

危機事件中政府首長的形象修復策略 與媒體呈現的評價： 以台北市長馬英九處理「納莉風災」危機為例

林幼唯*

摘要

政府首長面臨危機時所採取的形象修復策略，足以左右危機處理成敗，並且反映在總體的政績評估上。本研究旨在探討台北市長馬英九面對上任以來最大危機——「納莉風災」時的形象修復策略，研究發現：馬英九在「納莉風災」危機的「潛伏期」中，以「攻擊控訴者」的策略來回應指控；在「爆發期」中，將危機發生原因歸咎於天災之「不可抗力」，並採取「修正行動」來救災復原；在「後遺症期」中，則繼續「修正行動」，進行一連串善後工作；到了「解決期」，則無採取明顯之主要形象修復策略。整體而言，馬英九採取的形象修復策略貶過於褒，但仍在媒體和民眾的厚愛包容下安然度過危機，證明形象修復策略的成敗與危機處理者的過往形象有極大的關連。根據研究結果，本研究提出幾個有效的形象修復策略元素：一、攻擊對方謬誤有助轉移危機；二、「修正行動」策略內容需具體見效；三、具備良好形象和個人魅力；四、與利益關係人保持友好關係。

關鍵詞：危機、形象修復策略、馬英九、納莉風災

* 國立交通大學傳播研究所碩士班研究生

壹、前言

一、研究背景

2001年9月16日晚間，「怪颱納莉」挾著豐沛水氣席捲台灣，為全省帶來重大災情，首善之區台北市亦無法倖免。納莉颱風所帶來的雨勢大而集中，創下105年以來單日最大降雨量紀錄，基隆河河水暴漲潰堤，台北市13個行政區頓成水鄉澤國，忠孝東西路成了「忠孝大河」，連東南亞最大的玉成抽水站，都慘遭水淹而停擺。

頻率兩百年一次的納莉颱風重創台北市，奪走北市27條人命，另有3人失蹤；一周內清除10萬噸垃圾，災害損失金額高達22億餘元，復舊總金額超過80億元；捷運停擺期間，北市再陷交通黑暗期，捷運台北車站花了兩個多月才於2001年11月30日恢復通車。這場四百年來最大瞬間豪雨形成的災難，使得台北市政府的防災救災能力飽受各界質疑，監察院、地檢署相繼主動展開調查，媒體抨擊風災報告調查不詳實、究責不完全，「納莉風災」的危機處理成為馬英九團隊主政台北市三年來最大的戕傷（楊金嚴、董智森，2001）。

二、研究動機

當政府首長面臨危機時，其所採取的危機回應策略十分重要，且會反映在政績的整體評估上，美國歷史學者判定歷任總統政績的十大指標中，公共說服、危機管理和願景／議題設定均列居其中（李瑞玉，2001；董更生譯，2000）。而台灣自從解除報禁和黨禁以來，由於意見自由化和多元化的呈現，以及公民意識和媒體功能的增強，使得政府首長的政策和作為必須時時受到民意的監督和檢驗，一旦危機回應方式未能滿足大眾的期待或消弭質疑，則有可能轉變為更嚴重的政治危機。如同美國總統尼克森在「水門事件」中，即因採取錯誤的危機回應策略導致下台；雷根也在對伊朗軍售案爆發初期，採取不當策略，使得聲望從63%滑落至40%，直至改變策略，聲望才逐漸回

升（Benoit & Brinson, 1994），足見危機回應策略對政府首長的形象佔有舉足輕重的地位。

長期以來，有關危機處理的研究以管理學門獨占鰲頭，且以企業的危機因應策略為大宗（e.g., Benoit & Brinson, 1994; Brinson & Benoit, 1996, 1999; Hearit, 1994），僅有少部分以量化研究方法歸納政府面對災難事件時的危機溝通策略或公共傳播媒介（例如李瑞玉，2001；林淑玲，2001a），至於分析政府首長的危機回應策略之相關研究則顯得不足。因此本研究之目的即在探討台北市長馬英九面對上任以來最大危機——「納莉風災」（黃創夏，2001）時的危機回應策略，並以該策略所產生的效果與評價，檢視政府首長處理危機的成功之道。

貳、文獻探討

一、危機的定義

重大危機事件的特點就是：突發、具威脅性、決策時間短（Holsti, 1978）。美國波士頓大學公共關係學教授Lerbinger（1997）在其所著的「危機管理者」一書中，將危機定義為「有機會造成威脅或危害組織的獲利、成長及生存的事件」。就組織的損害而言，輕則損及形象、嚴重時則可能危及銷售量、市場佔有率、組織成長力、獲利率、甚或危及組織生存。而Stocker（1997）引用Porter-Novelli於1993年所做的研究調查指出，雖然危機對於企業或組織所遭受的損失可能有上述多種面向，然而「名譽」的破壞，卻是各種企業組織在各種類型危機中，所遭受的真正且普遍性的損失（黃懿慧，2000）。

Coombs（1995）則認為危機辨識須視「利益關係人」（stakeholder）的感知而定；利益關係人指的是諸如雇員、消費者、供貨者、競爭者、特殊利益團體、政府、媒體及當地社區等受危機影響的群體或公眾。危機決策者必須與不同類型的利益關係人展開溝通；而不同的利益關係人亦會以自身的利益出發看待危機的情境，例如媒體或許會檢視發生危機發生者過去的聲譽；社會人士會從自身生命財產損害程度來考量；而政府則會從法令層面來評估。

Coombs 的區分法，指出了同一個危機情境下，不同的利益關係人會依自己的框架產生認知（王興田，2000）。

在政府危機方面，邱強（2001）以美國德州州政府的績效審查標準為例，說明政府面臨的危機有以下四種狀況：

（一）失去信譽（loss of credibility）：

包括醜聞（貪污或緋聞）、分裂（政策執行支離破碎、政府發言相互矛盾或施政缺乏一貫性）、政策叫停、缺乏效率等。政府失去信譽，會動搖人民對政府的信心，政策得不到人民的配合與支持，股市與房市也會連帶受到衝擊。

（二）損失（casualty）：

政府的職權範圍內，造成人民包括生命、財產與福利的損失。例如因大樓安全檢查的疏失釀成災害等。

（三）衝突（conflict）：

人民的抗爭、示威或衝突事件。例如垃圾場或焚化爐之興建工程造成居民抗爭、勞資衝突鬧上街頭等。抗爭事件會引起社會不安，影響層面甚至超過議題本身。

（四）違背（violation）：

即違背相關法律、規章與文化、習俗、民意。政府如果在法規上便宜行事，甚至帶頭違法，會讓人民有很惡劣的觀感。

二、危機的發展階段

危機的發展，一般而言，有固定的軌跡可循。學者認為危機的過程可比擬為「人的生命週期」，期間歷經出生、成長、成熟和衰退四個階段，辨識危機的週期對危機管理者非常重要，因為他們必須因應每一個階段採取不同的策略（Gonzalez-Herrero & Pratt, 1995; Sturges, 1994）

Fink（1986）以病理學來比擬危機的階段，他將危機從發生到結束區分

為「潛伏期」、「爆發期」、「後遺症期」和「解決期」等階段，此四階段論也得到傳播學者肯定（林靜伶等編，1996），成為在研究危機處理時劃分危機階段的依據（王興田，2000）：

（一）潛伏期（prodromal crisis stage）：

潛伏期就是警告期，也可稱做「危機發生前階段」；如果病源和問題遭到忽視，嚴重的危機就會迅速來襲，此時危機管理就成了「損害控制」。

（二）爆發期（acute crisis stage）：

危機發生至此階段，就再無挽回的機會，損害的輕重端視危機處理的表現；但若危機爆發前能作適當的規劃，或許可以決定危機爆發的時間及地點，以取得準備時間，控制危機的速度、方向和後果。

