

公私部門危機治理與策略互動：情境危機溝通理論的多案例分析

張嘉玲*、邱志淳**、張企申***

摘要

本研究以情境危機溝通理論（Situational Crisis Communication Theory, SCCT）為基礎，探討多重責任主體並存之危機治理情境中，組織回應、利害關係人反應與政府介入如何影響危機責任之演化。研究採質性多案例研究與過程追蹤法，分析 2022 年高鐵停駛（東南水泥事故）、2017 年 815 大停電（中油供氣中斷事故）及 2014 年頂新食安危機（正義油品事件）。研究發現，SCCT 之責任歸因與策略配適邏輯仍可解釋危機初期之責任判斷與策略選擇，但危機責任會隨多主體互動持續重構。三案分別呈現責任區隔、責任擴張以及責任累積與制度外溢之不同路徑；組織回應亦可能形成策略低配、配適或超配，並與後續利害關係人反應及責任評價相互連結。政治化、資訊透明度／程序正義及制度歷史性則構成影響責任判斷與策略效果的重要情境條件。政府透過調查、裁罰、求償、政治承責及制度改革等治理介入，亦可能使不同主體之責任位置獲得確認、強化或重新配置。本文據此指出，SCCT 除可作為危機初始責任與策略判斷之理論基準，亦應置於多主體治理的動態過程中，以更完整解釋危機責任與策略互動之演化。

關鍵字： 情境危機溝通理論、危機治理、策略偏離、責任歸因、責任重構

* 世新大學兼任講師，E-mail：jimchang178@gmail.com

** 公共關係暨廣告學系專任客座教授，E-mail：jcchiu@mail.shu.edu.tw

*** 福建農業職業技術學院副教授(通訊作者)，E-mail：chishen.chang@gmail.com

本論文經兩位雙向匿名審查通過。收件：2026/9/6。同意刊登：2026/9/26。

壹、緒論

近年臺灣所面臨的危機事件，從食品安全、能源供應中斷，到交通事故與疫情爭議，均呈現出高度公共化與政治化的特徵。危機已不再是單一部門得以透過技術性措施解決的事件，而是涉及政策正當性、跨部門協調與社會信任的多維度治理挑戰 (Liu & Horsley, 2007; Zhang, 2022)。在社群媒體加速資訊與情緒擴散的情境下，危機敘事往往於短時間內快速定型；一旦組織回應策略無法符合公眾所認知的責任強度，即可能引發信任崩解，甚至導致危機升級與二次擴散 (Kim & Niederdeppe, 2013; Kim, 2022)。

情境危機溝通理論 (Situational Crisis Communication Theory, SCCT) 之重要性，在於其提供一套以責任歸因為核心的危機分類與策略匹配邏輯。該理論指出，危機的可控性、可預測性與意圖性會影響公眾對責任的判斷，進而形塑其情緒反應與策略期待；組織若能採取與責任強度相對應的回應策略，則有助於維持聲譽與信任 (Coombs, 2007)。然而，既有的 SCCT 研究多建立於企業情境，較少納入政治化與制度環境對責任歸因的影響。在公共治理場域中，政府除須面對事件本身之責任，亦承擔國家能力與政策正當性的象徵角色，使其更易受到政治化與輿論競逐影響，並面臨更高程度之程序正義與資訊透明要求。此一差異顯示，SCCT 之理論假設在高度政治敏感之臺灣情境中，可能出現系統性偏移，其適用性有待進一步檢驗。

本研究選取三個具有代表性的危機事件，分別對應 SCCT 所提出之責任梯度類型。首先，2022 年台灣高鐵因東南水泥施工事故導致停駛，其責任源自外生因素，屬典型受害型危機；其次，2017 年 815 全台大停電係由技術性疏失引發，理應屬於意外型危機，然而，在能源政策高度政治化的背景下，其責任往往被上升至制度層級；最後，2014 年頂新黑心油事件涉及企業倫理與可預防行為，迅速引發強烈公眾憤怒，為典型可預防型危機。上述三案例涵蓋完整責任梯度，並具備高度公共性與資料可得性，適合作為檢驗理論與實務差異之分析基礎。

回顧臺灣既有的研究，危機管理多數以單一事件或特定領域，較少從責任梯度出發進行跨案例比較。因此，既有的文獻較難系統性說明不同危機類型下之策略差異，亦未能充分揭示政治化、資訊透明度與制度歷史性等情境因素如何影響責任歸因與策略選擇。此外，公共部門與企業在危機治理上的結構性差異亦未受到充分關注；企業主要在面對市場時高度依賴市場信任與品牌聲譽，而聲譽作為保護公司的無形資本，不僅能有效建立顧客信任，更是危機發生時影響公眾溝通與維持信任的關鍵 (Caruana et al., 2006; Coombs, 2007; Keh & Xie, 2009; Zheng et al., 2018)。相對而言，政府需回應嚴格的民意監督，並受政治化與法律限制等獨特情境影響，因此，有必要透過跨案例比較與部門對照，進一步深化 SCCT 在公共治理情境中的理論適用性。

基於上述，本研究提出以下研究問題：

(一) SCCT 所提出之危機責任與策略配適邏輯，在不同初始責任位置的臺灣危機案例中具有何種解釋力？

(二) 在多重責任主體並存的危機事件中，組織回應、利害關係人反應與政府治理介入如何改變原有的責任歸因？

(三) 當組織實際回應高於或低於其責任威脅所對應的理論基準時，策略偏離如何影響後續責任評價與危機發展？

(四) 政府介入如何透過裁罰、調查、求償或政治承責等制度性行動，參與危機責任邊界的重新界定？

本研究並非將政治化、資訊透明或危機歷史視為臺灣所獨有的危機變項，而是關注這些因素在臺灣具高度公共性與政治敏感性的危機事件中，如何與既有責任歸因及組織回應產生交互作用。本文因此不以建立一套取代 SCCT 的新模型為目的，而是從多案例比較出發，檢視 SCCT 在多主體治理情境中的適用條件與可能邊界。具體而言，本文將分析焦點由單一組織的危機分類，延伸至「多主體責任重構」、「策略偏離」與「治理介入」三項動態過程，並進一步探討危機歷史與預期違背如何影響上述過程。

貳、文獻回顧

一、情境危機溝通理論 (SCCT) 之發展與核心概念

情境危機溝通理論 (Situational Crisis Communication Theory, SCCT) 由 Coombs 於 2000 年代提出，為危機傳播領域中最具影響力之理論架構之一。其核心假設在於，公眾會依據危機責任歸因形成情緒反應，進而影響其對組織之信任與評價；組織則需依據危機類型與責任強度，採取相對應之回應策略，以維持聲譽並降低負面影響 (Coombs, 2007; Coombs & Holladay, 2010)。

依據 SCCT，危機可區分為受害型 (victim)、意外型 (accidental) 與可預防型 (preventable) 三類，分別對應由低至高之責任階層。以既有研究指出，責任強度愈高，公眾愈傾向產生憤怒與不信任情緒，並期待組織採取更具承擔性的回應策略，如道歉、補償與制度性改革 (Park & Reber, 2011; Kim & Sung, 2014)。因此，SCCT 的核心貢獻不僅在於危機分類，更在於提出責任強度匹配相對應之策略強度，使危機溝通具備可操作之決策依據。

過去二十年間，SCCT 提供危機溝通的理論基礎，而不同產業如食品安全、醫療與金融的實證策略則有顯著差異 (Dulaney & Gunn, 2017; Citrawijaya et al., 2024)。然而，現有研究多以

企業情境或單一政策領域為分析對象，較少探討政治化與制度環境對責任歸因之影響。此種以「事件本質」為核心之分析框架，可能低估情境因素在責任形成過程中的作用，亦限制其在公共治理場域中的解釋力。

二、危機責任歸因與公眾情緒的形成

歸因理論指出，個體在面對負面事件時，傾向透過尋求因果關係來建立理解與判斷基礎 (Weiner, 2006)。在危機情境中，公眾通常依據可控性、可預測性與是否涉及蓄意等面向進行責任判定 (Holladay, 2010)。當危機被視為外生因素，如自然災害時，公眾反應相對溫和；反之，若涉及治理疏失、管理不當或資訊隱匿，則易引發高強度的不信任與政策性憤怒 (Kim & Niederdeppe, 2013)。

隨著社群媒體的普及，危機資訊若由第三方搶先傳播，將顯著激化公眾的憤怒與厭惡等負面情緒 (Jin et al., 2014a)。為了防範此效應，組織應採取「搶先揭露」(Stealing Thunder) 的主動策略；Arpan 與 Roskos-Ewoldsen (2005) 證實，在媒體或外部單位發現前搶先發布自身危機，能有效提升組織信譽並降低公眾對危機嚴重程度的感知。因此，主動且即時的危機回應不僅是 Seeger (2006) 所強調的危機溝通最佳實踐，更是維繫信任的關鍵；任何延宕皆可能加重公眾對組織的責任歸因，將其解讀為逃避責任，進一步放大整體的負面情緒 (Coombs, 2007; Jin et al., 2014b)。

然而，既有的研究多將責任歸因視為源於事件本質之理性判斷，較少關注媒體框架與政治語境如何介入此一過程。在高度媒體化與政治競逐的環境中，責任判斷可能受到再詮釋與放大，使其偏離原始事件屬性，形成所謂「責任上位化」現象，此亦為後續研究需進一步釐清之重要議題。

三、危機溝通策略及其適用條件

SCCT 將危機回應策略概分為否認 (deny)、減弱 (diminish) 與重建 (rebuild) 三大類 (Coombs, 2007)。在受害型危機中，組織多採取否認或澄清策略，以降低不必要之責任連結；在意外型危機中，則透過解釋與有限度道歉減緩責任感受；而在可預防型危機中，組織須採取完整道歉、補償與制度改革等高強度策略，以回應公眾期待。

近年研究進一步指出，在公共治理情境下，單純的訊息回應已不足以回應公眾需求，組織需透過制度性改革與政策調整展現責任承擔，方能有效重建信任 (Seeger, 2006; Teng, 2021)。此顯示，危機溝通策略已由傳統之訊息管理，轉向制度回應與治理能力之展現 (Zhang, 2022)。

然而，SCCT 對策略選擇之預測多建立於「責任強度決定策略強度」之線性邏輯，較少納入政治環境與媒體框架之干擾。在實際情境中，即便危機責任屬低強度類型，組織仍可能因輿論壓力而被迫採取高強度策略，此種策略錯配現象顯示既有理論仍有修正空間。這種龐大的輿論壓力，部分源於社群媒體上低政治信任者主導批評、高信任者噤聲的結構性失衡 (Koivula et al., 2026)，導致網路究責的聲量常遠超事件原有的責任強度；此種策略錯配現象顯示既有理論仍有修正空間。

四、危機歷史、預期違背與策略效果

本研究以情境危機溝通理論 (Situational Crisis Communication Theory, SCCT) 為核心理論，並以預期違背理論 (Expectancy Violations Theory, EVT) 作為輔助解釋機制。SCCT 提供危機初始責任判斷與回應策略配適之理論基準 (Coombs, 2007)，本文據此比較組織實際回應與理論預期之差異，區分為策略低配、配適與超配。EVT 則用以解釋策略偏離後的利害關係人反應；當組織回應高於或低於既有角色與規範期待時，可能形成不同方向的預期違背與後續評價 (Burgoon, 1978)。因此，EVT 並不重新決定危機責任位置，而是作為解釋策略效果之輔助機制。

相關研究也發現，利害關係人原有的期待，會影響其對組織違規行為及危機回應的看法。當公眾對組織具有較高的道德誠信期待時，組織違反此一期待可能引發較強烈的負面反應，且未必能由既有的正面聲譽加以抵消 (Hornsey et al., 2021)。Putri (2025) 對企業與地方社群衝突的研究亦指出，當企業的制度性作法與地方社群既有溝通規範產生落差時，可能加深社群的不信任與對抗。上述研究說明，危機策略的效果除與責任程度有關，也可能受到利害關係人既有期待及其是否遭到違背所影響。

至於魔鬼氈效應 (Velcro Effect)，並非外加於 SCCT 之外的新變項，而是用以說明負面危機歷史如何提高當前責任歸因與聲譽威脅的既有機制 (Coombs & Holladay, 2001)。相關研究指出，組織過往的負面危機紀錄可能提高新危機中的責任歸因與聲譽威脅，使既有負面印象延續至當前事件 (Coombs, 2004)。Putri (2025) 的研究亦顯示，地方社群過往累積的負面經驗可能影響其對後續企業行為的理解與信任。

因此，本文將制度歷史性 (危機歷史) 置於 SCCT 既有責任威脅邏輯之內，觀察過往危機紀錄如何與當前策略及利害關係人期待相互作用。整體而言，本文以 SCCT 作為主要分析基準，以魔鬼氈效應說明危機歷史對責任威脅的影響，並以 EVT 輔助解釋策略偏離後的利害關係人反應。

