萊比錫新聞」在1663年出版、電視節目則於1930年代末期正式播出迄今，媒體事業的經營已經超過 300 餘年的歷史，是今日民衆資訊來源最重要的管道之一，並且以此建構他們的世界觀和價值觀。大衆傳播媒體有報紙、雜誌、廣播、電影、電視和網路等形式，康照祥認爲民國77年報禁開放，78年有線電視系統正式開播，台灣的媒體遂陷入惡性競爭，爲求獲利不惜短線操作，以重口味的「煽、色、腥」等做爲新聞和節目的內容，他以一個「亂」字形容今日之大衆傳播媒體。（註36）他進一步闡釋媒體的負面功能，包括製造惶恐、麻醉作用；製造刻板印象、阻礙創新；趨向標準化、缺乏個體接觸；逃避主義、低級趣味。（註37）而誇大事實、任意誣陷、以不正當方式取得資訊和侵犯當事人的隱私權等等皆是這些負面功能之後果，嚴重扭曲政府部門危機處理之成效，成爲負責新聞處理工作者亟待解決的問題。

在今日社會中，新聞媒體常是主導民意的重要影響者，不實或錯誤之危機事件報導已經使得外界對政府部門產生很多誤解。（註38）所以公立大學圖書館在尊重隱私權、保護個人安全、避免法律疏失和維護大衆合理的資訊權利等多重考慮下，必須設法克服前述三項問題，俾能讓記者獲得正確訊息與詳實報導處理情形，重塑圖書館在危機事件中受損之形象。

肆、因應對策

顏秀如指出近年來校園危機事件發生頻仍，危機型態日趨多元化，往往已非一人或少數行政人員可以勝任，所以她主張學校需要成立校園危機應變小組，負責執行危機應變計畫和處理媒體詢問。（註39）黃瓊慧認爲學校擬定危機應變計畫時成立的危機管理小組就是一個實際處理危機的團隊，其公關人員即應負責新聞處理的工作。（註40）圖書館若能配合校方預防危機的應變計畫，並且於事先建立適當的機制、指派專人負責執行有關項目、依法澄清錯誤報導與制訂完善之處理規範，將能從容面對有關問題帶來的各項挑戰。

一、建立適當的新聞處理機制

行政院和臺北市政府爲有效因應緊急事件之新聞處理，而在民國 84年、88年、89和90年間分別修訂、通過有關發生危機事件時適用的新聞處

臺灣大學學術期刊資料庫

表二　行政院和臺北市政府危機事件新聞處理規範一覽

時間	新聞處理規範之名稱	內容大要
民國 84 年	「臺北市政府各機關設置發言人及加強新聞聯繫工作實施要點」 「臺北市政府各機關加強新聞發布暨聯繫作業規定」	1. 明確規範市府一級機關應設置發言人。 2. 詳細敘述發言人職責與技巧。 3. 召開記者會亦是新聞處理的工作之一。
民國 88 年	「臺北市政府緊急事件處理小組設置要點」	本要點第五條明訂該小組發言人由新聞處處長兼任。
民國 89 年	「臺北市政府市政新聞發布標準作業要點」	詳細說明何種事件應發布新聞稿發布，以及依據事件種類召開記者會的主辦機關、主持人等項目。
民國 90 年	「行政院所屬各機關危機事件新聞處理作業原則」	1. 危機事件的定義與種類。 2. 處理原則：掌握正確、即時資訊，迅速研析並提供媒體適時發布。 3.指定負責人員的資格：熟悉新聞處理及公關運作。 4.簡報中心的任務與簡報方式。 5.各機關得依據本作業原則，另行訂定細部規範或執行要點。

資料來源：臺北市政府網站（http://www.law.taipei.gov.tw/taipei/lawsystem）暨行政院新聞局網站（http://www.gio.gov.tw/info/2001html/0911.htm），上網日期：民國 94 年 8 月 3 日