（三）後遺症期（chronic crisis stage）：

也可稱之為「善後期」；此時如果政府或媒體持續地對危機進行調查及報導，就會對危機造成更惡劣的影響。

（四）解決期（crisis resolution stage）：

從另一個角度看，此時期也是恢復期，或自我檢討、自我分析的療傷止痛期，如果能進一步發展出一套危機處理計畫，也許可以縮短這個階段的時間。

三、形象修復策略（Image Restoration Discourse）

危機處理是影響政府首長形象的重要因素（邱強，2001），Gold（1978，引自高菁黛，2001）強調，當一個公眾人物警覺自己的道德本質、動機或聲望遭受攻擊，並威脅到自己的公眾生活時，可能必須經由正式的演說或文字上的策略回應，進行辯解，以有效贖回過去在公眾心中的清白形象，也就是進行形象修復。Newsom 等人（1996）也指出，危機管理的主要目的在於維護形象，一般在面對危機之際，必須掌握的最重要原則是，準備最壞情況的

應變策略，以及與大眾、媒體的充分溝通；在處理得當的危機管理中，正向的公眾意見在危機的潛伏期以成長的曲線呈現，在危機爆發之後，雖然有下降的趨勢，但是在後遺症期和解決期仍可以維持較多的正向意見，而負向的公眾意見在充分溝通的情況下，雖在爆發期趨於頂峰，但其後衰減的速度卻非常快，終至危機解決（羅珮玟，2000），足見危機處理時形象修復策略之舉足輕重。

如同維持生理和心理健康一般（Snyder & Higgins, 1988），維護形象也是人的基本需求；被與負面行動或結果相提並論時，人有維持正面形象的基本需求（Higgins & Synder, 1989）。Bradford 和 Garrett（1995）探討有關外界（或員工）對組織「不道德行為」之指控，提出「組織溝通回應模式」（corporate communicative response model）。在此模式下，可分為「不回應」與「回應」兩個路徑。對於外界的指控，組織是否該回應？應採高度回應或低調回應？當視情況而有不同因應方式。Bradford 和 Garrett 的研究結果發現：外界（或觀察者）對組織行為的指控，以及組織對指控的「回應模式」，皆會影響第三者對組織的形象認知。因此，Bradford 和 Garrett 強調，組織在面對指控時，提供「情境資訊」和該組織（或行動者）的正面「人格特質」資訊，可以降低觀察者對組織的負面認知。換句話說，提供上述兩類資訊，是形象管理策略的重要原則，也是形象修復策略的重要基礎（黃懿慧，2000）。

在「情境資訊」方面，形象修復策略是為了削弱個人或組織與負面行為的連結，或是直接減輕負面行為的嚴重程度。文獻指出，削弱與危機的連結，可能會是最有效力的策略，如果可以說服批評者，個人或組織與危機無關，危機就能隨之化解（Higgins & Synder, 1989）。削弱連結不必是全然否認，只要單純地減低與危機的關聯性，例如：否認有意做出負面行為、聲稱傷害是無法預見的、暗示危機無法控制、究責他人或其它組織，或是反駁發生負面行為等。

而在正面「人格資訊」方面，具有正面形象的組織和個人，比具負面形象者，其聲譽較不容易被破壞。好的形象通常是好的形象修復策略的基礎。在好形象的光圈下，負面行為變得不是那麼嚴重，人們會相信負面行為不等

同於該組織或個人。當個人或組織形象良好時，形象修復策略效果也較佳。例如：一家速食連鎖店擁有長期關心和幫助住院病童家庭的形象，所以當它隨餐附贈的玩具對健康有危險時，形象受損的機會也會減低；同樣地，一位得過三次金手套的棒球員在一場球賽失誤四次，當他宣稱「今天運氣不好」時，會比新手來得有說服力。因此，擁有正面形象的個人和組織，比負面形象的個人和組織，較不易受負面行為的影響（Higgins & Synder, 1989）。

形象修復策略的集大成者 Benoit（1995, 1997）根據過去傳播學者（e. g., Burke, 1970; Rosenfield, 1968; Ware & Linkugel, 1973）與社會學者（e. g., Scott & Lyman, 1968）的研究，發展出形象修復策略（Image Restoration Discourse）之主策略和主策略下的子類目策略。Benoit（1997）認為形象修復策略的本質，在於了解攻擊及抱怨，以及營造有利的形象。其分類應為目前形象修復策略文獻中最完整的研究架構（黃懿慧，2000），各主策略和子策略之定義如下：

(一)否認（Denial）：

否認發生該事件。「否認」策略通常有三種形式（Brinson & Benoit, 1996; Burke, 1970; Ware & Linkugel, 1973）：

1. 純粹否認（Simple Denial）—否認事件為自身所為。例如 Tylenol 公司面對其所生產之膠囊含毒一事，表示非該公司所為。
2. 轉移責難（Shift the Blame）—表示做這件事的另有其人。例如 Tylenol 公司指出，是一個「瘋子」下的毒。
3. 無傷害性（Deny the Act Was Harmful）—否認事件具有傷害性。例如某石油公司表示，其漏在外海的油，不會影響海洋生態。

(二)逃避責任（Evasion of Responsibility）：

雖然問題的確發生，但是個人或組織選擇逃避在事件中應該或被認為應該擔負的責任。逃避責任被認為是形象修復策略中常被使用的一種策略。Benoit 指出，此一策略有以下四個子類目：

1. 回應挑釁（Provocation）—聲稱事情的責任不在自己，而在他人；個

人或組織的行動，是為因應他人的不當行為或政策而產生。例如產業外移是因為新稅制的不合理稅率。

2. 不可抗力 (De-feasibility) — 以「缺乏資訊及能力」作為逃避責任之理由，強調不知者無罪或非能力所及。例如缺席是因為未被告知會議改期。
3. 事出意外 (Accident) — 強調這件事情的發生純屬意外。例如是因為樹木倒在鐵軌上，才造成火車發生事故。
4. 出於善意 (Good Intentions) — 行為上表現出自己的原意良好，純屬善意，並非故意。例如某航空公司表示，機師罷工是因為薪資減少，而薪資減少是為了提昇航空服務的安全與品質。

(三) 降低攻擊 (Reduction of Offensiveness) :

嘗試降低外界對其負面之感覺。Benoit 進一步細分為以下子類目：

1. 強化好感 (Bolstering) — 強調正面特質、正確行動、或以往的正面紀錄，以轉換負面形象，降低外界之攻擊 (Benoit & Brinson, 1994)。例如 Exxon 公司在漏油事件後聲稱，其有能力且會快速清除海上漏油。
2. 最小化 (Minimization) — 將事情淡化，聲稱或意指情況不如外界所指稱的那般嚴重。例如 Exxon 公司表示，漏油事件僅造成 300 隻海鳥及 70 隻海獺的死亡，非外傳之上萬隻。
3. 差異化 (Differentiation) — 用相似且較為嚴重的事件來進行比較，表示該事件並非最嚴重的。例如 A 先生宣稱，B 先生喝花酒的次數比 C 先生少。
4. 立場超然 (Transcendence) — 展現或作出正面、或更重要的作為，以轉換框架的方式將事件放在對個人或組織較有利的內容框架中。例如核電廠面對居民的抗議強調，核能發電不僅安全，且對國家經濟發展相當有益。
5. 攻擊控訴者 (Attack Accuser) — 對指控者、指控的標準，或指控的內容進行攻擊，以減低控訴的可信度。例如 A 先生面對 B 小姐的指

控表示，她以最嚴厲的方式指控別人，對於自己的言行卻說是「憑感覺」、「不需要證據」。

6. 補償 (Compensation) — 給予受害者補償。例如某電影院在拒絕殘障者進入戲院後，給予免費優待卷作為補償。

(四) 修正行動 (Corrective Action) :