五、公共部門危機溝通

雖然 SCCT 主要源於組織危機溝通研究，但公共部門具有不同的制度與責任結構。政府即使並非危機的直接肇因者，仍可能因政策制定、監理、公共服務或跨部門協調等職責而成為被究責的對象。公共議題亦常受到政治競爭與媒體框架影響，使危機責任在事件發展過程中被重新詮釋（Liu & Horsley, 2007; Zhang, 2022）。在社群媒體環境下，政治信任亦可能影響公民的線上表達與批評行為，使數位空間所呈現的意見未必代表整體公眾態度（Koivula et al., 2026）。

公共部門的責任互動亦涉及公共行政研究所關注的「究責政治」（blame game）與「卸責／避責」（blame avoidance）。Weaver（1986）指出，政治行動者面對責難時可能採取策略降低政治成本；Hood（2002）則指出，風險治理同時涉及責任的歸屬與追究。因此，公共危機中的責任不僅取決於事件原因，也可能在政府機關、政治行動者與其他組織之間形成責任競逐（Weaver, 1986; Hood, 2002）。後續研究進一步指出，避責策略受到制度情境與行動者資源影響（Hinterleitner & Sager, 2015），而政策失敗所引發的究責互動亦可能促使議題政治化，並影響組織行為與政策實務（Hinterleitner, 2018）。

此外，公眾對政府的期待不僅涉及事件處理，也包含制度改善與治理能力，因此公共部門危機溝通亦涉及政府如何回應公共責任與制度期待。Zhang（2022）指出，政府在重大公共危機中可能透過特定敘事框架界定危機性質與責任，進而影響公眾對危機及政府角色的理解。此一觀點亦有助於理解本文所分析的「責任擴張」，即危機責任可能由直接事件責任延伸至組織管理、公共服務或政策治理層級。

然而，究責政治與避責文獻並不取代 SCCT。本文仍以 SCCT 作為核心理論基準，辨識公私行動者的初始責任位置與危機回應策略，再分析利害關係人反應與政府治理介入如何使責任獲得確認、擴張、區隔或重新配置。因此，blame game 與 blame avoidance 在本文中主要作為公共行政層次的補充視角，用以說明責任競逐與轉移的制度邏輯，以及政府同時作為「治理介入者」與「被究責者」的雙重角色。

六、SCCT 在臺灣治理情境中的適用與分析延伸

臺灣既有危機研究多集中於食品安全、交通運輸、能源政策及公共衛生等特定事件。相關研究顯示，在高度媒介化與政治競逐的危機情境中，責任歸因除受到事件本身之可控性、可預測性與意圖性影響外，亦可能受到資訊揭露、程序公平、政治爭議及組織危機歷史等因素影響（Coombs, 2004, 2007; Tyler, 2006; Boin et al., 2010）。此一現象並不意味上述因素為臺灣所獨

有，而是顯示在具高度公共性與治理責任的危機中，SCCT 所預設的責任位置可能隨事件發展而重新評價。

尤其值得注意的是，SCCT 本身已將危機歷史與之前聲譽納入聲譽威脅之判斷（Coombs, 2004, 2007），因此，本文並不將危機歷史或魔鬼氈效應視為外加於 SCCT 的全新變項，而是進一步觀察其如何與組織回應、利害關係人期待及後續責任評價相互作用。相較之下，本文主要關注的是多主體治理情境下，責任如何在肇事方、受波及方、政府及其他利害關係人之間重新配置。

基於此，本文將 SCCT 作為初始責任診斷與策略判斷之理論基準，並進一步建立跨案例比較所需之分析語彙。本文所稱「初始責任位置」，係將 SCCT 既有危機類型與責任梯度轉化為案例進入分析時的比較起點；「策略低配、配適與超配」係比較 SCCT 理論預期與實際回應之分析性分類；「多主體責任重構」則用以描述危機發展過程中，不同責任主體之責任位置如何隨組織回應、利害關係人反應與治理介入而發生後續變化與重新評價。上述概念均屬本文為進行跨案例比較所建立之操作化與分析語彙，而非宣稱為取代 SCCT 之新理論命題。SCCT 本身係依危機責任威脅連結危機類型與回應策略，本文則以此作為後續比較基準（Coombs, 2007）。SCCT 既有理論與本文分析延伸之關係如表 1 所示。

表 1

SCCT 理論基礎與本文分析延伸

理論面向	SCCT 既有理論基礎	本文分析延伸
責任歸因	依危機類型形成受害型、意外型與可預防型等不同責任程度	將危機類型視為「初始責任位置」，並追蹤其後續變化
回應策略	依責任威脅選擇否認（deny）、減弱（diminish）或重建（rebuild）等策略	比較理論預期與實際回應之落差，區分策略低配、配適與超配
危機歷史	過往危機紀錄與既有聲譽可能提高當前責任與聲譽威脅	觀察制度歷史性（危機歷史）如何與利害關係人期待及後續責任評價相互作用
多主體治理	主要以焦點組織之責任與聲譽威脅為分析核心	納入肇事方、受波及方、政府及其他利害關係人，分析責任之重新配置
治理介入	非 SCCT 主要分析焦點	觀察裁罰、調查、求償及政治承責等制度性行動如何參與責任界定
動態結果	責任歸因及回應策略影響組織聲譽與利害關係人反應	追蹤策略偏離、利害關係人反應、治理介入與責任重構及危機結果

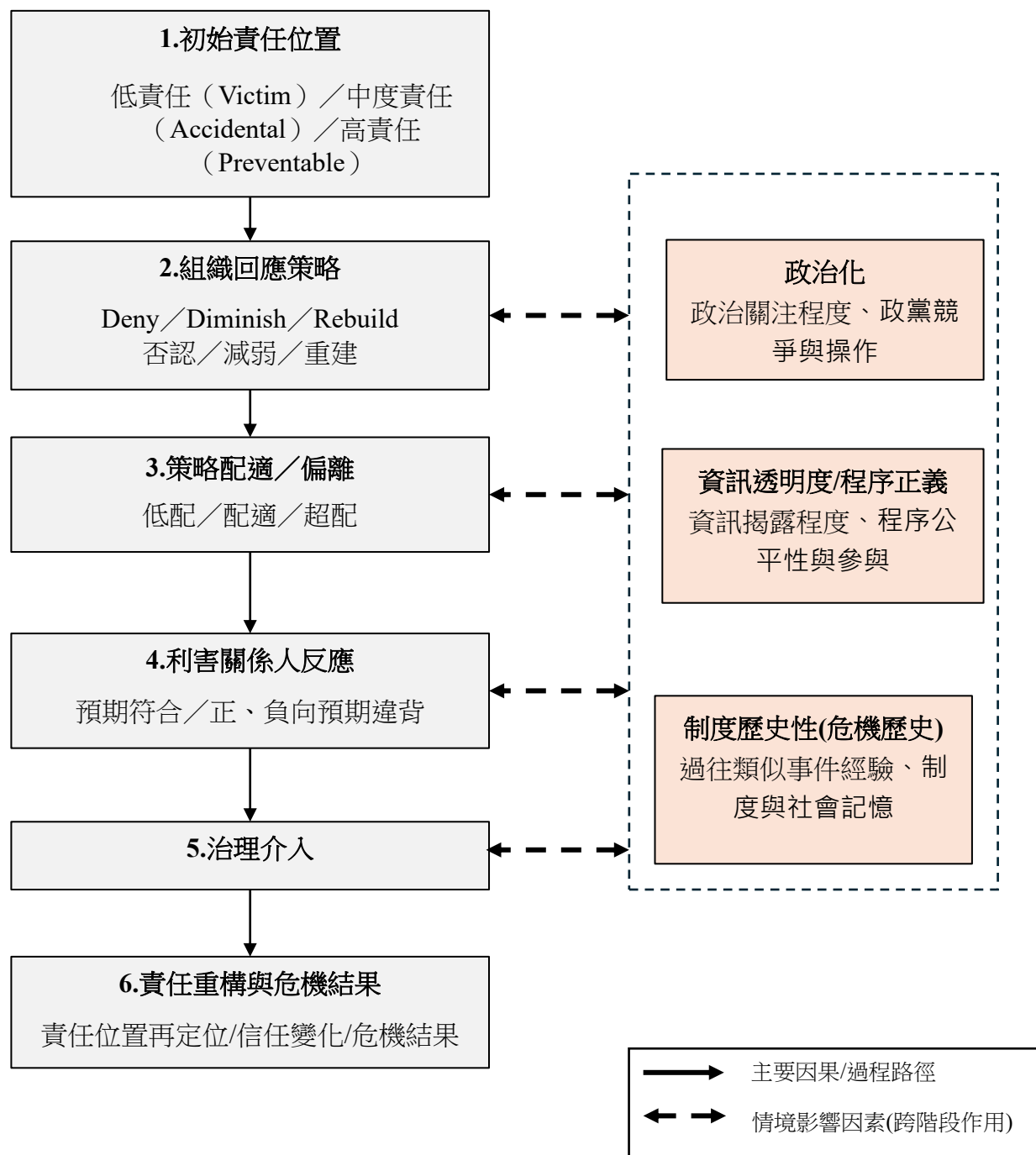
資料來源：本研究依據 Coombs（2007）及相關文獻整理。

除上述分析延伸外，本文進一步關注三項可能影響危機責任與策略互動的治理情境因素。首先，政治化係觀察危機責任是否由事件與技術層次延伸至政策、政治領導或制度層次；危機管理研究指出，重大危機除涉及事件處置外，也可能伴隨責任歸屬與究責政治，使原本的危機管理問題進入政治責任競逐（Boin et al., 2010）。其次，資訊透明度／程序正義係觀察資訊揭露的即時性與完整性，以及處置程序的公平性。程序公平會影響民眾對公共權威及制度正當性的評價（Tyler, 2006）。第三，制度歷史性（危機歷史）則指組織過往類似危機與負面聲譽被重新援引，進而影響當前危機責任與聲譽威脅；此一概念並非本文新增之獨立變項，而係 SCCT 既有 crisis history 與 prior reputation 邏輯在跨案例時序分析中的操作化表述（Coombs, 2004, 2007）。

據此，本文建構危機責任重構與策略互動之分析架構，以初始責任位置為起點，依序分析組織回應策略、策略配適或偏離、利害關係人反應與治理介入，進一步觀察責任重構及其危機結果，同時將政治化、資訊透明度／程序正義及制度歷史性納入情境觀察，如圖 1 所示。此一架構旨在將危機責任由相對靜態的分類判斷，延伸至危機發展過程中責任位置可能持續變化與重新評價的動態分析。

圖 1

SCCT 觀點下之危機責任重構與策略互動分析架構



資料來源：本研究自行整理

七、小結

綜合上述，SCCT 為理解危機責任、利害關係人反應與組織回應策略提供重要理論基礎，其危機類型、責任歸因、危機歷史及策略配適等概念，構成本文分析的起點。然而，在多重責任主體並存的治理情境中，責任可能隨組織回應、利害關係人反應及政府介入而發生重新配置。

因此，本文並非否定 SCCT 原有理論，而是以其作為初始責任與策略判斷之基準，進一步納入多主體責任重構、策略偏離及治理介入三項動態現象，並觀察政治化、資訊透明度／程序正義及制度歷史性如何影響上述過程。據此，本文以 SCCT 作為初始責任與策略判斷之理論基準，進一步分析多主體治理情境下的策略偏離、利害關係人反應、治理介入與責任重構，作為後續研究設計與案例比較之分析主軸。

參、研究方法

本研究旨在比較不同初始責任位置之危機事件，分析情境危機溝通理論（SCCT）在多主體危機治理情境中的適用性，並探討組織回應、利害關係人反應與政府介入如何影響責任歸因之變化。研究採質性多案例研究法（Yin, 2018），結合過程追蹤法（process tracing）（Collier, 2011），透過跨案例比較與個案內部時序分析，追蹤「初始責任位置、組織回應策略、策略配適／偏離、利害關係人反應、治理介入、責任重構」之演化過程，並檢視政治化、資訊透明度／程序正義及制度歷史性（危機歷史）三項情境因素之作用。

一、案例選取與分析單位

本研究採理論抽樣選取 2022 年東南水泥施工事故所導致高鐵停駛、2017 年 815 全臺大停電，以及 2014 年頂新食安危機（正義油品事件）三案，分別提供低、中、高不同初始責任位置之比較基礎。

本文不將一個案例直接等同於單一危機類型，而以事件中主要行動者之責任位置及其變化作為分析單位。高鐵案以台灣高鐵之低責任受波及位置為起點，同時觀察東南水泥與政府監管機關；815 大停電以技術性事故之中度責任位置為起點，追蹤中油、台電與政府間之責任分化；頂新案則作為高責任與負面危機歷史累積之案例，用以觀察魔鬼氈效應如何影響後續責任歸因與策略效果。