理要點，其內容大要如表二，可做爲公立大學圖書館建立新聞處理機制的參考。

亞當斯（William C. Adams）強調危機發生時回應媒體的時間壓力，如同紅綠燈轉換般的急迫，所以他建議危機管理作業中的六項新聞處理原則是：（註41）

1. 仔細傾聽記者的問題，答覆前要深呼吸與再思考一次，有經驗者絕不會在記者發問後立刻回答問題。
2. 發布新聞時的重點在於本部門將會採取的補救方式。
3. 如果不願回答記者的問題，則可以製發本部門的背景資料或相關事情的補充說明。
4. 防杜記者訪問其他人員而得到之片斷資訊。
5. 建立發言人的權威性，定時公布最新消息。
6. 展現本部門對受害者的關心與負責到底之決心。

臺灣大學學術期刊資料庫

雖然公立大學圖書館中新聞處理的架構迄未有典範可循，而新聞媒體亦不一定會關切校園中圖書館處理危機的情形；惟鑑於危機事件的不確定性等十二項特色，以及忽視新聞處理可能出現的三項問題，本文仍欲呼籲大學圖書館應具備危機管理意識，參考政府部門既有的作業要點，置入亞當斯的六項處理原則，據以規劃適當的新聞處理機制。因此這個機制應包括培養一位幹練穩重的發言人，採納亞當斯的建議以回應新聞媒體之採訪；其次是傳播媒體刊登錯誤報導，傷害組織或成員之聲譽時，公立大學圖書館應立刻要求媒體更正，甚至遵循申訴管道或法律體制予以澄清糾正，以維護學術形象；最後若有充足人力和時間，則可考慮制訂完善的新聞處理規範，包括訂定新聞處理程序、實施在職訓練與模擬演練，俾能於必要時進行有效完整的新聞處理工作。

二、選擇與培養稱職的發言人

得特貝克（William W. Dettelback）發現危機事件形成時，各部門的人員常常會基於善意和熱心而回答採訪記者的問題，卻會導致媒體引用不完整的資訊並出現錯誤報導或誇大事實的情形。所以他認爲危機管理中新聞處理工作的關鍵項目是指定發言人，代表組織面對新聞記者的採訪詢問，其他人員絕對不能任意發言。（註42）因此，無論大學內是否有新聞處理機制，爲了避免危機發生時沒有發言人而你一言我一語，造成謠言滿天飛之不當情形，圖書館應該指定一位發言人和其職務代理人，平日給予應有的相關訓練，即可於危機發生時穩重冷靜的面對傳播媒體，做好學校接手前的初步新聞處理工作。

發言人是各部門對外發言的統一窗口，因其言行動見觀瞻，稍有不愼則會爲組織處理危機之形象帶來更大傷害，所以勇於負責才是選擇發言人之優先考量；而領導者也要體諒其面臨之壓力，並且多所鼓勵支持，否則將很難有人願意擔任這項艱辛的職務。在選用發言人的其他標準方面，霍德（Carole Howard）指出性別、年齡和是否擔任主管等並非指派發言人之考慮因素，重要的是誰能做好這項工作，其應該具備的特質是：（註43）

1. 堅定自信和樂觀積極；
2. 瞭解組織的整體目標和策略規劃；
3. 反應敏捷、儀態端莊；
4. 具有清楚表達和有效行銷的能力；
5. 深獲領導者的信任，且在組織中具有代表性；
6. 擅長表演和樂於接受採訪。

克伯斯強調一位優良的發言人必須特別避免之行爲，包括：對媒體卑恭屈膝、偏袒某家媒體記者，逃避媒體、期待記者將我們發布的新聞美化、預測未來、發言時戴太陽眼鏡或吃口香糖或吸煙等等。（註44）