承諾採行修正措施，並／或承諾或預防該錯誤再次發生，包括對所造成的傷害進行修復善後工作或預防措施，以及修改其本身的公共政策等。Benoit 強調，除了要對所發生的錯誤表示負責並道歉外，還需對危機問題進行語言或行為上的修正，同時對以後可能發生的危機進行預防措施。例如 AT&T 公司在 1991 年的長途電話斷訊事件發生後，保證花費數十億經費改善服務。

(五) 承認／道歉 (Mortification) :

承認相關指控，包括責任及錯誤，道歉並／或請求原諒。例如 AT&T 為斷訊事件道歉。

此外，國內學者黃懿慧 (2000) 以 Benoit 的類目為基礎，補充以下形象修復策略：

(六) 提供資訊 :

對於大眾或目標對象提供心理與行為層面的訊息。其子類目分為以下三點：

1. 提供指示性資訊 — 提供公眾行動上可遵循的資訊，及提供行動方針。例如 C 製藥公司發表聲明，希望大眾不要服用疑似有問題的藥。
2. 提供心理調解的資訊 — 提供公眾心理調節或適應該事件的資訊。例如政府在 921 地震後提供「受創心裡重建」資訊。
3. 提供事實資訊 — 提供有關事件的相關訊息。例如 L 先生對外公佈其跳票及可能的債務數字。

(七) 建構新議題 :

創立新議題，以轉移議題的方式企圖分散被攻擊的焦點。例如 A 先生於 B 先生喝花酒事件爆發後，提出競選團隊辯論的議題。

長久以來，危機管理研究一直著重於了解硬體設備之管理，持續忽略「溝通管理」這個重要環節（Hearit, 1994）。形象修復策略應該可以在危機情境中，提供決策者一些面對指控時，應該如何回應的線索（黃懿慧，2000）。

四、形象修復策略的評價

在危機事件中，媒體所呈現的評價可以作為形象修復策略成敗的衡量標準。媒體一方面報導個人或組織處理危機的消息，另一方面也承接不利於個人或組織的資訊（吳宜蓁，1998）；一方面是個人或組織訊息傳佈的通道，另一方面又是壓迫個人或組織迅速作出危機回應的最重要行動公眾與利益關係人。下面四個原因，進一步說明大眾媒體在危機事件中所扮演的關鍵角色（吳宜蓁，1998，2000；王興田，2000）：

（一）媒體報導增加危機處理的困難度

「媒體溝通」可說是危機管理最重要的工作。原因是未經媒體報導的危機，殺傷力較為有限；一旦由媒體公諸於世，成為社會大眾關注的焦點，則不但對危機發生者的形象造成打擊，而且也加深危機處理工作的困難度。Murphy（1996）和蔡樹培（1998）也以「混沌理論」（Chaos Theory）說明媒體在危機中會產生「擴音作用」（amplification），致使原本不起眼的議題擴大成巨大的噪音。

（二）媒體報導影響大眾對形象的認知與評價

大眾媒體的「新聞框架」和「議題設定」、「議題建構」功能，所創造的「媒體邏輯」，會塑造人們對事件的認知。在危機事件發生時，人們高度依賴媒體報導內容來拼湊危機的「真相」，進而影響自己對於危機的評價。Lerbinger（1997）和 Stocker（1997）都指出，在危機真相未明之前的媒體報導，常造成「媒體審判」的效果，直接衝擊危機發生者的形象。

（三）利益團體利用媒體爭取各自的解釋空間

媒體本為各種利益團體競逐利益的舞台（孫秀蕙，1996），危機發生時尤其如此，各種利益團體會在危機爆發時利用媒體爭取解釋權。危機發生者本身、競爭者、官方、消費者、公益團體、乃至於學者專家，只要與危機事件有關者，都想借用媒體來解釋自己的立場。而媒體基於「平衡報導」的原則，也都會讓各方意見並陳。此種情況下，如何爭取媒體空間，作出對本身有利的報導，是危機管理者面對危機衝擊時最重要的課題。

（四）大眾媒體具有「準統計官能」

媒體會感知並順應「意見市場」上的優勢意見，從而調整其角色及所建構的「社會真實」，以免被民意的「意見氣候」所「孤立」，因此媒體的評價可以視為民意的歸趨（王興田，2000）。

根據以上文獻探討的結果，可以得知：危機處理對政府首長的形象至關重大；政府首長面臨危機時，須依照危機的發展進程，在不同階段採取適當的形象修復策略，才有可能解除危機，進而化危機為轉機，因此本研究以台北市長馬英九處理「納莉風災」危機為個案，提出以下研究問題：

1. 台北市長馬英九在「納莉風災」危機的各個發展階段所採取的主要形象修復策略為何？這些策略在媒體所呈現的評價又為何？
2. 影響政府首長形象修復策略成敗的關鍵因素有哪些？

參、研究方法

本研究採內容分析法，研究者首先依據 Fink（1986）的危機四階段論，將蒐集到的「納莉風災」危機之資料，依其發展進程區分為「潛伏期」、「爆發期」、「後遺症期」和「解決期」；再援引 Benoit（1995, 1997）和黃懿慧（2000）提出的形象修復策略，歸納台北市長馬英九在「納莉風災」危機各時期的主要回應策略；其後以媒體對該策略的評價，判定此形象修復策略的優劣；並進一步探究危機處理策略的成敗因素。

在資料蒐集方面，基於平面報紙的報導深度與廣度均非其它媒體所能匹敵，且其資料保存容易、保存時間較長，對研究者而言在查閱分析上也較為方便（李瑞玉，2001），因此，本研究選擇以平面報紙的「相關報導」作為策略之分類依據，另以「社論、評論、讀者投書和民調報導」作為策略之判定標準。由於本研究旨在瞭解政府首長的形象修復策略與評價，不在比較不同報紙呈現方式和立場之差異，因此以三家最具代表性、閱報率最高、歷史悠久且具公信力的平面報紙—聯合報、中國時報和自由時報—為蒐集對象，蒐集登載在三報的第一疊報上之「納莉風災」事件相關報導、社論、評論、讀者投書，以及民意調查報導。

為使形象修復策略有足夠發酵的時間，而又能控制輿論和民意是直接反應該策略，非受其它外在因素或後續事件影響，因此，在相關報導、社論、評論和讀者投書的蒐集時段上，以危機潛伏起至危機處理告一段落後三天截止；在民調報導蒐集上，則從危機潛伏起至其後一個月截止。蒐集自中央氣象局發佈陸上颱風警報起（2001年9月15日凌晨），至台北市成立「納莉颱風災後重建推動委員會」（2001年10月2日）後三天為止，也就是2001年9月15日至10月5日期間，聯合報、中國時報和自由時報對台北市長馬英九回應「納莉風災」危機的報導、社論、評論和讀者投書；以及危機發生後一個月內，登載在三報上，因應該危機而進行的調查報告，匯集自2001年9月15日至10月14日的各個相關民調報導。

（一）區分危機發展階段

本研究蒐集自2001年9月15日至10月5日期間，聯合報、中國時報和自由時報第一疊報中有關「納莉風災」的報導，廣告不計，總計聯合報相關報導385則，中國時報296則，自由時報297則，共998則。依照每日新聞報導數量，繪成「納莉風災」危機發展進程圖，並將危機區分為「潛伏期」、「爆發期」、「後遺症期」和「解決期」等階段（參見圖1）。