為維持跨案例比較之一致性，本文以「危機事件中主要責任行動者之責任位置及其變化」作為共同分析單位。主要行動者係指直接涉及危機發生、公共服務提供或危機回應者；次級行動者則限於其行動與責任界定、策略回應或治理介入具有直接關聯者。三案雖涉及不同數量與

類型之行動者，但均依相同之初始責任位置、組織回應策略、策略配適／偏離、利害關係人反應、治理介入及責任重構等構面進行比較，以降低案例本身差異對分析結果之干擾(Yin, 2018)。為進一步呈現三案例之選取條件、分析主體、時間界線、資料量及跨案例比較基礎，本文將案例選取與可比性整理如表 2。

表 2

案例選取與可比性

比較項目	2022 年高鐵停駛（東南水泥事故）	2017 年 815 大停電（中油供氣中斷事故）	2014 年頂新 / 正義油品危機
選案條件	低責任起點之多主體危機	中度責任起點之多主體危機	高責任起點且具危機歷史之危機
主要分析主體	臺灣高鐵	台電、中油	頂新 / 正義相關企業
次級行動者	東南水泥、政府主管機關	政府及相關主管機關	政府主管機關及其他利害關係人
初始責任位置	低責任	中度責任	高責任
時間界線	2022 年 4 月 1 日事故發生至後續責任認定與治理處置	2017 年 8 月 15 日事故發生至後續調查與責任處置	2014 年頂新 / 正義油品事件為主要分析期；2013 年相關事件作為危機歷史背景，後續官方調查與制度處置作為追蹤資料
資料量	12 筆：官方文件 1 份、組織公開資料 1 份、新聞 / 媒體 10 篇	15 筆：官方文件 2 份、組織公開資料 1 份、新聞 / 媒體 12 篇	12 筆：官方文件 3 份、新聞 / 媒體 9 篇
比較功能	觀察低責任起點下之責任區隔	觀察中度責任起點下之責任擴張	觀察高責任及危機歷史下之責任累積與強化
可比性基礎	共同分析架構與操作化判準	共同分析架構與操作化判準	共同分析架構與操作化判準

資料來源：本研究自行整理

二、資料來源與蒐集原則

本研究採資料三角檢證（data triangulation），蒐集官方文件、組織公開資料、主流媒體報導及公開社群文本，並透過不同來源交叉比對，以降低單一資料來源可能造成的偏誤（Bowen, 2009）。資料蒐集自各事件爆發前之風險訊號、制度缺口或危機歷史開始，延伸至主要責任認定、制度回應或爭議相對穩定為止。

納入資料須具明確來源與日期，並與危機原因、責任歸因、組織回應、利害關係人反應或治理介入直接相關；重複轉載、來源不明、時間無法確認或與研究問題無直接關聯者予以排除。

考量社群媒體使用者具有自我選擇及代表性限制（Mellon & Prosser, 2017），媒體與社群資料僅作為責任論述、情緒表述及危機框架之文本證據，不直接推論為整體公眾態度。

三、五階段時序與過程追蹤

為建立共同比較基準，本文將各案例區分為 T0 危機前置、T1 危機爆發、T2 組織回應、T3 治理介入及 T4 後續影響五個階段。各階段係依其分析功能區分，而非單純依時間先後切割，如表 3 所示。

表 3

三案例危機事件之時序分析架構

階段	分析功能	2022 年高鐵停駛（東南水泥事故）	2017 年 815 大停電（中油供氣中斷事故）	2014 年頂新食安危機（正義油品事件）
T0 危機前置	既有條件、制度缺口與風險累積	外部施工風險、東南水泥既有工安紀錄	SOP 與設備管理缺失、電力系統脆弱性	供應鏈管理缺口與既有食安爭議
T1 危機爆發	觸發事件與初始責任位置形成	電塔倒塌、高鐵停駛，初始責任指向施工方	供氣中斷造成大規模停電，責任初始集中於操作與供應環節	2014 年正義油品事件爆發，企業進入高責任位置
T2 組織回應	組織策略選擇與初步責任界定	高鐵釐清外力並提供補償；東南水泥道歉並指向承包商	中油、台電與政府分別進行責任說明與策略回應	頂新澄清、下架、道歉及責任切割
T3 治理介入	制度性責任界定與治理回應	停工、裁罰、移送及求償	政治承責、行政調查與立法監督	查封、裁罰、司法處理及政治究責
T4 後續影響	責任重構、聲譽與制度後果	責任界線趨於明確並進入制度檢討	能源政策與供電韌性爭議延續	抵制行動、品牌受損及食安制度改革

資料來源：本研究自行整理

本文之過程追蹤並不以事件發生之先後順序本身作為因果關係之證明，而係透過各階段之責任論述、組織回應、利害關係人反應、正式治理介入與後續責任認定，辨識可能的機制連結，並同時考量其他可能解釋。換言之，本文不將策略偏離或政府介入視為責任重構之單一原因，而是觀察其如何與事故原因、危機歷史及其他情境因素共同出現在責任變化過程中。事故原因、裁罰及正式責任認定優先以官方調查、行政處分及正式文件為依據；組織公開資料主要用以辨識回應策略；媒體報導主要用以觀察責任框架與事件論述；評論、投書及公開社群文本則作為特定論述位置或利害關係人反應之例證，不直接視為整體社會認知或制度事實。據此，本文跨案例分析區分描述性模式與機制性推論，避免將案例中的時序關聯直接表述為普遍因果關係（Collier, 2011）。

四、分析構面與操作化判準

本文依據 SCCT 將組織危機回應區分為否認（deny）、減弱（diminish）與重建（rebuild）三類。否認包括否認責任、攻擊指控者或責任轉移；減弱包括解釋、合理化或降低責任程度；重建則包括道歉、補償及制度改革等較高程度之責任承擔。

本文並比較理論基準策略與實際策略之差異。若實際責任承擔程度低於當下責任位置所要求之回應，界定為「策略低配」；大致相符者為「策略配適」；高於基本要求者則為「策略超配」。判斷時同時參照危機歷史及責任威脅變化，而非將危機類型與策略作機械式一對一配對。為使三案例採取一致的分析標準，本文進一步將初始責任位置、組織回應策略、策略配適／偏離、利害關係人反應、治理介入，以及責任重構與危機結果等六項構面加以操作化，其判準與主要觀察證據如表 4。此外，本文未直接測量利害關係人之心理期待，因此不由外顯反應直接推論正、負向預期違背；EVT 僅於資料可辨識既有期待、實際回應與後續評價時，作為輔助詮釋（Burgoon, 2015）。

表 4

主要分析構面與操作化判準

分析構面	操作化判準	主要觀察證據
初始責任位置	依可控性、可預測性、行為責任及外部因素，辨識低、中、高責任位置	事件事實、官方調查、組織聲明
組織回應策略	區分否認、減弱與重建策略	新聞稿、公開聲明、記者會、處置措施
策略配適／偏離	比較責任位置與實際策略，區分低配、配適與超配	SCCT 理論預期與實際策略
利害關係人反應	觀察公開文本中可辨識之支持、質疑、不信任、批評或抵制等反應；若資料同時呈現既有期待基準、實際回應與後續評價方向，始進一步以 EVT 作為輔助詮釋	媒體文本、社群資料、公開行動
治理介入	觀察調查、裁罰、停工、求償、政治承責或制度改革	政府文件、行政調查、裁罰資料
責任重構與危機結果	比較前後責任位置、聲譽與制度結果是否改變	後續調查、制度處置、公共責任論述

資料來源：本研究依據 Coombs（2007）及相關文獻整理

為提高分析之一致性與可追溯性，本文依表 4 之操作化判準，以相同標準檢視三個案例。策略配適程度係綜合比較初始責任位置、SCCT 理論預期、組織實際回應策略及危機歷史與後

續責任變化，將實際責任承擔程度低於理論基準者界定為「低配」、大致相符者為「配適」、高於理論基準者為「超配」。

策略配適／偏離之判斷係以 SCCT 責任位置所對應之回應取向為比較基準，而非以法律或契約義務作為判準。低責任位置主要觀察責任說明及資訊提供；中度責任位置進一步觀察解釋、修正及責任承擔；高責任位置則觀察道歉、補償或其他重建性措施。另就公共服務提供者而言，其資訊提供、接駁、退費等角色義務與事故直接責任分開判斷，不因履行服務義務即推定其負有事故責任。

本研究屬理論導向之質性分析，未採量化內容分析，故不以編碼者間一致性係數作為主要信度判準，而透過明確操作化標準、跨來源三角檢證及三案例一致之分析程序提高研究可信度。編碼者間信度雖有助於提升質性編碼之系統性與透明度，其適用仍須視研究目的與分析取向而定（O'Connor & Joffe, 2020）。因此，本文將策略配適視為理論導向之分析性分類，而非具有統計信度之量化測量。

五、三層次分析程序

本文依序進行三層次分析。第一為「診斷分析」，辨識危機前置條件、初始責任位置及不同主體間之責任認知差異；第二為「動態分析」，比較理論基準與實際策略，以判斷低配、配適或超配，並追蹤後續利害關係人反應及治理介入；第三為「責任重構分析」，跨越 T0 至 T4，檢視政治化、資訊透明度／程序正義及制度歷史性（危機歷史）三項情境因素如何影響責任位置之變化。

其中，政治化主要觀察責任是否由事件或技術層次延伸至政策、政黨或制度層級；資訊透明度／程序正義則觀察資訊揭露之即時性、完整性及處置公平性；制度歷史性主要觀察過往危機紀錄與既有聲譽是否被重新援引並影響當前責任判斷。事件規模、影響人數或發生時點等情境嚴重性，則視為個案層次之條件，不另列為正式情境因素。

本文亦關注政府介入對責任界定之作用。政府透過裁罰、調查、求償、政治承責或制度改革，可能使特定責任位置獲得確認、強化或重新配置；其對責任界定所產生之影響，則依介入前後之責任論述與後續發展進行判斷。

六、研究限制

本研究主要依賴公開資料，無法完整掌握組織與政府內部決策過程，因此對行動者主觀動機之推論採取審慎立場。其次，媒體及社群文本可能受到新聞框架、自我選擇與政治立場影響，故本文僅將其作為責任論述與情緒表述之文本資料，而不直接推論整體民意。

此外，策略類型、配適程度及預期違背之判斷仍具有一定研究者詮釋性，本文透過共同操作化判準、T0 至 T4 時序架構及跨來源比對提升分析一致性。最後，本研究僅選取三個臺灣案例，目的在於進行理論導向之機制比較，而非建立具統計代表性的普遍因果關係；本文所提出之策略偏離與多主體責任重構，以及政府介入對責任界定之作用，仍有待更多案例、跨國研究或量化分析進一步檢驗。

肆、案例分析

本章以三個不同初始責任位置之危機事件進行比較，但不將每一案例固定視為單一危機類型。相反地，本文將危機類型視為各行動者進入事件時的初始責任位置，並進一步追蹤同一事件中不同責任主體如何隨組織回應、利害關係人反應及治理介入而產生責任重構。

三案各具不同分析功能。2022 年高鐵停駛（東南水泥事故）停駛案主要呈現低責任受波及組織與高責任肇事組織並存時的責任區隔；2017 年 815 大停電（中油供氣中斷事故）則呈現技術事故如何向組織與政策層級外溢；2014 年頂新食安危機（正義油品事件）則呈現高責任組織在既有危機歷史累積下，如何面臨責任強化與策略效果受到限制。因此，本章分析重點並非單純驗證三類危機是否分別符合 SCCT，而是比較不同初始責任結構中，策略偏離、利害關係人反應與治理介入如何影響危機責任的後續演化。

一、低責任受波及情境：2022 年高鐵停駛（東南水泥事故）

本案之特殊性在於，單一危機事件同時涉及直接肇事方與受波及方，兩者在初始責任位置、利害關係人期待及回應策略上呈現明顯差異。2022 年 4 月 1 日下午，東南水泥廠拆除工程因施工不當導致電塔倒塌，造成台灣高鐵左營至臺南區間雙向停駛。由於事故發生於清明連假疏運高峰，大量旅客滯留，使原屬施工端的工安事故進一步影響公共運輸服務，並使東南水泥與台灣高鐵分別面臨不同程度與性質的責任壓力。

（一）事件還原與時序重構

本研究採時序追蹤法（process tracing）還原危機演化軌跡。此事件展現單一工安事故同時引發東南水泥之組織危機與台灣高鐵之公共運輸營運危機。以下依據 T0 至 T4 分析架構，

分別檢視危機前置條件、事件爆發、組織回應、治理介入及後續責任重構之過程。

1. T0 前置階段：外部施工風險與危機歷史

事故發生前，施工現場已存在若干風險條件。雖相關行政責任係於事後進一步釐清，但監察院（2023）調查報告指出，事故現場屬高危險工安區域，52 公尺高儲料槽拆除工程距雙鐵軌道僅 50 至 100 公尺，具有高度潛在風險，然廠商未依規定辦理相關通報。此外，王榮祥與楊雅民（2022）指出，東南水泥於 2021 年 11 月甫發生重大死亡事故，使既有工安紀錄構成本案重要的危機歷史背景。此一前置條件不僅反映施工安全與監督機制所存在的風險，也成為事故發生後利害關係人重新評價東南水泥責任的重要脈絡。