臺灣大學學術期刊資料庫

陳椿亮根據他在臺北捷運局的危機處理經驗，指出任何機構的發言人必須掌握良好的新聞聯繫技巧：（註45）

1. 表示意見恰到好處：應把握「簡明原則」。發布太詳細之言論應顧慮到是會失去以後處理之彈性；太粗略的內容則會讓媒體胡亂猜測，甚至於有心人士借題發揮。
2. 公開說明，必須考慮其公衆性：與記者私下聊天時不要論及危機事件，防止可能被錯誤引述的後果。
3. 不當攻訐，應即時反駁：面對一己私利而做之不實批評，應該提供事實資料，供媒體做平衡性發布，有助於眞相之澄清，否則錯失良機即無法挽回民衆心目中先入爲主的錯誤印象。

根據以上學者專家對發言人之說明或要求，培養稱職的發言人是一項長期工作，公立大學圖書館必須從基本條件、必備工作和注意事項等三方面加以訓練其能力。

(一)基本條件：

1. 良好印象
   (1)穿著得體，舉止合宜、態度誠懇；
   (2)看起來非常自信與幹練，表達能力強且很會說話；
   (3)親和力高、能用眼神、聲調及肢體語言來與人們互動。
2. 整合協調的行政能力
   (1)必須和領導者培養出良好默契，以互相信賴和合作無間；
   (2)在公司裡的位階具有權威性，才能獲得正確資訊而加以整合；
   (3)隨時待命，必須很容易聯繫到人，不論是在半夜或週末假期中，仍能配合調度。
3. 善於管理情緒，熟諳溝通方法
   (1)仔細傾聽的能力，而且喜怒不形於色；
   (2)對於需要溝通、強調的特定重要訊息、例行性或艱難的問題都有良好的準備，所以不會驚慌失措、能在龐大壓力下保持沉著的態度；
   (3)願意接受任何批評指教，不容易動怒。因爲在危機發生期間，必須專注於新聞處理的工作，沒有時間鬧脾氣。
4. 具備應付長時間工作的耐力。當危機發生時，發言人一天可能需要工作十二個小時以上，所以他們需要極強的體力和毅力，這是不能被忽視的特質。

(二)必備的工作：

1. 設立指定場所，對媒體進行簡報與接受訪問。
2. 定期的舉行簡報，給予最新消息。
3. 證明公司已經找出問題並設法解決。
4. 傳達一種強烈的感覺，讓人覺得你平易近人且願意溝通。因爲在危機剛發生時，能夠證實與討論的事項

臺灣大學學術期刊資料庫

並不多，此時必需要解釋目前能傳達的事項，並給人誠實、開放和平易近人的強烈感受。

5. 保持冷靜，不要輕易發怒或讓人感覺你非常驚慌，必須傳達情勢已經在控制中的訊息。
6. 反擊謠言，但要避免說出煽動性的言詞。
7. 保存各種書面紀錄。確認你接到的電話、開會的會議紀錄等內容皆會製作成文件並歸檔存查。

(三)注意事項：

1. 將最重要的內容放在每次談話的前面。
2. 避免草率或不必要之公開發言，所以應在發言前擬妥新聞稿，掌握簡明扼要的原則（KISS: keep it short and simple）回答問題。
3. 不要浪費時間與記者爭辯。
4. 不要假設媒體熟悉你的部門，你需要讓他們能夠快速且正確地瞭解你們，減少他們誤解情況而刊載錯誤訊息的可能性。
5. 不要臆測任何事情，只告知已經查證屬實的訊息。千萬不要用非常自信的方式傳達較不確定的事項，否則一旦你的猜測後來被證實爲誤判，那麼會嚴重影響你和部門的信譽。
6. 不要對假設性問題提出個人看法。媒體經常在記者會或訪問時要求你回答一些假設性問題（如果事情更嚴重了，你們的反應是…），發言人應訓練自己不要針對任何假設提出評論。
7. 不要對媒體說出「無可奉告」的話。這種處理方法只會顯示發言人是個外行人，從未處理過危機。
8. 不要說謊。如果爲了要修飾你先前所扭曲的事實，第一個不具惡意的謊言之後將會出現更多的謊言，所以絕對不要說謊。
9. 不要低估記者的智慧，但也不用高估他們的知識程度。