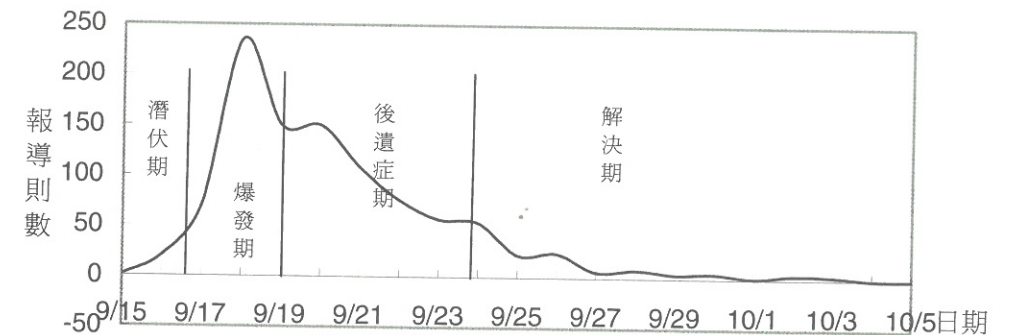


圖1 納莉風災危機發展進程圖

自中央氣象局發佈陸上颱風警報(2001年9月15日)起至颱風登陸(2001年9月16日)止，可視為「潛伏期」，代表事件為陳水扁總統視察消防署中央災害應變中心時，要求連線北部縣市之災害應變中心，卻發現身為防救災指揮官的縣市首長均不在中心坐鎮，當場表示不滿一事。

納莉水淹台北市，基隆河水暴漲，衝越堤防，橫行13個行政區，精華路段忠孝東路宛如基隆河支流，交通樞紐捷運也因行控中心進水而全面停駛，「納莉風災」危機正式進入「爆發期」(2001年9月17日~19日)，各界抨擊台北市長馬英九防災救災不力之聲浪不斷。代表事件為台北市大淹水，甚至連東南亞最大之玉成抽水站也慘遭水淹停擺一事。

風災過後，留給台北市的是滿坑滿谷的泡水家具和垃圾，從台北市長馬英九宣佈「垃圾一清專案」(2001年9月20日)開始，至垃圾清運完畢(2001年9月25日)止，為危機之「後遺症期」。代表事件為台北市府因誤判情勢，導致清運垃圾速度緩慢，居於巷弄之民眾憤而將垃圾扔到南京東路等大馬路上，甚至發生攔截垃圾車的衝突事件。

垃圾清運完畢，市民生活恢復常軌，「納莉風災」危機步入「解決期」(2001年9月26日以後)。此階段中有兩個代表事件，其一為李登輝前總統嚴詞批評馬英九只知照相、握手、出嘴巴，卻不做事，害得台北市淹大水；其次，救災工作告一段落後，台北市長馬英九體認到此一上任以來最大危機，可能

成爲年底立法委員選戰上的重要話題（黃創夏，2001），甚或影響下一屆市長連任的選情，因此特地成立「納莉颱風災後重建推動委員會」，敦請前行政院副院長劉兆玄出任主任委員，號召專家學者，打出「重建牌」，是爲本階段之代表事件之二。

(二) 分析單位

本研究之分析單位，在策略之「相關報導」方面爲一則報導。一則報導的定義爲：由一位或多位寫作者共同完成，以報導一開始出現【記者 XXX、XXX 報導】至結束爲一則報導。若出現同一標題下多篇報導，以報導篇數爲判斷則數標準，而非標題。

在「社論」方面，分析單位爲一則社論，是以報紙的「社論」、「黑白集」（聯合報）、「自由談」（自由時報）等未具名專欄的則數爲判定標準，這些專欄多爲各報邀請專家學者執筆，或由資深編輯、記者撰寫而成，對外代表報社立場，言論責任由報社負責。至於具名之專欄，如中國時報之「我見我思」、自由時報之「鏗鏘集」，則歸入「評論」，同樣以一則評論爲分析單位。而在「讀者投書」方面，是以一則投書爲分析單位，涵蓋三大報之「民意論壇」、「時論廣場」和「自由廣場」的版面，以一位讀者之投書爲一則投書。

(三) 形象修復策略分析類目

依照 Benoit (1995, 1997) 和黃懿慧 (2000) 的分類，形象修復策略可分爲七大主類目，有些主類目還可進一步細分出若干子類目，表一爲策略之主類目和子類目定義表（詳細之說明見 5 至 7 頁），這些類目即爲本研究之分析類目（參見表 1）。

(四) 內容編碼

在「形象修復策略」的測量上，本研究依據分析類目，採取名目尺度（nominal level）等級。由於一則報導內可能包含一個以上的形象修復策略，因此將報導中記述的所有策略均予記入，但一則報導內同一個策略之記數上限爲 1 次。凡一個策略於該階段出現的次數，佔該階段報導則數之 50% 以

上，且在三報中有兩報爲如此，則視爲該階段之主要策略，一個階段之主要策略可能不止一個，也可能無明顯之主要策略。而在「形象修復策略評價」的測量上，則將社論、評論和讀者投書等依其內文語氣分爲「正面評價」、「負面評價」和「正反並陳」三種，並佐以相關民意調查報導。

兩位編碼員將所蒐集得之 2001 年 9 月 15 日至 10 月 5 日期間，聯合報、中國時報和自由時報第一疊報有關「納莉風災」共 998 則相關報導，253 則社論、評論和讀者投書當中，先挑選出提及台北市長馬英九的形象修復策略之報導，其中聯合報 19 則，中國時報 14 則，自由時報 6 則，總計 39 則；並另挑選出回應馬英九形象修復策略之社論、評論和讀者投書，總計 53 則。經兩位編碼員各隨機抽取十分之一數量的報導（共 9 則）登錄，求得整體編碼員信度爲 0.86。

表 1 形象修復策略類目

主要策略	主要策略定義	子類目策略	子類目策略定義
否認 (Denial)	否認發生該事件	純粹否認 (Simple Denial)	否認事件爲自身所爲
		轉移責難 (Shift the Blame)	表示做這件事的另有其人
		無傷害性 (Deny the Act Was Harmful)	否認事件具有傷害性
逃避責任 (Evasion of Responsibility)	雖然問題的確發生，但是個人或組織選擇逃避在事件中應該或被認爲應該擔負的責任	回應挑釁 (Provocation)	聲稱事情的責任不在自己，而在他人；組織或個人的行動，是爲因應他人的不當行爲或政策而產生
		不可抗力 (De-feasibility)	以「缺乏資訊及能力」作爲逃避責任之理由，強調不知者無罪或非能力所及
		事出意外 (Accident)	強調這件事情的發生純屬意外
		出於善意 (Good Intentions)	行爲上表現出自己的原意良好，純屬善意，並非故意

降低攻擊 (Reduction of Offensiveness)	嘗試降低外界對其負面之感覺	強化好感 (Bolstering)	強調正面特質、正確行動、或以往的正面紀錄，以轉換負面形象，降低外界之攻擊
		最小化 (Minimization)	將事情淡化，聲稱或意指情況不如外界所指稱的那般嚴重
		差異化 (Differentiation)	用相似且較為嚴重的事件來進行比較，表示該事件並非最嚴重的
		立場超然 (Transcendence)	展現或作出正面、或更重要的作為，以轉換框架的方式將事件放在對個人或組織較有利的內容框架中
		攻擊控訴者 (Attack Accuser)	對指控者、指控的標準，或指控的內容進行攻擊，以減低控訴的可信度
修正行動 (Corrective Action)	承諾採行修正措施，並／或承諾或預防該錯誤再次發生，包括對所造成的傷害進行修復善後工作或預防措施，以及修改其本身的公共政策等	補償 (Compensation)	給予受害者補償
承認／道歉 (Mortification)	承認相關指控，包括責任及錯誤，道歉並／或請求原諒		
提供資訊	對於大眾或目標對象提供心理與行為層面的訊息	提供指示性資訊	提供公眾行動上可遵循的資訊，及提供行動方針
		提供心理調解性資訊	提供公眾心理調節或適應該事件的資訊
		提供事實資訊	提供有關事件的相關訊息