2. T1 危機爆發：施工事故與高鐵停駛

2022 年 4 月 1 日 15 時 39 分，儲料槽因施工不當倒塌並壓毀電塔，導致 69KV 線路墜落於高鐵主線，台灣高鐵左營至臺南區間因而雙向停駛。由於事故發生於清明連假疏運高峰，大量旅客受到影響。媒體以「千人擠爆」、「愚人節噩夢」等方式描述事件，使原屬施工端的工安事故迅速轉化為高度公共關注的交通事件，旅客焦慮、不滿及對應變措施的質疑亦隨之出現（中央通訊社，2022；羅立邦，2022）。此階段初始責任主要指向施工方，但台灣高鐵亦因公共運輸服務提供者之角色而承受應變與旅客服務方面的責任期待。

3. T2 組織回應：責任釐清與補償措施

事故發生後，台灣高鐵與東南水泥分別採取不同的回應策略。台灣高鐵透過即時訊息發布，持續說明事故係由外力造成，以釐清事故原因及自身責任位置。本研究整理台灣高鐵公司（2022）公布之資料顯示，15 時 39 分事故發生後，高鐵於 16 時 50 分說明事件係「外力造成」並啟動接駁（董容慈，2022）；17 時 20 分進一步宣布，即使依契約規定無須退費，仍主動提供一年內退票之補償措施；20 時 45 分則宣布研議後續求償。此一系列回應一方面釐清高鐵並非事故直接肇事者，另一方面透過補償與求償措施回應其公共運輸服務責任，並逐步區隔事故直接責任與服務應變責任。

相較之下，東南水泥雖發表道歉聲明，但根據陳心怡（2022）與三立新聞網（2022）之報導，其聲明仍將事故原因指向「承包商施工不當」，呈現責任移轉之回應方式。然而，隨其既有工安紀錄重新受到媒體與社會關注，過往危機歷史與當前事故產生連結，使其責任評價不再侷限於單次施工失誤，而逐步延伸至組織管理與工安治理問題。

4. T3 治理介入：行政究責與責任界定

進入 T3 階段後，政府部門透過行政與法律措施介入事故處理。鄭惟仁與鍾建剛（2022）以及顏瑞田（2022）報導指出，高雄市政府勒令停工並裁罰逾新臺幣 600 萬元，相關案件並依公共危險罪移送法辦。此類制度性措施使東南水泥及相關施工方所涉及的事務責任進一步受到正式調查與界定。

另一方面，台灣高鐵在低直接責任位置下仍採取較高度之補償與旅客服務措施，相較於 SCCT 對低責任位置之理論基準，可視為策略超配。隨事故原因及各方責任逐步釐清，公共責任論述亦逐漸區分施工端的事務責任與高鐵的服務應變責任。吳研（2022）進一步指出，交通部針對此次事故造成 12.6 萬名旅客受影響之相關損失，後續涉及高鐵與臺鐵合計約 7,863 萬元之求償。

5. T4 後續影響：責任重構與制度檢討

進入 T4 階段後，本案由事故處置逐步轉向責任確認與制度檢討。監察院（2023）後續針對相關行政與監督責任進行調查；楊舒婷（2022）指出，相關調查將事故原因指向承包商違規，並要求高雄市政府檢討監管缺失。蘇南（2022）則從制度層面分析，認為本案反映臺灣拆除工程監督機制所存在的制度缺口。

整體而言，隨行政調查、法律責任追究及公共責任論述逐步發展，台灣高鐵所承受的事故直接責任相對降低，其後續爭議主要集中於服務應變與旅客權益；相較之下，東南水泥及相關施工方則持續面臨行政裁罰、法律責任及聲譽受損等後果，其事故責任亦在後續制度處置中進一步獲得確認。由此可見，本案的責任演化並非停留於危機爆發時的初始歸因，而是在組織回應、利害關係人反應與政府介入之後，逐步形成較為明確的責任區隔。

（二）策略互動分析：責任區隔、策略偏離與治理介入

本案危機演化之核心，在於肇事方（東南水泥）、受波及方（台灣高鐵）與監管方（政府）對責任歸因之認知差異。為了具體呈現這三方主體在危機中的互動關係，本研究將各方之危機類型、大眾情緒反應及實際採取的應對策略，如表 5 所示，理想的危機溝通應達成責任與策略的精準匹配；然而，組織往往因考量避責成本而產生「策略錯位」或「失衡」，進而驅動了後續一連串的公私治理互動。

表 5

2022 年高鐵停駛（東南水泥事故）之 SCCT 策略與責任重構分析

涉事主體	初始責任位置	組織回應策略	策略配適／偏離	利害關係人反應	治理介入	責任重構與危機結果
東南水泥（肇事方）	高責任。施工不當造成電塔倒塌及高鐵停駛；既有工安紀錄進一步提高責任與聲譽威脅	T2 初期將事故原因指向承包商，呈現責任移轉；後續採取道歉、賠償及改善等重建策略	初期低配，後續提高責任承擔。在高責任及負面危機歷史下，初期責任移轉低於理論要求	憤怒、質疑及安全疑慮；既有工安紀錄被重新援引，形成魔鬼氈效應	政府採取停工、裁罰、調查、移送及相關責任追究	政府介入後，東南水泥之高責任位置進一步明確，初期責任移轉效果受到限制
台灣高鐵（受波及方）	低責任。事故源自外部施工，高鐵非直接肇事者	說明事故係外力造成，提供旅客資訊、退票補償、接駁安排，並進行後續求償	策略超配。在低直接責任下仍採取較高程度之補償與服務措施	初期出現焦慮、不滿及接駁、資訊發布等服務質疑；補償措施提高責任承擔程度	政府調查與責任追究逐步釐清事故原因及相關主體責任	高鐵之事故直接責任與公共服務責任逐漸區隔，直接肇事責任仍主要指向施工方
政府／主管機關（治理方）	非事故直接肇事者，主要具有監管與治理責任	主要採取調查、裁罰及責任追究等治理措施，不以 SCCT 組織策略作為主要判斷	—	社會關注事故追究責、公共安全及監管責任	停工、裁罰、調查、移送及求償等制度性措施	透過制度性介入，使肇事方、受波及方與治理方之責任邊界進一步明確

資料來源：本研究自行整理

1. 東南水泥：危機歷史下的策略低配與責任強化

東南水泥因既有工安紀錄而面臨較高的責任與聲譽威脅，負面危機歷史亦使過往紀錄被重新援引，呈現魔鬼氈效應。惟在 T2 階段，東南水泥仍將部分責任指向承包商，其實際回應低於所面臨的責任威脅，可視為策略低配。至 T3 階段，隨政府採取停工、裁罰及責任追究等制度性介入，東南水泥的責任位置進一步明確，其後續回應亦轉向道歉與賠償等較高程度的責任承擔。此一過程顯示，組織的責任移轉策略未必能降低既有責任威脅；隨危機歷史被重新援引及政府介入，原有責任位置可能進一步獲得確認或強化。

2. 台灣高鐵：情境嚴重性驅動之策略超配

台灣高鐵受外部事故波及，原屬責任歸因最低之受害型危機，法理上僅需採取弱化策略。然考量連假之情境嚴重性與輿論負評，高鐵於 T3 採取超越契約義務之超額補償。高鐵在低直接責任情境下仍採取較高強度之補償行動，可視為一種策略超配。相較於僅進行責任澄清，此

一超額回應超出最低契約義務，因而具有形成正向預期違背的可能。從後續責任論述觀察，高鐵與肇事方之責任邊界逐步受到區隔，顯示高強度補償可能有助於降低受波及組織遭受進一步責任外溢的風險。

3. 多主體策略互動與制度性責任界定

本案顯示，政府介入不僅具有危機處置功能，亦參與不同責任主體間責任邊界的重新界定。在 T3 階段，政府透過停工、裁罰、調查及求償等制度性措施，使東南水泥的責任位置進一步明確，亦使台灣高鐵與事故直接責任之界線更加清楚。此一過程顯示，在多主體危機治理中，責任歸因除受到事件事實與組織回應影響外，政府的制度性介入亦可能參與後續責任界定，進而影響不同主體的責任位置。

二、 中度責任與責任擴張：2017 年 815 大停電事件

2017 年 8 月 15 日爆發的大停電，事故起因為台灣中油公司（以下稱中油）維修人員在更換設備時未按 SOP 操作，導致大潭電廠跳機，電力系統瞬間損失 420 萬瓩，迫使台電啟動緊急分區輪流停電。該事件波及全台 688 萬用戶，並引發能源政策與電力韌性之政治爭議。

本案之特殊性在於其展現了「危機外溢」與「責任歸因升級」的動態過程。相較於東南水泥案中較為明確的責任邊界，815 大停電涉及中油（供應方）、台電（服務方）與政府（決策方）之三方責任互動。雖然事件起因於技術性操作失誤，但在高度相依的電力系統中，危機影響由技術層次逐步延伸至組織管理與政策治理層次，並形成更廣泛的責任與信任爭議。

（一）事件還原與時序重構

本研究採時序追蹤法還原 815 大停電之演化軌跡，區分為以下五個關鍵階段：

1. T0 前置階段：天然氣設備異常

事故發生前，電力與供氣系統已存在若干管理與制度風險。2016 年前後，臺灣能源政策處於轉型階段。林祖嘉（2017）曾指出反核政策可能影響供電穩定性；監察院（2018）調查則指出，中油公司缺乏供氣標準作業程序（SOP），且計量站使用不符規格之電源供應器，反映供氣設備與管理程序仍存在風險。上述前置條件構成 T0 階段的重要背景，並提供後續檢視事故責任與系統韌性的基礎。

2. T1 危機爆發：全台大停電與連鎖反應

2017 年 8 月 15 日 16 時 51 分，中油維修人員於大潭電廠操作失誤，導致天然氣供應中斷約 2 分鐘（行政院，2017）。此一事故造成 6 部機組全數跳機，瞬間電力損失達 420 萬瓩。台電隨即啟動分區輪流停電（台灣電力公司，2017），影響全台 17 縣市。媒體以「全台黑壓壓」、「低級錯誤」等方式描述事件，林孟汝（2017）亦報導大潭電廠機組全數跳脫所造成之影響，使事故迅速成為公共關注與責任爭議的焦點。

3. T2 組織回應：責任說明與資訊揭露

事故發生後，中油、台電與政府分別進行責任說明與危機回應，呈現不同的策略選擇。台灣電力公司（2017）指出台電迅速發布新聞稿，說明停電係由中油供氣中斷導致機組跳機，藉此釐清事故原因與自身責任位置，並提供停電規則等指示資訊。中油初期則將部分事故責任指向承攬商操作問題，呈現責任移轉之回應方式（蔡宗憲，2017）。此外，劉懿萱（2017）報導指出，外界亦對限電公平性提出質疑，顯示責任爭議已由事故原因逐步延伸至停電處置與程序公平層次。

4. T3 治理介入：政治承責與補償措施

進入 T3 階段後，事件由技術與組織責任逐步延伸至政治與政策層次。經濟部長李世光與中油董事長陳金德相繼請辭，呈現政府與公營事業高層之政治承責（邱柏勝，2017；顏振凱、王文萱，2017；Huang, 2017）。同時，行政院長林全將事件界定為單一突發事件，並說明輪流停電之性質；范正祥（2017）則指出，官方說明與部分社會認知之間存在差異。官方亦試圖區隔此次事故與整體能源轉型政策之關聯（陳佳鑫、張梓嘉，2017）。另一方面，台電提出減收電費等補償措施，劉冠廷（2017）指出官方強調其補償標準高於國際，此一回應顯示台電在服務責任層次採取較高程度的補償措施。

5. T4 後續影響：政策辯論與制度檢討

事故後續影響逐漸由個別操作失誤延伸至電力治理與能源政策層次。監察院（2018）正式糾正中油與台電，要求檢討相關風險管理；王伯輝（2017）則對制度改革提出批評，劉光瑩（2018）亦觀察到專業人士對供電穩定性問題的關注。此階段顯示，815 大停電的責任爭議並未停留於事故直接原因，而進一步延伸至電網韌性、風險管理及能源政策等治理議題（江仁台，2017）。

（二）策略互動分析：責任擴張、策略偏離與治理介入

本案危機演化之核心，在於原先由技術性操作失誤所形成的事故責任，如何隨中油（供應方）、台電（服務方）與政府／經濟部（政策與治理方）的策略回應及治理介入，逐步向組織

管理、公共服務與政策治理層次擴張。中油因操作失誤及後續揭露之 SOP 與設備管理缺失而承受較高責任；台電雖非事故直接肇事者，仍因公共服務提供者之角色而承擔供電穩定、停電處置與補償責任；政府／經濟部則隨能源政策與供電韌性爭議升高，逐步成為政治與政策責任的被究責對象。