林忠正是行政院金融監督管理委員會的委員兼發言人，因其接待媒體的方法面面俱到、恰到好處，主持記者會的流程迅速有效率，某雜誌遂譽爲「金管會最佳代言人」。林忠正形容自己做爲發言人的心理狀態與臨場表現是：「深感惶恐、如臨深淵、如履薄冰；而獨自面對媒體時，態度大方、不疾不徐；掌握記者會進度，效率奇高無比」。（註46）林忠正謹愼沈穩之人格特質，高度自信之處理手法，可以做爲大學圖書館發言人是否稱職的觀察指標。

三、遵循法制澄清錯誤報導

媒體是充滿競爭性的產業，特別是他們主動採訪各機關發生的危機事件時，更具有侵略性和懷疑性。（註47）由於這些亂象，使得政府部門相關人員應該多多研習與媒體接觸溝通的方法，做好危機事件的新聞處理工作。訪問前必須與記者充分溝通，訪

臺灣大學學術期刊資料庫

問後則記得注意他們報導的正確性。若其新聞內容扭曲眞象而影響組織或成員之聲譽，必須要求此媒體刊登更正說明。如果他們執意不改，或嚴重惡意中傷，則應該考慮尋求申訴管道澄清不實內容或依據法律制度追究責任。康照祥指出對錯誤報導的補救方法可以申請「新聞評議委員會」仲裁或循法律途徑解決。（註48）

1. 新聞評議委員會：「中華民國新聞評議委員會」以維護新聞自由、推行新聞自律、提高新聞道德標準、促進新聞事業善盡社會責任，及健全發展爲宗旨，係由各地區報業協會、電視學會和記者公會等組成，受理新聞、評論、節目和廣告所涉及的當事人陳訴，或社會各界人士的檢舉，經調查聽證後作出裁定，還給當事人一個公道。
2. 法律途徑：目前國內社會中，對於新聞媒體犯下的錯誤，在勸導更正無效後，可考慮循法律途徑提出訴訟。所以新聞處理者若能先瞭解法律對於誹謗罪的規定及消除妨害名譽的法令，或許能使自己部門的受害減輕；而傳播媒體最易觸犯的法規與適用條文如表三。

新聞自由是人類重要的權利之一，我國憲法即有明文保障，使其不致受到任何侵犯。（註49）但爲防杜新聞自由的濫用及媒體脫序之行爲，憲法第廿三條亦同時規定：「以上各列舉之自由權利，除爲防止妨礙他人自由、避免緊急危難、維持社會秩序、或增進公共利益所必要者外，不得以法律限制之」；換言之，新聞自由在發生前述四種狀況之一時，仍應受到限制。所以大學圖書館的危機事件若被錯誤報導、甚至惡意扭曲，有關單位在要求更正澄清未遂後，或許可考慮經由法律途徑予以糾正。

四、制訂完善的新聞處理規範

大衆傳播媒體並非對政府部門的危機事件皆感興趣，公務機關通常也會依照事件種類和經驗法則來決定何者需要透過管道發布傳播，何者不需要。但是對於某些沒有必要公布周知的危機事件，媒體卻欲採訪報導；此時，公立大學圖書館在婉拒不成後，若能有一套新聞處理機制可資遵循，將有助於讓記者的報導內容呈現眞相，而新聞處理規範則是此機制的核心內容，其要項包括：

1. 訂定新聞處理程序：這是各機關執行新聞處理工作的書面資料，必須事先規劃撰寫，承辦同仁將依據此文件與新聞界聯繫溝通。這套完整的程序必須指定發言人與其職務代理人、說明發言人的職掌、詳述在職訓練課程、模擬演練方法、記者會召開時機和進行方式、新聞稿撰寫注意事項、媒體應付技巧、要求更正不實報導方式和可用的法律條文等項目，最後則說明校方派員接手進行新聞處理的步驟或方法。
2. 實施在職訓練：負責新聞處理之人