建構新議題	創立新議題，以轉移議題的方式企圖分散被攻擊的焦點		
-------	--------------------------	--	--

資料來源：本研究整理自 Benoit, 1995, 1997; 黃懿慧, 2000

肆、研究結果、策略分析與評估

依危機階段劃分，有關形象修復策略之報導，「潛伏期」聯合報 3 則，中國時報 2 則，自由時報 0 則；「爆發期」聯合報 8 則，中國時報 5 則，自由時報 3 則；「後遺症期」聯合報 4 則，中國時報 6 則，自由時報 0 則；「解決期」聯合報 4 則，中國時報 1 則，自由時報 3 則。編碼結果發現：台北市長馬英九在「納莉風災」的「潛伏期」中，採取的是「降低攻擊－攻擊控訴者」策略（聯合報 2 則，佔 66.7%；中國時報 2 則，佔 100%，參見表 2）來反擊指控；在「爆發期」中，則以「逃避責任－不可抗力」策略（聯合報 4 則，佔 50%；中國時報 3 則，佔 60%，參見表 3），將水患歸咎於天災，並採取「修正行動」策略（聯合報 5 則，佔 62.5%；中國時報 4 則，佔 80%；自由時報 2 則，佔 66.7%，參見表 3），進行救災復舊；到了「後遺症期」，則持續進行「修正行動」（聯合報 3 則，佔 75%；中國時報 5 則，佔 83.3%，參見表 4），實施一連串善後工作；而在「解決期」中，則因各項策略均未能同時在三報中之兩報佔有 50% 以上的報導率，因此判定此階段無明顯之主要形象修復策略（參見表 5）。

表2 「納莉風災」危機「潛伏期」馬英九使用之形象修復策略

潛伏期						
報紙	聯合報		中國時報		自由時報	
總共報導則數	3		2		0	
	形象修復策略報導則數	比例(%)	形象修復策略報導則數	比例(%)	形象修復策略報導則數	比例(%)
降低攻擊—攻擊控訴者	2	66.7%	2	100%	0	0.0%
降低攻擊—強化好感	1	33.3%	2	100%	0	0.0%
修正行動	0	0.0%	1	50%	0	0.0%

表3 「納莉風災」危機「爆發期」馬英九使用之形象修復策略

爆發期						
報紙	聯合報		中國時報		自由時報	
總共報導則數	8		5		3	
	形象修復策略報導則數	比例(%)	形象修復策略報導則數	比例(%)	形象修復策略報導則數	比例(%)
修正行動	5	62.5%	4	80%	2	66.7%
逃避責任—不可抗力	4	50%	3	60%	1	33.3%
提供資訊—提供事實資訊	2	25%	2	40%	0	0.0%
否認—轉移責難	1	12.5%	0	0.0%	1	33.3%

承認／道歉	0	0.0%	2	40%	0	0.0%
提供資訊—提供指示性資訊	0	0.0%	0	0.0%	1	33.3%

表4 「納莉風災」危機「後遺症期」馬英九使用之形象修復策略

後遺症期						
報紙	聯合報		中國時報		自由時報	
總共報導則數	4		6		0	
	形象修復策略報導則數	比例(%)	形象修復策略報導則數	比例(%)	形象修復策略報導則數	比例(%)
修正行動	3	75%	5	83.3%	0	0.0%
提供資訊—提供事實資訊	1	25%	0	0.0%	0	0.0%
承認／道歉	0	0.0%	2	33.3%		
降低攻擊—立場超然	0	0.0%	1	16.7%	0	0.0%

表5 「納莉風災」危機「解決期」馬英九使用之形象修復策略

解決期						
報紙	聯合報		中國時報		自由時報	
總共報導則數	4		1		3	
	形象修復策略報導則數	比例(%)	形象修復策略報導則數	比例(%)	形象修復策略報導則數	比例(%)
修正行動	2	50%	0	0.0%	1	33.3%
承認／道歉	1	25%	0	0.0%	2	66.7%

降低攻擊 — 立場超然	1	25%	1	100%	1	33.3%
-------------------	---	-----	---	------	---	-------

而在形象修復策略的評價上，總體而言，有 79.2% 為負面評價，11.3% 為正面評價，9.4% 則為正反評價並陳（參見表 6）。其中對馬英九在「爆發期」的「逃避責任—不可抗力」策略，以及「後遺症期」的「修正行動」策略，負面評價均高達八成以上。

表 6 馬英九形象修復策略評價

評價	報導則數	比例 (%)
負面評價	42	79.2%
正面評價	6	11.3%
正反並陳	5	9.4%
總計	53	100%

第一階段：潛伏期（2001 年 9 月 15 日～16 日）

由於納莉颱風侵台之前，已有桃芝颱風襲台（2001 年 7 月 30 日），雖然沒有為台北市帶來重大災情，但卻在花蓮縣、南投縣等地釀成嚴重土石流，創下歷來第三高的死亡和失蹤人數（張榮仁、范振和，2001）。因此，全台對路徑飄忽不定的納莉颱風動向十分留意，中央氣象局也表示，以納莉颱風的行進方向看來，其暴風圈將涵蓋全台；且其速度有減緩趨勢，通過台灣時間增長，可能帶來嚴重豪雨威脅（李宗佑，2001）。從 2001 年 9 月 15 日中央氣象局對納莉颱風發佈陸上颱風警報後，至 16 日晚間登陸台灣為止，可視為「納莉風災」危機的「潛伏期」。

陳水扁總統於 9 月 15 日晚間巡視消防署中央災害應變中心時，要求通聯測試台北縣市、宜蘭縣及花蓮縣等四縣市之災害應變中心，發現應為地方防救災指揮官的縣市首長，無一人坐鎮指揮所，當場表示不悅（張榮仁，2001），並要求地方首長應落實災害防救法，保障民眾權益（郭子弘，2001）。

1.1 形象修復策略

降低攻擊—攻擊控訴者

針對陳水扁總統的指責，台北市長馬英九的反擊作法是：攻擊陳水扁總統的控訴內容。馬英九指出，指揮官最重要是掌握狀況，不一定要守在中心（楊金嚴等，2001）；不需要整天「綁在中心等中央抽查」（張啓楷，2001a）；他強調指揮、救災應靈活機動，採「走動式」比較有意義，整天呆坐在指揮中心，發揮不了太大作用（陳盈珊，2001）。

1.2 形象修復策略之評價

傳播學者胡幼偉（2001）投書抨擊陳水扁總統的作法「到底是當風紀股長還是當總統？」，認為陳水扁「欠缺政治公關基本常識」；總統的出現，主要是鼓舞士氣及穩定人心，至於視察中央防災機構，聯繫各地方首長，則為行政院長的職責；他舉例：「如果九一一驚爆事件後，美國總統小布希也到紐約『查勤』，那會弄成什麼場面？製造什麼傳播效果？」聯合報（2001a）短評「黑白集」也指出，總統是否巡視防颱措施，縣市首長是否坐鎮指揮中心，都是枝微末節的事，如果水土保持、公共建設如地下道做得完善，「災情會這麼嚴重嗎？」因此，儘管也有學者投書批評馬英九所言指揮官不一定要駐守應變中心的論點，是忽略了災害應變指揮官所須扮演的統合角色（楊永年，2001），然而，這種微弱的聲音卻被淹沒在強烈的「批扁」聲浪中。

第二階段：爆發期（2001 年 9 月 17 日～19 日）

納莉颱風重創首善之都，水患百年僅見，颱風中心停留在台灣陸地近 50 小時，台北單日降雨量 425 公厘，創歷史新高。忠孝東路成了「忠孝大河」，宛如基隆河支流般滾滾流經台北東區，台北市 13 個行政區頓成水鄉澤國，捷運因行控中心淹水被迫全面停駛，甚至連東南亞最大的玉成抽水站也遭淹沒而停擺。整個台北市「泡在水裡」的景況引發各界猛烈抨擊，監察委員、士林地檢署主動調查是否有人為疏失或其它弊端，「納莉風災」危機正式進入了「爆發期」。