為具體呈現中油、台電與政府／經濟部在危機中的初始責任位置、策略回應、利害關係人反應及治理介入，本研究整理如表 6。比較結果顯示，三方因責任位置與角色期待不同而呈現不同程度的策略配適與偏離，其責任亦隨政治承責、行政調查及制度檢討而重新配置，使本案由初始的技術事故責任逐步形成向組織、服務與政策層級擴張的責任演化路徑。

表 6

2017 年 815 大停電（中油供氣中斷事故）之 SCCT 策略與責任重構分析

涉事主體	初始責任位置	組織回應策略	策略配適／偏離	利害關係人反應	治理介入	責任重構與危機結果
台灣中油（供應方）	高責任。操作失誤直接造成供氣中斷，且後續調查顯示 SOP 及設備管理存在缺失	T2 初期將部分責任指向承攬商；後續道歉、高層請辭並檢討 SOP 及設備管理	初期低配，後續提高責任承擔。初期責任移轉與其直接事故責任存在落差	憤怒、質疑與不信任，事故被描述為「低級錯誤」，管理疏失受到高度關注	行政調查、立法監督及監察院後續糾正	責任由個別操作失誤進一步延伸至組織管理問題，中油之高責任位置獲得強化
台灣電力公司（服務方）	中度責任。非供氣中斷直接肇事者，但負有穩定供電及系統應變之公共服務責任	說明事故源自中油供氣中斷，提供限電與復電資訊，後續採取電費減收等補償措施	由責任釐清轉向較高程度補償。在非直接肇事情況下仍採取實質補償，可視為相對超配	焦慮、不便及對限電公平、供電穩定與系統韌性之質疑	接受行政調查及監察院糾正，並進行後續風險管理檢討	責任由事故直接原因延伸至公共服務與系統韌性，但與中油直接事故責任形成區隔
政府／經濟部（政策方）	由間接治理責任逐步升高。初期非技術事故直接肇事者，但隨能源政策與備轉容量爭議擴大，政治與政策責任上升	初期將事件界定為單一事故，試圖區隔事故與能源政策；後續透過高層請辭等政治承責方式回應	不宜單純以低配／超配判斷；其回應反映責任由事故層次向政策治理層次擴張	政治爭議、不信任及對能源政策與供電韌性之質疑升高	政治承責、行政調查、立法監督及後續政策檢討	責任由技術事故逐步延伸至組織管理與政策治理層次，政府同時成為治理介入者與被究責者

資料來源：本研究自行整理

1. 中油：策略低配與責任由操作層次向管理層次擴張

中油在 T1 階段即因操作失誤而處於較高責任位置，後續調查又顯示其 SOP 及設備管理存在缺失，使責任由個別操作問題進一步延伸至組織管理層次。惟在 T2 階段，中油仍將部分事故責任指向承攬商，其實際回應與當下較高責任位置之間存在落差，可視為策略低配。至 T3 階段，隨行政調查、政治究責及高層請辭等事件發展，中油後續回應轉向較高程度的責任承擔。此一過程顯示，當直接事故責任與既有管理缺失同時存在時，責任移轉策略未必能降低後續責任壓力，反而可能使責任由操作層次進一步延伸至組織管理層次。

2. 台電：責任釐清與補償性策略超配

台電並非供氣中斷的直接肇事者，但作為電力服務提供者，仍負有穩定供電與系統應變之公共服務責任。T2 階段，台電透過說明中油供氣中斷、公布限電與復電資訊等方式，釐清事故原因與自身責任位置；至 T3 階段，則進一步採取電費減收等實質補償措施。相較於其非直接肇事之初始責任位置，此一較高程度的補償行動可視為策略超配。從後續責任論述觀察，台電的責任雖由事故直接原因延伸至供電穩定、程序公平與系統韌性等服務層次，但仍與中油之直接事故責任有所區隔。

3. 多主體策略互動與責任由技術層次向政策層次擴張

本案顯示，政府在危機中同時具有治理介入者與政策責任主體之雙重角色。隨著行政調查、立法監督、高層請辭及政策說明等行動展開，原先集中於操作與供應環節的責任論述，逐步延伸至組織管理、供電韌性與能源政策層次。政府一方面透過將事件界定為「單一事故」來區隔技術事故與能源政策之責任連結，另一方面又透過政治承責與制度檢討回應持續升高的責任壓力。此一過程顯示，在高度相依的公共基礎設施危機中，政府介入不僅參與責任界定，也可能因自身政策與治理角色而被納入後續究責，使危機責任呈現由技術層次向政策治理層次擴張的現象。

三、高責任與危機歷史累積：2014 年頂新食安危機（正義油品事件）

本案以 2014 年頂新集團旗下正義油品事件為主要分析事件，探討高責任危機情境下，既有負面危機歷史如何與後續責任評價及策略效果相互連結。頂新集團於 2013 年大統油品事件及 2014 年 9 月強冠油品事件中已累積相關食安爭議，至 2014 年 10 月正義油品事件發生時，新的危機不再僅被視為單一事件，而與既有負面紀錄相互連結。隨事件發展，企業責任評價由產品與供應鏈管理進一步延伸至組織誠信層次，並伴隨抵制行動與制度性究責。

（一）事件還原與時序重構

本研究採時序追蹤法還原頂新連續油品危機之演化軌跡，依 T0 至 T4 分析架構區分為以下五個階段。

1. T0 前置階段：既有危機歷史與食安爭議累積

事件發生前，臺灣食品供應鏈與油品溯源制度已存在若干監管與管理問題。衛生福利部食品藥物管理署（2013）相關資料反映當時食品安全監管所面臨的制度風險；相關報導亦指出，頂新集團在市場擴張過程中，供應鏈透明度與原料管理逐漸受到質疑（鉅亨網新聞中心，2014）。上述供應鏈管理與制度缺口構成後續危機發展的重要背景。

2013 年 10 月大統長基油品事件爆發（衛生福利部食品藥物管理署，2013），頂新旗下味全公司初期強調相關產品經第三方檢驗合格（李憶璇，2013），試圖降低自身與事件的責任連結。隨後相關資訊持續揭露，企業是否充分掌握供應鏈風險逐漸成為責任爭議焦點。自由時報（2013）指出，頂新後續提出道歉與管理改善措施，但此一事件亦開始累積企業後續危機中的負面歷史背景。

2014 年 9 月強冠劣質豬油事件爆發（林祝菁，2014；衛生福利部食品藥物管理署，2014），頂新相關企業採取產品下架及責任說明等措施，並將部分問題歸因於上游供應鏈。然而，在前一年度危機紀錄已存在的情況下，利害關係人對企業供應鏈管理與資訊可信度的質疑進一步升高。監察院（2015）後續調查亦涉及企業品管與行政監督問題。上述事件構成本案發生前的危機歷史，使 2014 年 10 月正義油品事件發生時，過往危機紀錄得以被重新援引，呈現魔鬼氈效應，使新的危機與既有負面紀錄相互連結。

1. T1 危機爆發：2014 年正義油品事件

2014 年 10 月，頂新旗下正義油品相關事件進一步擴大（李淑蘭、孟昭權，2014），使企業責任由供應鏈與產品管理問題進一步延伸至組織誠信層次。由於 2013 年大統及 2014 年 9 月強冠相關事件已形成既有危機歷史，本次事件發生後，過往危機紀錄再次被援引，使正義油品事件與既有負面紀錄相互連結。

2. T2 組織回應：澄清、道歉、責任切割

正義油品事件發生後，企業由產品與責任說明逐步轉向較高程度的責任承擔與重建措施。董事長魏應充公開道歉並請辭（王彥喬，2014）。然而，尤子彥（2014）所報導之企業內外說

法落差，進一步加深外界對道歉可信度之質疑。在既有危機歷史已被反覆援引的情況下，企業後續回應亦面臨較高的責任期待。

3. T3 治理介入：政府與司法介入及責任強化

政府與司法機關隨後採取產品下架、查封、調查及司法處理等措施，使企業責任在正式治理介入過程中進一步受到界定。另一方面，食品安全監管與相關制度問題亦受到檢視，使政府除作為治理介入者外，也逐漸被納入責任評價。此階段利害關係人反應亦由一般食安批評逐漸擴大為抵制與集體行動。

4. T4 後續影響：抵制行動與制度改革

危機後續影響逐漸外溢至頂新集團其他事業。BBC 中文網（2014）報導指出，事件引發大規模抵制與「秒買秒退」等公民行動；羊正鈺（2014）亦討論企業道歉與責任承擔之落差。另一方面，政府持續進行食品安全監管與制度檢討。此階段顯示，責任評價已由單一油品事件擴展至企業誠信、品牌信任及食品安全治理制度等層次。

（二）策略互動分析：危機歷史、策略偏離與責任強化

本案危機演化之核心，在於高責任情境下，負面危機歷史如何影響組織後續策略的可信度與責任評價。頂新在不同事件階段持續採取澄清、責任切割、下架、道歉及其他重建措施，但隨危機歷史累積，利害關係人對企業的責任期待亦逐步提高，使相同或相近的回應策略可能產生不同效果。

為具體呈現頂新集團與政府／主管機關在連續危機中的責任位置、策略回應及治理介入，本研究整理如表 7。消費者與公民團體之抵制、質疑及其他集體行動，則納入「利害關係人反應」進行分析，而不另視為 SCCT 之組織回應主體。

表 7

2014 年頂新食安危機（正義油品事件）之 SCCT 策略與責任重構分析

涉事主體	初始責任位置	組織回應策略	策略配適 / 偏離	利害關係人反應	治理介入	責任重構與危機結果
頂新集團 （主要涉事企	高責任。正義油品事件涉及企業產品及供應鏈管理，依 SCCT 作為高責任危機之	危機初期採取產品與責任說明，其後轉向道	初期低配，後續提高責任承擔。在高責任及負面危機歷史下，初期仍	憤怒、不信任及抵制逐步升高；過往事件被重新援引，形成魔鬼氈效應，並出現	政府及司法機關進行產品下架、查封、調	既有危機歷史被重新援引，使責任由產品與供應鏈問題延伸至企業誠信與組織治

涉事主體	初始責任位置	組織回應策略	策略配適 / 偏離	利害關係人反應	治理介入	責任重構與危機結果
業)	分析起點：2013 年大統及 2014 年強冠相關事件則作為既有危機歷史	歉、請辭及其他重建措施	以責任切割與弱化為主，與利害關係人之高責任期待存在落差	「滅頂」、秒買秒退等集體行動	查、司法處理及相關制度改革	理，形成責任累積與強化，並限制後續重建策略之可信度
政府 / 主管機關 (治理方)	具有監管責任，且後續責任提高。食品安全監督與認證制度受到質疑，使政府亦被納入責任評價	進行風險說明、產品處置與政策回應；後續透過人事承責及制度改革回應治理責任	不宜單純以低配 / 超配判斷；其回應反映政府同時具有治理介入者與被究責者之雙重位置	社會除歸責企業外，亦出現對食品監管、GMP 認證及政府治理能力之不信任與治理究責	下架、查封、行政處分、司法調查、政治承責及食安制度改革	政府介入強化企業責任界定，但監管失靈亦使政府自身責任受到檢視；危機結果由企業聲譽問題進一步延伸至食品安全制度改革

資料來源：本研究自行整理

1. 頂新集團：危機歷史下的策略低配與負向預期違背

頂新在 2014 年正義油品事件發生時即處於較高責任位置，而 2013 年大統及 2014 年強冠相關事件所形成的既有危機歷史，則進一步提高其責任與聲譽威脅，且既有危機紀錄使後續事件不再被利害關係人單獨評價。惟在危機初期，企業仍多採取產品澄清、供應鏈責任切割及弱化等回應，其責任承擔程度低於當時累積的責任威脅，可視為策略低配。其後，企業雖轉向道歉、請辭及其他較高程度之重建措施，但在危機歷史已被反覆援引的情況下，其說服效果受到限制。此一過程顯示，高責任組織若長期累積負面危機歷史，後續回應低於利害關係人期待時，可能呈現企業回應與利害關係人期待之間的落差；在可辨識既有期待、實際回應與後續評價方向的資料中，可由 EVT 作為負向預期違背的輔助詮釋。

2. 制度歷史性：魔鬼氈效應與重建策略可信度

頂新案呈現危機歷史在責任重構過程中的重要作用。2013 年至 2014 年間的連續事件，使利害關係人逐漸將新的食品安全爭議與既有負面紀錄相互連結，呈現 SCCT 所稱之魔鬼氈效應。此時，後續事件所引發的責任評價不再完全取決於單一事件本身，而受到既有誠信紀錄與過往回應經驗影響。因此，即使企業後續採取道歉、補償或其他重建措施，其可信度仍可能受