臺灣大學學術期刊資料庫

表三　傳播媒體最容易觸犯的法規

法律名稱	條文說明	罰則
刑法	第一百五十三條：以文字、圖書、演說或他法公然煽惑他人犯罪或違背法令罪①	二年以下有期徒刑、拘役或一千元以下罰金。
刑法	第三百十條誹謗罪②	一年以下有期徒刑、拘役或五百元以下罰金。
廣播電視法	第廿二條：廣播電視節目尚偵查或審判中之訴訟事件或承辦該事件之司法人員或有關之訴訟不得評論，並不得報導禁止公開訴訟事之辯論。	電視事業處五千元以上、二十萬元以下罰鍰；廣播事業處三千元以上、三萬元以下罰鍰
廣播電視法	第廿三條：第一項有關錯誤報導之更正與責任。	1. 對於電台之報導利害關係人認爲錯誤於播送之日起，十五日內要求更正時，電台應於接到要求後七日內，在原節目或同一時間之節目中，加以更正或將其認爲報導並無錯誤之理由，以書面答覆請求人。 2. 錯誤報導致利害關係人之權益受有實際損害時，電台及其負責人與有關人員應依法負民事或刑事責任。
廣播電視法	第廿四條：廣播電視評論涉及他人或機關團體致損害其權益時，被評論者，如要求給予相等之答辯機會，不得拒絕。	先予以警告，若仍不改正，電視事業處五千元以上、二十萬元以下罰鍰；廣播事業處三千元以上、三萬元以下罰鍰。
有線電視法	第五十三條：對於有線電視台之報導利害關係人認爲錯誤於播送之日起，十五日內要求更正時，電台應於接到要求後十五日內，在原節目或同一時間之節目中，加以更正或將其認爲報導並無錯誤之理由，以書面答覆請求人。	先予以警告，若仍不改正，則處新臺幣十萬元以上五十萬元以下罰鍰。
有線電視廣播法	第五十四條：有線電視之節目評論涉及他人或機關、團體，致損害其權益時，被評論者，如要求給予相同答辯之機會，不得拒絕。	同上

說明：

①傳播者對於政府之施政或法令規定認係明顯不公不義，激於義憤而於評論中呼籲人民不必遵守法令，或發起抵制運動，即有觸法之嫌。

②本罪係指意圖散布於眾，而指謫或傳述足以毀損他人名譽之事者；新聞傳播實務上，傳播者最容易被控告的就是誹謗罪。

資料來源：康照祥，媒體識讀，初版（臺北市：揚智文化，民國 94 年），頁 81-91

臺灣大學學術期刊資料庫

員皆應接受媒體公關與新聞應對之訓練，例如如何進行記者會、如何撰寫新聞稿、發言人的禮儀與說話訓練、認識記者慣用的採訪方法、婉拒不合理要求之技巧都是重點課程，目的則是確保發言人瞭解如何以最有效的方法來回答例行與困難的問題，並讓他們在面對訪問時能泰然自若。此外，圖書館也要利用各種集會告知同仁們（包含工讀生）有關本部門負責發言的機制，以及婉拒媒體採訪的作法，俾能防止危機事件中發生同仁擅自對傳播媒體發表個人看法，造成以訛傳訛的後果。

3. 進行新聞模擬演練：圖書館可以假設發生某類危機事件，以角色扮演（發言人、記者、狗仔隊等）的方式模擬召開記者會、媒體訪問或狗仔隊進入建物內等等情境，藉以培養相關同仁在事件中新聞處理的實際經驗。最好在演練過程中指派攝影人員錄下進行過程，並使用具體的評估表格檢核情境中的個人表現，以找出現有新聞處理程序中的缺失，加以改善。而一個成功的模擬訓練要素應包括：（註50）
   (1)應準備足夠的時間以進行有效的演練與檢討（至少三小時）；
   (2)參與的人員進行主要群衆的扮演（如員工、發言人、記者等）；
   (3)模擬媒體訪問；
   (4)指派攝影人員監控並錄下後續檢討的情況；
   (5)指派專員觀察並評估成效，以提供後續的改善建議；
   (6)預先制定具體評估表格，以利觀察者或評估者填寫。