2.1 形象修復策略

逃避責任—不可抗力

台北市長馬英九面對水患的批評，將原因歸咎於天災之不可抗力。他一再強調，水患主因是雨量太大（董智森，2001），「納莉風災」是「數十年罕見的大水災」（張啓楷，2001b），雨勢太大，難以預期（李欣芳，2001）；捷運在當初設計時即考慮到可能淹水的問題，車站入口閘門都是 200 年防洪頻率加高一尺，但是沒想到雨這麼大，一下子就溢過去；至於玉成抽水站停擺，也是因為雨實在太大了（林淑玲，2001b），降雨量超過抽水機五年降雨頻率的運轉設計，儘管抽水站人員堅守到最後一刻，仍然不敵大水（廖瑞宜，2001）。

修正行動

災後復原，台北市長馬英九指揮一連串修正行動：首先在積水部分，以捷運站及台電等攸關民生福祉的公共設施為優先搶救目標；在交通部分，指示研擬捷運未通車前的公車替代方案；而在垃圾和污泥方面，則要求環保局全體總動員，白天正常清運，晚上加班。

2.2 形象修復策略之評價

聯合報（2001b）社論批評馬英九之納莉為不可抗力天災的說法，認為不能把責任全都推給天災。文中提及，面對納莉的災害，當局又再談起了降雨量超過了 200 年的紀錄云云，似乎這類天災都該老天爺負責，如果政府當局處事的態度就是如此，則天災就永無防杜的可能。自由時報（2001）社論也抨擊，設備最先進、規模龐大的抽水站竟然不堪一擊，難道可以完全歸咎於豪雨嗎？就連馬英九自己也承認，光是以雨量過大，的確無法給市民一個交代（廖瑞宜，2001）。

另一方面，雖然台北市政府搶救動作頻頻，市民仍對救災的速度、以及先前鉅資整頓基隆河的成效相當不滿（洪慶琳，2001）。遲遲未見災情改善的民眾抱怨，「馬市長能不能體會居民的心情，能不能了解我們不是慰問，而是實際的防範救援工作？」（蕭婕，2001），「是不是我們這兒沒住政府高官，就可以不用理會？這種政府我們要它幹嘛？」（張錦弘，2001），語中道盡小市民的憤怒與無奈。

第三階段：後遺症期（2001 年 9 月 20 日~25 日）

風災過後，留給台北市最嚴重的是堆積如山的垃圾問題。由於台北市政府誤判情勢，導致垃圾清運速度緩慢，市民不堪惡臭，憤而將垃圾扔至大馬路上以示抗議，南京東路五段、永吉路口，處處可見宛如垃圾場的街道，惡臭四溢的垃圾已經堆到幾乎無路可通，甚至發生攔截垃圾車的衝突事件，是為危機之「後遺症期」。

3.1 形象修復策略

修正行動

台北市長馬英九於 9 月 20 日晚間宣佈展開「垃圾一清專案計畫」，形容這項行動是北市有史以來最大兵團垃圾大戰（董孟郎，龔招健，2001），動員市府、軍方和民間的人力，配合實施交通管制，清除市內巷道所有堆積的垃圾。

3.2 形象修復策略之評價

「垃圾一清專案計畫」清運速度遲緩引起民怨，不堪惡臭的激動民眾喊出「明年市長選舉不投馬英九」，同時不滿地表示，「這裡根本就不能住人了」、「市政府根本不管我們死活」（張啓楷，2001c），民眾抱怨：巷弄堆滿垃圾，甚至連一個人的「容身之地」都沒有，市長馬英九只挑大馬路巡視，這種巷弄都「不敢來」（蘇郁凱，2001），彷彿住在後方巷弄的是二等市民，沒有受到基本的重視跟待遇（吳岳修，2001）。

中國時報（2001）社論批評馬英九在滿堆的垃圾附近詢問市民：「我可以幫什麼忙？」的表現，與「何不食肉糜」有多少差異？聯合報（2001c）社論也指出，數以萬噸計的垃圾被拋到街心，其實就是一種公民意識的決堤，許多人在水退之後，把他們對於災難莫名的恐慌轉成了憤怒，而政府在行政處理上不夠明快，更讓憤怒的市民採取這樣的方式來發洩他們的不滿。

在這段期間中，聯合報系民意調查中心（2001）所作的民調指出，台北市長馬英九上任以來的施政滿意度，原本呈緩步上升的走勢，在風災前達到

七成七的滿意度，是上任以來巔峰，但是一場百年大水，沖掉了馬英九五個百分點的聲望，只有五成一市民滿意台北市災後復原速度，大多數市民雖不認為市府有人為疏失，但表示市府能否澄清水災的疏失責任，是影響民眾對市府施政評價的重要因素。

第四階段：解決期（2001年9月26日以後）

救災工作告一段落，囤積垃圾清運完畢，批評台北市政府救災不力的輿論逐漸平息，危機獲得消緩，步入「解決期」。

此階段中，雖然有李登輝前總統抨擊台北市長馬英九只知作秀卻不做事，以及馬英九敦請前行政院副院長劉兆玄主持「納莉颱風災後重建推動委員會」等代表事件，但可能議題較為分散，經內容分析後，得知此階段並無採取較明顯且主要之形象修復策略，因此略過不予討論。

「納莉風災」危機發生後，民調多半顯示，台北市長馬英九的支持度不受納莉風災太大影響。山水民調公司的調查結果顯示，水患最嚴重的內湖地區民眾對市府的救災滿意度只有 12.6%，但對馬市長的表現滿意度則仍高達 57.5%（詹三源，2001）。

陸、研究討論、未來研究建議與結論

一、研究討論：有效的形象修復策略元素

綜合上述研究發現和策略分析，以及策略評估結果，本研究認為，以下幾個重點能幫助形象修復策略充分發揮預期效果：

(一) 攻擊對方謬誤有助轉移危機

台北市長馬英九在「納莉風災」危機的「潛伏期」中，面對陳水扁總統的指責，採取的是「降低攻擊—攻擊控訴者」策略，此策略勝在「對方失誤」，由於陳水扁總統「查勤」的作法有遭人非議之處，輿論普遍無法認同，因此馬英九的形象修復策略輕鬆得分。

(二) 「修正行動」策略內容需具體見效

在「爆發期」中，針對台北市淹大水，馬英九採取的是「逃避責任—不可抗力」和「修正行動」兩種策略，其中前者予人推責諉過印象，後者則因救災速度趕不上市民需求，因此此階段的兩個策略均未能平息民怨。

而在「後遺症期」中，馬英九對垃圾問題採取的是「修正行動」策略。儘管 Benoit & Brinson (1994) 研究 AT&T 危機處理個案時指出，修正行動策略經常是有效的善後處理作為 (Benoit & Brinson, 1994)，但在此階段中卻未能受到市民認同，推測其可能原因為若修正行動未能立竿見影，則成效不大。

(三) 具備良好形象和個人魅力

總體而言，雖然台北市長馬英九在「納莉風災」危機中的形象修復策略，評價貶過於褒，然而其個人聲望卻不受影響，可能與馬英九的良好形象有關。Hartel 等人 (1998) 曾經指出，面對危機時，利益關係人對組織的贊成度持續與否，除了受到「組織回應態度」的影響，還受到外在環境和「情感因素」的相互歸因效果，此效果不僅僅是相加，還可能相乘。Coombs (1995) 也認為，組織的歷史、形象和紀錄，對策略的有效性有決定性影響，這個觀點同樣反應在本研究當中。台北市長馬英九的個人形象一直以來都維持良好，被視為「政壇清流」的「小馬哥」，不僅是「媒體寵兒」，也深獲市民厚愛。因此在納莉風災危機初始階段，並未受到民眾太多苛責；雖然其後民眾因垃圾處理問題和捷運停駛事件而叫苦連天，卻也在處理後獲得平息。民眾感受馬英九對救災工作的認真努力，也充分體諒要將首都的建設積弊一夕之間扭轉絕非易事。根據民調，災區市民縱然不滿市府團隊的救災表現，但馬英九的施政滿意度仍然居高不下（行政院研究發展考核委員會，2001），證明其個人形象魅力，凌駕其它危機處理策略之上。