到既有危機歷史制約。此一案例顯示，制度歷史性可能提高既有責任與聲譽威脅，並影響後續策略被利害關係人接受的程度。

3. 多主體策略互動與責任由企業層次向制度層次延伸

本案顯示，隨企業責任進一步受到強化，政府亦因食品安全監管與認證制度問題逐漸被納入責任評價。政府透過產品下架、查封、司法調查、行政處分及制度改革等方式介入，一方面使企業之責任位置進一步明確，另一方面也使既有食品安全監管缺口受到檢視。與高鐵案中政府主要透過治理介入參與責任界定不同，頂新案中的政府同時具有治理介入者與被究責者之雙重角色。當消費者與利害關係人進一步採取抵制、檢舉及其他集體行動時，責任評價亦由企業產品與誠信問題延伸至食品安全制度與治理能力層次，形成更廣泛的責任重構。

四、跨案例比較：責任演化、策略偏離與情境作用

前三節分別分析 2022 年高鐵停駛（東南水泥事故）、2017 年 815 大停電（中油供氣中斷事故）及 2014 年頂新食安危機（正義油品事件）。本節進一步進行跨案例比較，目的不在於再次確認三案例分別屬於受害型、意外型或可預防型危機，而是依據本文分析架構，檢視不同初始責任位置如何經由組織回應策略、策略配適／偏離、利害關係人反應及治理介入，形成不同的責任重構與危機結果，並比較政治化、資訊透明度／程序正義及制度歷史性（危機歷史）在此過程中的作用。

三案比較顯示，SCCT 所提供的責任歸因與策略配適邏輯，仍可作為危機初期責任判斷與策略選擇的重要理論基準。在多重責任主體並存的治理情境中，初始責任位置並不必然等同於危機發展後的最終責任評價。同一事件可能同時存在直接肇事者、受波及組織、公共服務提供者及政府治理者，不同主體的責任位置可能隨策略回應、利害關係人評價與制度性介入而獲得確認、強化或重新配置。

進一步比較可以發現，三案例並未呈現單一一致的責任演化模式。高鐵停駛案主要呈現肇事責任與服務責任逐步區隔；815 大停電則呈現責任由技術與操作層次向組織管理及政策治理層次擴張；2014 年頂新食安危機（正義油品事件）則呈現既有危機歷史被反覆援引後，企業責任與聲譽威脅持續累積。此一差異顯示，危機結果不能僅依危機類型或單一回應策略判斷，而須進一步觀察主要分析路徑如何受到不同治理情境條件影響。

（一）主要分析路徑：從初始責任位置到責任重構

依據本文分析架構，三案例均可觀察到由初始責任位置出發，經組織回應策略、策略配適／偏離、利害關係人反應及治理介入，進而形成後續責任重構與危機結果的分析過程。此一路徑並非表示各構面之間具有機械式或單向的必然因果關係，而是作為比較不同案例責任演化過程的共同分析順序。跨案例結果顯示，SCCT 對危機初期的責任診斷與策略判斷仍具有解釋力，但隨危機進入多主體互動與治理介入階段，責任位置則出現不同方向的變化。

在高鐵停駛案中，台灣高鐵因事故源自外部施工而處於低直接責任位置，東南水泥則因施工事故及既有工安紀錄面臨較高責任威脅。兩者後續策略呈現不同方向的偏離：高鐵在低直接責任下仍採取退票、接駁及資訊提供等較高程度之服務回應，呈現策略超配；東南水泥則於高責任情境下初期將部分責任指向承包商，呈現策略低配。隨政府採取停工、裁罰、調查及求償等措施，施工端的事故責任與高鐵的服務責任逐步獲得區隔。因此，本案主要呈現由初始責任差異走向「責任區隔」的演化結果。

815 大停電則呈現不同的責任路徑。事故初期責任主要集中於中油操作及供氣環節，但隨停電影響擴大，台電的公共服務責任及政府的能源治理責任相繼進入公共責任論述。中油初期將部分責任指向承攬商，呈現策略低配；台電雖非供氣中斷的直接肇事者，仍因公共服務提供者角色採取資訊說明及電費減收等較高程度回應，可視為相對超配。政治承責、行政調查及立法監督雖進一步確認部分事故責任，卻未終止能源政策與系統韌性的責任爭議。因此，本案主要呈現由技術責任向組織管理、公共服務與政策治理層次延伸的「責任擴張」。

2014 年頂新食安危機（正義油品事件）則呈現責任累積與強化的路徑。由於 2013 年大統及 2014 年強冠相關事件已形成既有危機歷史，正義油品事件發生後，企業所面臨的責任評價由產品與供應鏈問題進一步延伸至企業誠信與組織管理層次。頂新初期採取澄清、責任切割及弱化等策略，與其累積的高責任威脅形成策略低配；即使後續轉向道歉、請辭及其他重建措施，其效果仍受到既有危機歷史與信任赤字限制。政府後續透過下架、查封、裁罰、司法調查及制度改革介入，進一步確認企業責任，但食品監管制度本身亦同時受到檢視。因此，本案主要呈現由高責任向「責任累積與制度外溢」發展的結果。

跨案例而言，三案分別形成責任區隔、責任擴張及責任累積／制度外溢等不同結果。此一差異顯示，初始責任位置雖構成後續策略判斷的重要基準，但並不能單獨決定最終危機結果；組織實際回應是否符合其責任位置，以及後續利害關係人反應與治理介入，均可能影響責任演化的方向，本研究整理如表 8。

表 8

三案例之主要分析路徑與情境因素比較

比較層次	比較構面	2022 年高鐵停駛（東南水泥事故）	2017 年 815 大停電（中油供氣中斷事故）	2014 年頂新食安危機（正義油品事件）
主要分析路徑	初始責任位置	高鐵低責任；東南水泥高責任	初始責任主要集中於中油操作與供應環節，台電負有公共服務責任	正義油品事件以高責任位置為分析起點；既有危機歷史進一步提高責任與聲譽威脅
	組織回應策略	高鐵說明外力、資訊提供與補償；東南水泥責任移轉後轉向道歉	中油責任說明；台電資訊提供與補償；政府進行政策說明及政治承責	澄清、責任切割、下架，後續道歉與重建
	策略配適／偏離	高鐵超配；東南水泥初期低配	中油初期低配；台電相對超配；政府不宜單純以低配／超配判斷	初期低配；後續提高責任承擔但效果受限
	利害關係人反應	對高鐵有服務與應變質疑；對東南水泥有工安與責任質疑	對操作疏失、停電公平、供電穩定及能源政策產生質疑	憤怒、不信任與抵制持續升高
	治理介入	停工、裁罰、調查、移送及求償	行政調查、政治承責、立法監督及制度檢討	下架、查封、裁罰、司法調查、政治承責及制度改革
	責任重構與危機結果	責任區隔：事故直接責任與服務責任逐步分離	責任擴張：由技術責任延伸至組織與政策治理層次	責任累積／制度外溢：由產品責任延伸至企業誠信與監管制度
情境因素	政治化	相對有限，主要集中於行政究責	較為明顯，責任由技術事故延伸至能源政策與政府治理	食安危機延伸至政府監管與政治責任
	資訊透明度／程序正義	即時資訊、接駁及補償程序影響服務責任評價	停電資訊、復電說明及輪流停電公平性成為責任爭議	資訊揭露、前後說法及供應鏈透明度影響策略可信度
	制度歷史性（危機歷史）	東南水泥既有工安紀錄提高責任與聲譽威脅	既有管理缺失與能源政策爭議構成責任背景	連續危機形成明顯魔鬼氈效應，限制後續重建策略可信度

資料來源：本研究自行整理

（二）情境因素的跨階段作用

跨案例比較進一步顯示，政治化、資訊透明度／程序正義及制度歷史性並非位於主要分析路徑之外的獨立因果變項，而是可能在不同階段介入責任判斷、策略評價與治理反應的情境條件。三者在不同案例中的作用強度與作用位置並不相同，亦未呈現固定一致的效果。此一安排

與本文分析架構一致，即將三項因素作為影響責任與策略互動的情境條件，而非取代 SCCT 原有責任歸因。

首先，**政治化**主要表現在責任由事件或技術層次向政策與制度層次擴張的可能性。此一作用在 815 大停電最為明顯。事故初期責任主要集中於供氣與操作失誤，但隨事件影響擴大，公共論述逐漸涉及能源政策、供電穩定及政府治理能力，使原本的技術責任進一步延伸至政策責任。相較之下，高鐵停駛案的事故原因與責任主體較為明確，政治化作用相對有限；頂新案則因食品安全監管與政府治理能力受到質疑，使原屬企業層次的危機進一步涉及制度與政治責任。由此可見，政治化的作用並非直接改變危機類型，而較可能擴大被納入究責的主體與責任層次。

其次，**資訊透明度／程序正義**主要表現在組織回應與利害關係人評價之間。高鐵案中，即時資訊發布、接駁安排與退票補償不僅回應旅客服務需求，也影響利害關係人如何區分事故直接責任與服務應變責任。815 大停電中，停電資訊發布及輪流停電的公平性，使處置程序本身成為責任評價的一部分；頂新案中，企業前後說法、資訊揭露時點及供應鏈透明程度，則影響後續澄清、道歉及重建措施的可信度。因此，即使組織採取相近類型的說明、道歉或補償策略，其後續評價仍可能因資訊揭露程度與程序公平性而有所不同。

第三，**制度歷史性**主要表現在當前責任威脅及後續策略可信度的形成。此一作用在頂新案最為明顯。連續油品事件使新的危機不再被單獨評價，而與過往負面紀錄持續連結，呈現 SCCT 所稱之魔鬼氈效應。因而，即使企業後續採取道歉、補償或其他重建措施，其可信度仍受到既有危機歷史制約。東南水泥既有工安紀錄亦產生類似作用，使事故發生後的責任評價較容易由單一施工失誤延伸至組織管理問題。相較之下，815 大停電中的危機歷史作用較不突出，其責任擴張較多與公共服務性質、既有系統管理爭議及能源政策政治化相互連結。頂新案亦顯示，危機歷史除提高責任威脅外，亦可能限制後續重建策略的接受程度。

除上述三項情境因素外，預期違背主要作為理解策略偏離與利害關係人反應之間關係的輔助解釋。高鐵在低直接責任位置下仍採取較高程度之補償與服務措施；相較之下，東南水泥與頂新在較高責任壓力下仍曾採取責任移轉、澄清或弱化策略。本文並未直接測量利害關係人之心裡期待，因此不據此直接判定正、負向預期違背；僅在文本資料可辨識既有期待、實際回應及後續評價方向時，始以 EVT 作為輔助詮釋。

因此，預期違背並非與政治化、資訊透明度／程序正義及制度歷史性並列的第四項情境因素，而是用以說明策略配適／偏離如何經由利害關係人期待轉化為後續責任評價的解釋工具。此一定位亦與本文第三章將預期違背納入利害關係人反應與策略效果之操作化方式一致。

（三）跨案例比較結果：SCCT 的解釋力與適用邊界

綜合三案例可以發現，SCCT 對危機初期的責任診斷與策略判斷仍具有重要解釋力。不同初始責任位置確實對應不同程度的策略期待：低責任主體通常具有較大的責任說明與弱化空間，高責任主體則面臨較高程度的責任承擔要求。三案例中所呈現的策略低配與超配，亦須以此一理論基準始能加以辨識。因此，本文的分析結果並非否定 SCCT，而是顯示其責任歸因與策略配適邏輯仍構成理解危機回應的重要起點。

跨案例結果亦顯示，SCCT 在多主體危機治理情境中的解釋存在一定邊界。首先，同一危機事件可能同時存在直接事故責任、公共服務責任、組織管理責任及政策治理責任，難以僅以單一焦點組織的危機類型涵蓋全部責任關係。其次，初始責任位置可能隨組織回應、利害關係人反應與政府介入而發生變化，使責任歸因呈現動態而非一次決定的特性。最後，政治化、資訊透明度／程序正義及制度歷史性並非在所有案例中產生相同效果，而是在不同階段改變責任評價與策略效果。

三案例因此呈現不同的責任演化型態。高鐵停駛案主要呈現責任區隔：隨事故原因釐清、補償措施及政府介入，施工端的事務責任與高鐵的服務責任逐步分離；815 大停電主要呈現責任擴張：原始技術與操作責任隨公共服務期待與政治化，延伸至組織管理與能源政策層次；頂新連續油品危機則主要呈現責任累積與制度外溢：負面危機歷史透過魔鬼氈效應提高後續責任威脅，並限制重建策略的可信度。三種演化結果說明，不同初始責任位置並不必然導向固定的危機結果，後續責任如何發展仍與策略回應、利害關係人期待、治理介入及其所處情境相關。