選訓發言人、讓同仁們熟悉新聞處理的技巧和制訂有關規範等皆是防患未然的準備工作，而在危機爆發時，相關人員就可以遵循既有程序之文件和平時訓練演練之經驗來執行業務，做好媒體溝通與公布事實的危機傳播工作，目的係指在危機發生時，至少要能讓新聞處理機制清楚傳遞四個訊息：（註51）

1. 我們會優先及儘快處理。
2. 這是不幸的事件，我們會竭力來降低您的痛苦。
3. 我們會儘速對此一事件及類似事件進行調查。
4. 我們會將事實公布並告知未來會如何應變處理類似事件。

一般而言，組織未訂定危機應變計畫或新聞處理機制的因素可能是：（註52）

1. 多數管理階層認爲組織的管理制度完善，不可能發生嚴重的問題；
2. 即使不擬訂計畫也能從容處理危機情勢；
3. 我們沒有時間爲那些可能永遠都不會發生的事擬定計畫；
4. 組織內並沒有懂得擬訂危機應變計畫等相關事宜的專任職員。

公立大學圖書館負有支援大學之研究、教學和學習等重要任務，必須

臺灣大學學術期刊資料庫

減少危機事件妨礙上述任務之程度，加上目前仍有校方未妥善準備新聞處理作業，所以圖書館領導者應有決心摒除不訂定新聞處理機制之因素，按部就班的選訓發言人，熟稔澄清更正錯誤報導之法制，就會降低媒體對危機管理產生負面影響的程度。若能再進一步制訂完善的新聞處理規範，即構成完備之新聞處理機制，除了防患未然外，將有利於新聞處理工作之進行，甚至消弭危機於無形，化危機爲轉機。

伍、結語

今日的新聞媒體爲了吸引更多的讀者，有時不惜以誇大的新聞手法、聳動的標題、片段摘節部分內容、或主觀的嫁接與臆測，形塑社會大衆對該項危機事件先入爲主的印象，使得危機的眞面貌被掩蓋，本質也遭到扭曲變形，因而讓危機事件的處理過程與結果不被社會大衆所接納，甚或重創組織的形象。（註53）所以在危機管理的領域中，應付媒體之新聞處理工作倚賴新聞處理機制甚深，其主要功能是確認承辦同仁做好面對採訪記者之準備，有效還原事實眞相而將損害降至最低；一旦發現有錯誤或不確實的消息公諸媒體，則能立即透過適當管道反映，並要求更正。最後若能處置得宜，甚至可以重塑組織之形象，強化外界對圖書館處理危機的信心。

選派發言人是新聞處理機制良窳的關鍵，他應該具備良好的專業素養、優質的情緒智商和靈活的交際手腕，俾能在危機事件的新聞處理工作中指揮全局，以及掌握媒體的配合程度。大學圖書館決策者最好能遴選館內經驗豐富、資歷完整和薦任職等以上之同仁擔任發言人，使其主導制訂完善的新聞處理規範，包括籌劃同仁增進危機溝通技巧的課程、進行新聞模擬演練等項目。當館內發生危機時，發言人即能善用其整合協調的行政專長，指揮同仁正確執行有關步驟，分擔決策者在危機管理中新聞處理的職責，並於校方接手管理前，確保媒體對圖書館處理危機的成果仍然是正面和忠實的報導。

註釋

註 1 ：克伯斯（W. Timothy. Coombs）著，危機傳播與溝通：計畫、管理與回應，林文益、鄭安鳳合譯（臺北市：風雲論壇，民國 92 年），頁 1。

註 2 ：卡波尼葛洛（Jeffrey R. Caponigro）著，危機管理：擬定應變計畫 化危機爲轉機的企業致勝之道，陳儀、邱天欣合譯（臺北市：麥克羅希爾，民國 91 年），頁 35-38。