(四) 與利益關係人保持友好關係

本研究發現危機處理的成敗與利益關係人的關係品質有關，呼應了 Marra (1992, 引自吳宜蓁, 1998) 分析 AT&T 和馬里蘭州立大學危機事件的研究結果。在「納莉風災」危機中，須考量的是國內的政治情況，原因是馬英九

被國民黨視為下屆總統大選與現任總統陳水扁抗衡的最大希望，也被民進黨視為最有實力的對手，因此在納莉風災發生後，民進黨幾乎傾巢而出，從政府首長、官員以至中常委，無不極力抨擊馬英九，與民進黨友好的台灣團結聯盟精神領袖李登輝也加入攻擊行列。因此，在無法獲得利益關係人的認同之情況下，會增加危機處理的變數，處理起來相當辛苦。

二、未來研究建議：形象修復策略的再檢驗

經由本研究結果可以發現，台北市長馬英九在「納莉風災」危機中使用的主要形象修復策略，均包含在 Benoit (1995, 1997) 所發展的形象修復策略類目中，但這並不能否定黃懿慧 (2000) 補充的類目存在之必要性。在本研究中，許多策略仍須歸入黃懿慧的類目，只是最後並非主要策略，而僅居次要策略，例如馬英九在危機的「爆發期」和「後遺症期」中，均曾採用黃懿慧的「提供資訊—提供事實資訊」策略，在「爆發期」中，也曾採用「提供資訊—提供指示性資訊」策略。因此，是否可以論定 Benoit 的類目為主要形象修復策略的依據，而黃懿慧的類目則僅供次要修復策略之參考；亦或須依危機情境而有所調整，皆有待未來研究作進一步推斷。

此外，在 Benoit (1995, 1997) 的形象修復策略中的「修正行動」類目，是否該依據修正行動性質之不同，細分為若干子類目，是本研究提出的疑問。在本研究中，雖然馬英九在「爆發期」和「後遺症期」中，均採用以往被視為有效的「修正行動」策略，但卻未收到預期成效，因此本研究建議未來研究可朝單獨檢視「修正行動」策略的方向進行。

三、結論

本研究試圖歸納政府首長在處理重大危機事件中所採行的形象修復策略，與該策略所產生的效果和評價，以研判影響形象修復策略的關鍵因素，研究結果可作為政府首長日後處理類似危機事件的參考依據。

有關形象修復策略的研究向來被視為獨立的個案，缺乏標準化的結論，這也是相關研究一直未能以量化的研究方法概括陳述所有危機事件，而僅能

停留在個案分析之緣故。此外，相關研究大多僅著重在個案的策略介紹，而未能以較客觀的方法討論策略的評價和效果，因此，本研究試圖以質量並重的內容分析法，探討形象修復策略及其評價，並且根據分析結果，提出幾個有效的形象修復策略元素。但是，本研究也承認，形象修復策略不可能是一體適用的，並非所有的危機都能採取相同的策略，而是必須因應不同的危機情境加以修正。因此唯有透過個案研究的累積，才能爬梳危機因應策略的脈絡，冀望未來能有更多有關形象修復策略的研究出現，以使此一領域的台灣本土研究更為蓬勃豐富。

參考文獻

依出現順序：

1. 楊金嚴、董智森「深入報導系列四之4重返納莉現場」，聯合報 (2001年12月19日)，第18版。
2. 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，國立台灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文 (2001)。
3. 董更生譯「論美總統政績，林肯居首」，聯合報 (2000年2月22日)，第13版。
4. Benoit, W. L. and Brinson, S. L. "AT&T: Apologies Are Not Enough," *Communication Quarterly*, 1994, 42(1), 75-88.
5. Brinson, S. L. and Benoit, W. L. "Dow Corning's Image Repair Strategies in the Breast Implant Crisis," *Communication Quarterly*, 1996, 44, 29-41.
6. Brinson, S. L. and Benoit, W. L. "The Tarnished Star: Restoring Texaco's Damage Public Image," *Management Communication Quarterly*, 1999, 12(4), 483-510.
7. Hearit, K. M. "Apologies and Public Relations Crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo," *Public Relations Review*, 1994, 20(2), 113-125.
8. 林淑玲 a，政府公共傳播媒介選擇決策之研究—以九二一震災為例，銘傳大學傳播管理研究所碩士論文 (2001)。
9. 黃創夏「小馬哥聲勢「災後重建」？劉兆玄操刀，北市災後重建委員會一個月後出招」，商業周刊 (2001)，第725期，頁44-46。
10. Holsti, O. R. "Limitations of Cognitive Abilities in the Face of Crisis," in C. F. Smart and W. T. Stanbury (Eds.), *Studies in Crisis Management*, Tronto: Butterworth & Co., 1978.
11. Lerbinger, O. *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.
12. Stocker, K. P. "A Strategic Approach to Crisis Management," in Caywood, C. L. (Ed.) *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*, pp.189-206, New York: McGraw-Hill, 1997.

13. 黃懿慧「淺談形象修復策略：危機回應」，公關雜誌，第 42 期 (2000)，頁 38-41。
14. Coombs, W. T. "The Development of Guidelines for the Selection of the "Appropriate" Crisis Response Strategies," *Management Communication Quarterly*, 1995, 4, 447-476.
15. 王興田，政府危機傳播之研究—以八掌溪事件為例，世新大學傳播研究所碩士論文 (2000)。
16. 邱強口述、張慧英採訪撰述，危機處理聖經，台北，天下遠見 (2001)。
17. Gonzalez-Herrero, A. and Pratt, C. B. "How to Manage a Crisis Before-or Whether-it Hits," *Public Relations Quarterly*, 1995, 40(1), 32-35.
18. Sturges, D. L. "Communication Through Crisis: A Strategy for Organizational Survival," *Management Communication Quarterly*, 1994, 7, 297-316.
19. Fink, S. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, NY: Amacom, 1986.
20. 林靜伶、吳宜蓁、黃懿慧編著，公共關係，台北，國立空中大學 (1996)。
21. 高菁黛，政治人物的辯解類型—以宋楚瑜在興票案的辯解策略為例，輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文 (2001)。
22. Newsom, D., Turk, J. V. and Kruckeberg, D. *This is PR: The Realities of Public Relations*, 6th, Belmont, CA.: Wadsworth Pub. Co., 1996.
23. 羅珮玟，台灣網際網路多媒體產業公共關係型態探討，元智大學資訊傳播研究所碩士論文 (2000)。
24. Synder, C. R. and Higgins, R. L. "Excuses: Their Effective Role in the Negotiation of Reality," *Psychological Bulletin*, 1988, 104, 23-25.
25. Higgins, R. L. and Synder, C. R. "The Business of Excuses," in R. A. Cialalone and P. Rosenfeld (Eds.), *Impression Management in the Organization*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1989.
26. Bradford, J. L. and Garrett, D. E. "The Effectiveness of Corporate Communicative Response to Accusations of Unethical Behavior," *Journal of Business Ethics*, 1995, 14(1), 29-41.
27. Benoit, W. L. *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*, Albany: State University of New York Press, 1995.
28. Benoit, W. L. "Image Repair Discourse and Crisis Communication," *Public Relations Review*, 1997, 23(2), 177-186.
29. Burke, K. *The Rhetoric of Religion*, Berkeley: University of California Press, 1970.
30. Rosenfield, L. W. "A Case Study in Speech Criticism: The Nixon-Truman Analog," *Speech Monographs*, 1968, 35, 435-450.
31. Ware, B. L. and Linkugel, W. A. "They Spoke in Defense of Themselves: On the Generic Criticism of Apologia," *Quarterly Journal of Speech*, 1973, 59, 273-283.
32. Scott, M. H. and Lyman, S. M. "Accounts," *American Sociological Review*, 1968, 33, 46-62.
33. 吳宜蓁「企業議題管理與危機管理—策略整合與理論模式建構」，中山大學傳播管理學術研討會論文 (1998)。
34. 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)，頁 1-34。
35. Murphy, P. "Chaos Theory as a Model for Managing Issues and Crisis," *Public Relations Review*, 1996, 22(2), 95-113.
36. 蔡樹培「媒介與危機溝通管理—以經濟日報所引發的一項搶匯危機為例」，第二屆媒介與環境學術研討會論文 (1998)。
37. 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)，頁 153-174。