政府介入在此過程中亦具有重要作用，但其效果並非固定或單向。高鐵案中，停工、裁罰、調查及求償使肇事方與受波及方的責任邊界趨於明確；815 大停電中，政府雖透過行政調查與政治承責參與責任界定，但政府本身亦因能源政策與系統韌性問題成為被究責者，使責任持續向政策層次擴張；頂新案中，行政與司法介入強化企業責任認定，但食品監管失靈亦使政府治理責任受到檢視。因此，政府介入應理解為多主體責任重構過程中的制度性力量，而非具有單方面決定責任歸屬的外部裁判者。本文第三章亦以政府介入是否使責任位置獲得確認、強化或重新配置作為觀察重點。

據此，本文對 SCCT 的分析延伸主要體現在兩個層次。第一，將危機類型由最終固定分類轉化為分析危機發展的「初始責任位置」，並進一步追蹤組織回應、策略配適／偏離、利害關係人反應、治理介入及責任重構。第二，將政治化、資訊透明度／程序正義及制度歷史性置於此一動態過程中，觀察其如何在不同階段影響責任判斷與策略效果。此一分析結果使 SCCT 由較偏重單一焦點組織之危機責任與策略配適，進一步延伸至多重責任主體並存之危機治理情境。

整體而言，本文所提出之分析架構並非以新的危機類型取代 SCCT，也不將政治化、資訊透明度／程序正義或危機歷史視為具有固定效果的新變項，而是將 SCCT 作為初始責任與策略判斷之理論基準，進一步觀察策略偏離、利害關係人反應、治理介入與責任重構之動態關係。三案例所呈現的責任區隔、責任擴張及責任累積與制度外溢，則提供理解多主體危機治理中責任如何隨事件發展而重新配置的比較性證據。

伍、 結論與建議

一、研究發現

本研究以情境危機溝通理論 (Situational Crisis Communication Theory, SCCT) 為分析基礎，選取 2022 年高鐵停駛（東南水泥事故）、2017 年 815 大停電（中油供氣中斷事故）及 2014 年頂新食安危機（正義油品事件）三案，透過多案例比較與過程追蹤，分析不同初始責任位置下之組織回應策略、利害關係人反應與政府治理介入。研究結果顯示，SCCT 所提出之責任歸因與策略配適邏輯，仍可作為危機初期責任判斷與策略選擇的重要理論基準；然而，在多重責任主體並存的治理情境中，初始責任位置並不必然等同於危機發展後的最終責任評價，而可能隨策略回應、利害關係人反應、治理介入及情境條件而重新配置。三案例分別呈現「責任區隔」、「責任擴張」及「責任累積與制度外溢」等不同演化結果，顯示危機責任具有動態發展之特性。

（一）SCCT 對初始責任診斷與策略判斷仍具解釋力，但存在後續適用邊界

針對第一項研究問題，本研究發現，SCCT 仍可作為危機初期責任判斷與策略選擇的重要理論基準。三案例中，不同行動者可依事件之可控性、可預測性、涉入程度及外部因素辨識其初始責任位置，並據此判斷其基本策略期待。因此，SCCT 對危機初期責任診斷及策略配適具有相當程度的解釋力。

然而，隨危機進入多主體互動、利害關係人反應與治理介入階段，責任可能由事故直接責任進一步延伸至公共服務、組織管理或政策治理層次。因此，本文認為危機類型較適合作為分

析危機發展的「初始責任位置」，而非最終責任歸因之固定分類。換言之，SCCT 的理論優勢主要在於提供責任判斷與策略配適的起始基準，而後續危機責任之演化仍須納入多重責任主體與治理情境加以理解。本文第四章之比較亦顯示，策略低配與超配之辨識仍須以 SCCT 所提供之責任與策略關係作為理論基準。

（二）多重責任主體使危機責任呈現不同方向的重構

針對第二項研究問題，本研究發現，在多重責任主體並存的危機事件中，責任歸因並非僅由事故原因所決定，而可能隨組織回應、利害關係人反應及政府介入而重新配置。

2022 年高鐵停駛（東南水泥事故）主要呈現「責任區隔」，隨事故原因釐清、組織回應及政府介入，施工端之事故直接責任與台灣高鐵之公共服務責任逐步區分。2017 年 815 大停電事件則呈現「責任擴張」，原先集中於供氣及操作環節之技術責任，隨公共服務期待與政治化程度提高，逐步延伸至組織管理、電力系統韌性及能源政策層次。2014 年頂新食安危機（正義油品事件）則呈現「責任累積與制度外溢」，企業既有危機歷史持續被重新援引，使後續事件不再被視為單一產品事件，而與企業誠信、組織管理及食品監管制度相互連結。

因此，本文所稱「多主體責任重構」，係指危機責任可能在直接肇事者、受波及組織、公共服務提供者、政府及其他利害關係人之間，隨事件發展而產生區隔、擴張、強化或重新配置。此一結果進一步說明，在多主體治理情境中，危機責任較適合被理解為持續發展的責任形成過程，而非一次完成的靜態歸因。

（三）策略偏離影響後續責任評價，其效果受到情境條件影響

針對第三項研究問題，本研究發現，組織實際回應與 SCCT 理論基準之間可能呈現策略低配、配適或超配，不同策略偏離方向亦可能與後續責任評價產生不同關聯。

高鐵停駛案中，台灣高鐵在低直接責任位置下仍採取退票、接駁及資訊提供等較高程度之服務回應，呈現策略超配；台電雖非 815 大停電供氣中斷之直接肇事者，亦因其公共服務角色採取電費減收等補償措施，呈現較其直接事故責任更高程度的責任承擔。相較之下，東南水泥、中油及頂新在較高責任壓力下，初期仍採取不同程度的責任移轉、澄清或弱化策略，呈現策略低配。東南水泥既有工安紀錄所形成之危機歷史，也使其初期責任移轉較難降低既有責任威脅。

策略偏離可能進一步透過利害關係人期待形成不同方向之預期違背。當組織回應高於其責任位置所對應之基本期待時，具有形成正向預期違背的可能；反之，高責任組織若採取低程度承擔或責任移轉策略，則較可能形成負向預期違背，進一步增加責任質疑與不信任。然而，預

期違背並非由策略形式本身自動產生，而是策略偏離如何轉化為利害關係人反應的輔助解釋機制，其效果仍受到政治化、資訊透明度／程序正義、制度歷史性及行動者角色期待等情境條件影響。

因此，本文所稱策略低配、配適與超配，並非直接判斷策略成功或失敗的固定標準，而是用以比較 SCCT 理論基準與組織實際回應之間的差距，並進一步觀察此一差距如何與利害關係人反應及後續責任演化相互連結。

（四）政府介入參與責任邊界的重新界定，但其作用具有條件性

針對第四項研究問題，本研究發現，政府在多主體危機中並非僅扮演危機後端之監管者，而可能透過調查、裁罰、停工、求償、司法處理、政治承責及制度改革等制度性行動，參與危機責任邊界的重新界定。

高鐵停駛案中，政府透過停工、裁罰、調查及求償等措施，使施工端的直接事故責任與高鐵的公共服務責任逐步區隔；815 大停電中，行政調查與政治承責雖參與事故責任界定，但政府本身亦因能源政策與系統韌性問題成為被究責者，使責任進一步向政策治理層次擴張；頂新案中，行政與司法介入強化企業責任認定，但食品安全監管制度所暴露的治理缺失，也使政府自身責任受到檢視。由此可見，政府並非始終位於責任結構之外，而可能同時具有治理介入者與被究責者之雙重位置。

因此，政府介入應理解為多主體責任重構過程中的制度性力量，而非具有單方面決定責任歸屬的外部裁判者。政府透過制度權威所採取的措施，可能使既有責任位置獲得確認、強化或重新配置，但其實際效果仍取決於政府本身是否同時受到究責、制度處置是否具有可信度，以及利害關係人如何評價相關治理措施。此一結果亦與本文第三章對政府介入之操作化一致，即以介入前後責任論述與後續發展，判斷政府介入如何影響責任界定。

綜合上述，本研究並非否定 SCCT，而是進一步說明其在多主體危機治理中的適用範圍與可能邊界。SCCT 仍可有效提供危機初期責任位置與策略配適之理論基準，但危機後續責任並非固定不變，而可能受到策略偏離、利害關係人反應、治理介入，以及政治化、資訊透明度／程序正義與制度歷史性等情境因素影響。三案例所呈現的責任區隔、責任擴張及責任累積與制度外溢，說明危機責任應由相對靜態的類型分類，進一步理解為多重責任主體隨事件發展而重新配置的動態過程。本文因此將 SCCT 由較偏重單一焦點組織之責任歸因與策略配適，延伸至多重責任主體並存的危機治理情境。

二、實務建議、研究限制與未來研究

本研究顯示，組織在危機發生後不宜僅依直接法律責任決定回應程度，而應同時考量自身角色、危機歷史、資訊透明與程序要求，以及利害關係人之責任期待。低直接責任組織在高度公共影響事件中，可視情境提高資訊、服務或補償程度；高責任組織則應審慎使用責任移轉或弱化策略，以避免與利害關係人期待形成較大落差。政府在危機治理中除進行調查、裁罰與責任追究外，亦應重視資訊公開、程序公平及後續制度改善，並注意自身可能同時成為治理責任之被究責者。本研究主要依據官方文件、組織資料、媒體與公開社群文本進行三案例質性比較，無法完整掌握組織及政府內部決策，對利害關係人反應與策略效果之判讀亦具有一定研究者詮釋限制，且三案例不具統計代表性。未來研究可增加不同危機類型與跨國案例，並結合深度訪談、問卷、實驗或量化文本分析，進一步檢驗策略偏離、多主體責任重構，以及政府介入對責任界定之作用與適用條件。

參考文獻

- BBC 中文網 (2014)。台灣來鴻：頂新魏家惹惱了台灣民眾，10 月 16 日。BBC 中文網。
https://www.bbc.com/zhongwen/trad/taiwan_letters/2014/10/141016_twletter_dongxin_weiquan_food_safety
- 三立新聞網 (2022)。東南水泥承包商「施工不當影響高鐵」晚間發聲明道歉。三立新聞網，4 月 1 日。<https://www.setn.com/News.aspx?NewsID=1094334>
- 中央通訊社 (2022)。東南水泥施工意外釀電塔倒塌高鐵延誤、車站擠滿人。中央通訊社，4 月 1 日。<https://www.cna.com.tw/news/ahel/202204010339.aspx>
- 尤子彥 (2014)。頂新魏家台前道歉，台下竟斥「大驚小怪」。商業周刊，10 月 16 日。
<https://www.businessweekly.com.tw/focus/indep/23938>
- 王伯輝 (2017)。觀點投書：大停電後學到的教訓—竟是一片空白？風傳媒，8 月 23 日。
<https://www.storm.mg/article/318598>
- 王彥喬 (2014)。流淚道歉魏應充宣布頂新、正義停產。風傳媒，10 月 11 日。
<https://www.storm.mg/article/36793>
- 王榮祥、楊雅民 (2022)。工安慣犯高市府將重罰東南水泥。自由時報，4 月 2 日。
<https://news.ltn.com.tw/news/life/paper/1509373>
- 台灣電力公司 (2017)。中油供氣中斷大潭跳機致全台停電機組陸續恢復併聯發電 今晚 9:40 解除全台緊急分區輪流停電 (新聞稿)，8 月 15 日。
<https://www.taipower.com.tw/2289/2323/2324/6544/normalPost>
- 台灣高鐵公司 (2022)。高鐵公司最新營運資料，4 月 1 日。
<https://www.thsrc.com.tw/ArticleContent/8e52d448-a465-4dae-8a73-c31f673c6a17>

行政院 (2017)。政院公布 815 停電事故行政調查專案小組總結報告 (新聞稿), 9 月 7 日。 <https://www.ey.gov.tw/Page/9277F759E41CCD91/8e438787-698f-478a-b17b-fa747d321e14/>

江仁台 (2017)。觀點投書：台灣應向英國學習核能政策。風傳媒, 12 月 26 日。
<https://www.storm.mg/article/376997>

羊正鈺 (2014)。道歉下台不是「負責」, 身為員工的消費者也該有「個人」社會責任。經理人月刊, 10 月 14 日。 <https://www.managertoday.com.tw/columns/view/46954>

自由時報 (2013)。頂新摻偽油魏應充錄影片致歉。自由時報, 11 月 5 日。
<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/895874>

吳研 (2022)。東南水泥施工意外害雙鐵停駛交通部求償 7863 萬。鏡週刊, 4 月 7 日。
<https://www.mirrormedia.mg/story/20220407edi010>

李淑蘭、孟昭權 (2014)。飼料油假冒豬油頂新正義油品中鏢。公視新聞網, 12 月 31 日。
<https://news.pts.org.tw/article/281068>

李憶璇 (2013)。味全：經第三方檢驗產品沒問題。Yahoo 奇摩新聞, 11 月 3 日。
<https://tw.news.yahoo.com/%E5%91%B3%E5%85%A8-%E7%B6%93%E7%AC%AC%E4%B8%89%E6%96%B9%E6%AA%A2%E9%A9%97-%E7%94%A2%E5%93%81%E6%B2%92%E5%95%8F%E9%A1%8C-102000933--finance.html>