註 3 ：同註 1，頁 213。

臺灣大學學術期刊資料庫

註 4 ：同註 2，頁 20-21。
註 5 ：Mike Seymour and Simon Moore, Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice (London: Cassell, 2000), 9.
註 6 ：瀧澤正雄著，企業危機管理：組織邁向安全經營的法則)，徐漢章譯（臺北市：高寶國際，民國 88 年），頁 46。
註 7 ：朱延智，危機處理的理論與實務，初版（臺北市：幼獅，民國 89 年），頁 5。
註 8 ：朱愛群，危機管理：解讀災難謎咒，初版（臺北市：五南，民國 91 年），頁 23。
註 9 ：同註 1，頁 3。
註 10：同註 2，頁 13。
註 11：行政院新聞局，「行政院所屬各機關危機事件新聞處理作業原則」，91 年 9 月，〈http://www.gio.gov.tw/info/2001/html/0911.htm/〉(26 July 2005)。
註 12：邱志淳，「危機管理與應變機制（上）」，研習論壇 19 期（民國 91 年 7 月），頁 38。
註 13：羅致政，「危機管理與實務」，在94年度薦任公務人員晉升簡任管等訓練課程講授參考大綱，國家文官培訓所編（臺北市：編者，民國 94 年 5 月），頁 112。
註 14：同註 12。
註 15：同註 5，頁 31。
註 16：同註 6，頁 53。
註 17：同註 1，頁 5。
註 18：同註 13。
註 19：同註 2，頁 25-27。
註 20：同註 13，頁 113。
註 21：同註 8。
註 22：同註 8，頁 152-183。
註 23：同註 12，頁 40。
註 24：同註 1，頁 116-121。
註 25：Dong Newsom, This is PR: the Realities of Public Relation (Belmont, California: Wadsworth, 1993), 545.
註 26：同註 2，頁 117-118。
註 27：同註 8，頁 54。
註 28：同註 5，頁 13。
註 29：同註 26，頁 555。
註 30：同註 5，頁 31。
註 31：同註 2，頁 152。
註 32：同註 2，頁 217-218。

臺灣大學學術期刊資料庫

註 33：同註 5，頁 40。
註 34：Peter V. Santon, "Ten Communications Mistakes You Can Avoid When Managing a Crisis," Public Relations Quartely, 47:2(Summer 2002): 20.
註 35：趙政岷，媒體公關與新聞應對（臺北市：臺大醫院企劃室，民國 93 年），頁 20。
註 36：康照祥，媒體識讀，初版（臺北市：揚智文化，民國 94 年），頁 2-3。
註 37：同前註，頁 46-47。
註 38：顏秀如，「從危機管理的角度論學校溝通」，學校行政雙月刊 12 期（民國 90 年 3 月），頁 43。
註 39：顏秀如，「談校園危機應變小組」，學校行政雙月刊 13 期（民國 90 年 5 月），頁 52。
註 40：黃瓊慧，「當前校園危機的管理與因應」，學校行政雙月刊 22 期（民國 91 年 11 月），頁 44-45。
註 41：William C. Adams, "Responding to the Media During a Crisis: It's What You Say and When You Say It," Public Relation Quarterly, 45:1 (Spring 2000): 27-28.
註 42：William W. Dettelback, "Communicating During a Crisis," Bank Marketing, 25:4 (Apr. 1993): 26.
註 43：Carole Howard, On Deadline, Managing Media Relations (New York：London, 1985), 72-74.
註 44：同註 1，頁 209-211。
註 45：同註 1，頁 217。
註 46：陳依秀，「林忠正是金管會最佳代言人」，新新聞週刊 960 期（民國 94 年 7 月 28 日），頁 75。
註 47：同註 2，頁 201。
註 48：同註 36，頁 200。
註 49：我國憲法第十一條：「人民有言論、講學、著作及出版之自由」；第十二條：「人民有秘密通訊之自由」等皆在保障民眾知的權利。
註 50：同註 2，頁 125。
註 51：同註 13，頁 116。
註 52：同註 2，頁 106-107。
註 53：同註 8，頁 212。
註 54：同 42，頁 28。

臺灣大學學術期刊資料庫