38. 張榮仁、范振和「桃芝，歷來死亡失蹤第三多：濫墾、濫伐、濫種無節制，大地反撲終釀巨災」，聯合報 (2001 年 8 月 1 日)，第 3 版。
39. 李宗佑「中颱納莉暴風圈今襲台：預測明凌晨從花蓮附近登陸，全省均應嚴防強風豪雨」，中國時報 (2001 年 9 月 16 日)，第 1 版。
40. 張榮仁「總統「查勤」，四縣市長不在指揮所：巡視中央應變中心，測試衛星電話，致電地方防颱中心...露出不悅神情」，聯合報 (2001 年 9 月 16 日)，第 13 版。
41. 郭子弘「納莉若登陸，花蓮最可能：陳水扁連線測試應變，四縣市首長缺席，力促氣象局精確掌握颱風動向」，中國時報 (2001 年 9 月 16 日)，第 14 版。
42. 楊金嚴、饒磐安、趙容萱、戴永華「蘇貞昌火火，王慶豐：感謝關心：蘇：到各地了解，並非不接電話，馬英九：不一定要守在中心」，聯合報 (2001 年 9 月 16 日)，第 13 版。
43. 張啓楷 a「納莉若登陸，花蓮最可能：陳水扁連線測試應變，四縣市首長缺席，力促氣象局精確掌握颱風動向」，中國時報 (2001 年 9 月 16 日)，第 14 版。
44. 陳盈珊「馬英九：走動式指揮較有意義：呆坐中心，沒有作用」，中國時報 (2001 年 9 月 17 日)，第 12 版。
45. 胡幼偉「阿扁是總統？是風紀股長？：如果小布希也到紐約災區「查勤」、「不悅」，而不是鼓舞民心士氣」，聯合報 (2001 年 9 月 18 日)，第 15 版。
46. 聯合報 a「黑白集：強身以卻病」，聯合報 (2001 年 9 月 18 日)，第 2 版。
47. 楊永年「縣市首長，宜坐鎮救災中心：發揮統合力量，讓救災更有效率，衝到第一線萬一受困怎麼辦？」，中國時報 (2001 年 9 月 18 日)，第 15 版。
48. 董智森「馬英九：碰上 200 年頻率的洪水，受創嚴重：災情，陽明山一天下九七〇公厘是過去五個月的量，十五條命是最大的損失；善後，木柵捷運今可通車，五百具抽水機優先用在公共事業」，聯合報 (2001 年 9 月 18 日)，第 6 版。
49. 張啓楷 b「政院要求南台灣協助救災：張揆指示台南、屏東等縣市政府動員，承諾支援北市復建；馬英九強調抽水機需求最為迫切，基隆河築堤，九十三年可望完工」，中國時報 (2001 年 9 月 18 日)，第 4 版。
50. 李欣芳「防災中心：抽水站掛了，北市延誤通報；為何失靈？馬英九指冷卻系統進水故障；設計不當？監委專案調查，追究有無人為疏失」，自由時報 (2001 年 9 月 20 日)，第 2 版。
51. 林淑玲 b「抽水停擺，捷運泡水中央再批，馬英九力陳原委」，中國時報 (2001 年 9 月 20 日)，第 2 版。
52. 廖瑞宜「監察院將調查，馬：歡迎：趙榮耀等人登記自動調查，馬重申抽水站停擺非人為疏失」，中國時報 (2001 年 9 月 20 日)，第 2 版。
53. 聯合報 b「社論：納莉的教訓：政府不能坐等災害之來」，聯合報 (2001 年 9 月 18 日)，第 2 版。
54. 自由時報「社論：請地方首長做好行政管理少作秀—納莉颱風期間多座抽水站停擺，顯有人為疏失」，自由時報 (2001 年 9 月 20 日)，第 3 版。
55. 洪慶琳「鉅資整治基隆河，不堪一擊」，中國時報 (2001 年 9 月 18 日)，第 5 版。
56. 蕭婕「馬」戲團」，自由時報 (2001 年 9 月 19 日)，第 15 版。
57. 張錦弘「景美溪暴漲，木柵路四段水淹二樓高：水退之後，泥漿高達三、四十公分，政大教授指堤防設計缺失不能再漠視」，中國時報 (2001 年 9 月 18 日)，第 8 版。
58. 董孟郎、龔招健「北市垃圾一清，明天市容復原：危機總動員，市府、軍方、民間全力投入

- 「圍城」清理，災後垃圾，中央救災總指揮要求下周一恢復舊觀」，中國時報 (2001 年 9 月 21 日)，第 3 版。
59. 張啓楷 c「災後四天，街道宛若垃圾場，台北好臭！：泡水家具、廚餘.....隨手扔，老鼠蟑螂忙「尋寶」；南京東路五段居民發飆，聯手丟廢棄物，攔截垃圾車」，中國時報 (2000 年 9 月 22 日)，第 8 版。
60. 蘇郁凱「北市五分埔部分民眾，拋垃圾洩憤：不滿清理速度慢，里長發起丟到街上，與警發生拉扯，交通一度癱瘓」，中國時報 (2001 年 9 月 23 日)，第 8 版。
61. 吳岳修「台北人抗議，垃圾丟到大馬路：推到南京東路上，造成上班尖峰車潮回堵，市府速調軍用車、垃圾車清運」，自由時報 (2001 年 9 月 22 日)，第 8 版。
62. 中國時報「社論：從災變的教訓中提昇應變能力」，中國時報 (2001 年 9 月 26 日)，第 2 版。
63. 聯合報 c「社論：沙包倒影：現代都會的脆弱與困窘」，聯合報 (2001 年 9 月 28 日)，第 2 版。
64. 聯合報系民意調查中心「北市復原進度，五成一滿意」，聯合報 (2001 年 9 月 23 日)，第 5 版。
65. 詹三源「市府救災滿意度，內湖民眾一成二」，聯合報 (2001 年 10 月 12 日)，第 18 版。
66. Hartel, C. E. J., McColl-Kennedy, J. R. and McDonald, L. "Integrating Attributional Theory with the Theory of Reasoned Action to Produce a Contingency Predictive Model of Consumer Reactions to Organizational Mishaps," *Advances in Consumer Research*, 1998, 25, 428-432.
67. 行政院研究發展考核委員會「台北市民調」(2001)，
http://w3.rdec.gov.tw/web/main/index_c.asp?main=2

Government Leader's Image Restoration Strategies and Their Media Evaluation: A Case Study of Taipei Mayor Ma Ying-jeou in the "Typhoon Nari" Crisis

Yu-Wei Lin*

ABSTRACT

The image restoration strategies adopted by government leaders in crisis are decisive of crisis management and are crucial indices of leaders' performance. This study aimed at analyzing Taipei Mayor Ma Ying-jeou's image restoration strategies in "Typhoon Nari" crisis. Using content analysis, the finding revealed Mayor Ma obtained negative evaluation by his strategies. However, he suffered little because of his good image and personal attractions. According to the research results, four effective elements for image restoration strategies are extracted.

Key Words: crisis, image restoration strategies, Ma Ying-jeou, Typhoon Nari

* Graduate Student, Institute of Communication Studies, National Chiao Tung University