林孟汝 (2017)。全台多地大停電大潭電廠 6 部機組全跳脫。中央通訊社, 8 月 15 日。
<https://web.archive.org/web/20170815180132/http://www.cna.com.tw/news/firstnews/201708155012.aspx>

林祖嘉 (2017)。從「815 大停電」看「反核能源政策」的謬誤。遠見雜誌, 8 月 30 日。
<https://www.gvm.com.tw/article/39851>

林祝菁 (2014)。味全主動通報 12 支商品下架。工商時報, 9 月 5 日。
<https://www.ctee.com.tw/news/20140905700024-439901>

邱柏勝 (2017)。首位因停電下台經濟部長李世光：不委屈。中央通訊社, 8 月 15 日。
<https://www.cna.com.tw/news/aip/201708150374.aspx>

范正祥 (2017)。815 是輪流停電 不是大停電, 8 月 18 日。
<https://tw.news.yahoo.com/815%E6%98%AF%E8%BC%AA%E6%B5%81%E5%81%9C%E9%9B%BB-%E4%B8%8D%E6%98%AF%E5%A4%A7%E5%81%9C%E9%9B%BB-215009485.html>

陳心怡 (2022)。拆廠不慎弄倒電塔「影響高鐵班次」東南水泥：會負起監督承包商責任。ETtoday, 4 月 1 日。 <https://finance.ettoday.net/news/2221170>

陳佳鑫、張梓嘉 (2017)。815 大停電 林：單一事件不影響能源轉型決心。公視新聞網, 8

月 21 日。 <https://news.pts.org.tw/article/368424>

董容慈（2022）。東南水泥工程釀電塔倒塌高鐵台南－左營改接駁車。公視新聞網，4 月 1 日。 <https://news.pts.org.tw/article/574438>

楊舒婷（2022）。「東南水泥砸雙鐵」監察院要求檢討高市府：會落實改善，11 月 16 日。

<https://tw.news.yahoo.com/%E6%9D%B1%E5%8D%97%E6%B0%B4%E6%B3%A5%E7%A0%B8%E9%9B%99%E9%90%B5-%E7%9B%A3%E5%AF%9F%E9%99%A2%E8%A6%81%E6%B1%82%E6%AA%A2%E8%A8%8E-%E9%AB%98%E5%B8%82%E5%BA%9C-%E6%9C%83%E8%90%BD%E5%AF%A6%E6%94%B9%E5%96%84-045116110.html>

鉅亨網新聞中心（2014）。大統油、餽水油、飼料油三油爆炸垮頂新？鉅亨網，10 月 14 日。 <https://news.cnyes.com/news/id/1170691>

監察院（2015）。強冠公司餽水油銷售全台危害國人健康監察院通過糾正衛生福利部、行政院環境保護署暨屏東縣政府（新聞稿），6 月 4 日。

https://www.cy.gov.tw/News_Content.aspx?n=124&s=7336

監察院（2018）。815 停電事故，監察院糾正中油公司並促請檢討（新聞稿），8 月 8 日。

https://www.cy.gov.tw/News_Content.aspx?n=796&s=13003

監察院（2023）。東南水泥儲料槽傾倒案（調查報告，字號：111 內調 0048）。

<https://www.cy.gov.tw/CyBsBoxContent2.aspx?n=718&s=28102>

蔡宗憲（2017）。815 全台大停電 中油指承包商失誤導致跳電 巨路這樣說。鉅亨網，8 月 16 日。 <https://news.cnyes.com/news/id/3896533>

劉光瑩（2018）。台大醫麻醉醫師王明鉅：我以前也反核，815 停電卻讓我改變看法。天下雜誌，8 月 14 日。 <https://www.cw.com.tw/article/5091663>

劉冠廷（2017）。815 停電減收一日電費 林全：高於各國標準。中央通訊社，8 月 21 日。 <https://www.cna.com.tw/news/aip/201708210134.aspx>

劉懿萱（2017）。限電拿民宅開刀？網傳秘辛稱：怕得罪財團。TVBS，8 月 17 日。

<https://news.tvbs.com.tw/life/757996>

鄭惟仁、鍾建剛（2022）。高市府勒令東南水泥停工罰逾 6 百萬、依公共危險罪移送法辦。

公視新聞網，4 月 2 日。 <https://news.pts.org.tw/article/574532>

衛生福利部食品藥物管理署（2013）。大統特級橄欖油疑似混雜其他油脂及違法添加銅葉綠素等問題（新聞稿），10 月 17 日。 <https://www.mohw.gov.tw/cp-3217-22892-1.html>

衛生福利部食品藥物管理署（2014）。追查強冠公司製售劣質豬油事件說明（新聞稿），9 月 5 日。 <https://www.mohw.gov.tw/cp-3205-21616-1.html>

顏振凱、王文萱（2017）。幕後》陳金德受訪大談派系鬥爭引眾怒，林全今日約見要求下台負責。風傳媒，8 月 18 日。 <https://www.storm.mg/article/317308>

顏瑞田 (2022)。東南水泥遭罰逾 600 萬炯德營造送辦。工商時報，4 月 2 日。

<https://www.ctee.com.tw/news/20220402700239-430104>

羅立邦 (2022)。連假返鄉受阻！高雄東南水泥廠施工撞倒電塔高鐵、台鐵斷電停駛。風傳媒，4 月 2 日。<https://www.storm.mg/article/4269551>

蘇南 (2022)。東南水泥阻雙鐵事故，看建物拆除制度之缺漏。風傳媒，4 月 7 日。

<https://www.storm.mg/article/4272980>

Arpan, L. M., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31(3), 425-433.

Boin, A., 't Hart, P., McConnell, A., & Preston, T. (2010). Leadership style, crisis response and blame management: The case of Hurricane Katrina. *Public Administration*, 88(3), 706-723. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01836.x>

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Burgoon, J. K. (1978). A communication model of personal space violations: Explication and an initial test. *Human Communication Research*, 4(2), 129-142. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00603.x>

Burgoon, J. K. (2015). Expectancy violations theory. *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication*. <https://doi.org/10.1002/9781118540190.wbeic102>

Caruana, A., Cohen, C., & Krentler, K. A. (2006). Corporate reputation and shareholders' intentions: An attitudinal perspective. *Journal of Brand Management*, 13(6), 429-440.

Citrawijaya, O. R., Susanto, B. K., & Amalia, D. A. (2024). The role of communication strategies in crisis management: A comparative analysis across industries. *The Journal of Academic Science*, 1(6), 748-761.

Collier, D. (2011). Understanding process tracing. *PS: Political Science & Politics*, 44(4), 823-830.

Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289. <https://doi.org/10.1177/0021943604265607>

Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2001). An extended examination of the crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 321-340.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (Eds.). (2010). *The handbook of crisis communication*. Wiley-

Blackwell.

- Dulaney, E., & Gunn, R. (2017). Situational crisis communication theory and the use of apologies in five high-profile food-poisoning incidents. *Journal of the Indiana Academy of the Social Sciences*, 20(1), 5.
- Hinterleitner, M. (2018). Policy failures, blame games and changes to policy practice. *Journal of Public Policy*, 38(2), 221–242. <https://doi.org/10.1017/S0143814X16000283>
- Hinterleitner, M., & Sager, F. (2015). Avoiding blame—A comprehensive framework and the Australian Home Insulation Program fiasco. *Policy Studies Journal*, 43(1), 139–161. <https://doi.org/10.1111/psj.12088>
- Holladay, S. J. (2010). Are they practicing what we are preaching? An investigation of crisis communication strategies in the media coverage of chemical accidents. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication* (pp. 159-180). Wiley-Blackwell.
- Hood, C. (2002). The risk game and the blame game. *Government and Opposition*, 37(1), 15–37. <https://doi.org/10.1111/1477-7053.00085>
- Hornsey, M. J., Chapman, C. M., Mangan, H., La Macchia, S., & Gillespie, N. (2021). The moral disillusionment model of organizational transgressions: Ethical transgressions trigger more negative reactions from consumers when committed by nonprofits. *Journal of Business Ethics*, 172, 653-671.
- Huang, A. (2017). 815 大停電誰該負責？中油董事長陳金德決定辭職了。關鍵評論網，8 月 17 日。 <https://www.thenewslens.com/article/76423>
- Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. L. (2014a). Examining the role of social media in effective crisis management: The effects of crisis origin, information form, and source on publics' crisis responses. *Communication Research*, 41(1), 74-94.
- Jin, Y., Liu, B. F., Anagondahalli, D., & Austin, L. (2014b). Scale development for measuring publics' emotions in organizational crises. *Public Relations Review*, 40(3), 509-518.
- Keh, H. T., & Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 732-742. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.02.005>
- Kim, H. K., & Niederdeppe, J. (2013). The role of emotional response during an H1N1 influenza pandemic on a college campus. *Journal of Public Relations Research*, 25(1), 30-50.
- Kim, S. (2022). It is time that matters in crisis communication: The role of temporal distance and crisis threat appraisal. *Public Relations Review*, 48(2), 102155.
- Kim, S., & Sung, K. H. (2014). Revisiting the effectiveness of base crisis response strategies in comparison of reputation management crisis responses. *Journal of Public Relations Research*,

26(1), 62-78.

- Koivula, A., Malinen, S., & Koiranen, I. (2026). Political trust and aspirations to influence social media during a crisis: A longitudinal study. *Policy & Internet*, 18(1), e70030.
- Liu, B. F., & Horsley, J. S. (2007). The government communication decision wheel: Toward a public relations model for the public sector. *Journal of Public Relations Research*, 19(4), 377-393.
- Mellon, J., & Prosser, C. (2017). Twitter and Facebook are not representative of the general population: Political attitudes and demographics of British social media users. *Research & Politics*, 4(3). <https://doi.org/10.1177/2053168017720008>
- O'Connor, C., & Joffe, H. (2020). Intercode reliability in qualitative research: Debates and practical guidelines. *International Journal of Qualitative Methods*, 19. <https://doi.org/10.1177/1609406919899220>
- Park, H., & Reber, B. H. (2011). The organization-public relationship and crisis communication: The effect of the organization-public relationship on publics' perceptions of crisis and attitudes toward the organization. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), 240-260.
- Putri, N. D. F. (2025). Crisis communication model in relational conflicts between corporations and local communities. *Journal of Communication Studies*, 5(2), 434-455.
- Seeger, M. W. (2006). Best practices in crisis communication: An expert panel process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 232-244.
- Teng, A.-C. (2021). *Crisis communication and framing: A study of the food safety issues in Taiwan* [Doctoral dissertation, University of Stirling]. <http://hdl.handle.net/1893/34380>
- Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375-400. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190038>
- Weaver, R. K. (1986). The politics of blame avoidance. *Journal of Public Policy*, 6(4), 371-398. <https://doi.org/10.1017/S0143814X00004219>
- Weiner, B. (2006). *Social motivation, justice, and the moral emotions: An attributional approach*. Psychology Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Zhang, Z. (2022). Contesting legitimacy in China's crisis communication: A framing analysis of reported social actors engaging in SARS and COVID-19. *Chinese Journal of Communication*, 15(2), 182-204.
- Zheng, B., Liu, H., & Davison, R. M. (2018). Exploring the relationship between corporate reputation and the public's crisis communication on social media. *Public Relations Review*, 44(1), 56-64. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.12.006>

Crisis Governance and Strategic Interaction in the Public and Private Sectors: A Multiple-Case Analysis of Situational Crisis Communication Theory

Chia-ling Chang *、Chih-Chun Chiu **、Chi-Shen Chang***

Abstract

This study draws on Situational Crisis Communication Theory (SCCT) to examine how organizational responses, stakeholder reactions, and government intervention shape the evolution of crisis responsibility in crisis governance contexts involving multiple responsible actors. Employing a qualitative multiple-case study design and process tracing, the study analyzes three cases in Taiwan: the 2022 Taiwan High Speed Rail service disruption caused by the Southeast Cement accident, the 2017 August 15 nationwide power outage caused by a CPC gas supply disruption, and the 2014 Ting Hsin food safety crisis involving Cheng I Food. The findings indicate that SCCT's logic of responsibility attribution and strategy fit remains useful for explaining initial responsibility judgments and response strategies. However, crisis responsibility may be continuously reconstructed through interactions among multiple actors. The three cases demonstrate distinct patterns of responsibility differentiation, responsibility expansion, and responsibility accumulation with institutional spillover, respectively. Organizational responses may also exhibit strategic under-fit, fit, or over-fit, which are associated with subsequent stakeholder reactions and responsibility evaluations. Politicization, information transparency/procedural justice, and institutional historicity constitute important contextual conditions shaping responsibility judgments and the effects of response strategies. Government interventions—including investigations, sanctions, claims for compensation, political accountability, and institutional reforms—may also contribute to the confirmation, reinforcement, or reconfiguration of responsibility positions among different actors. The study therefore argues that, while SCCT provides a theoretical baseline for assessing initial crisis responsibility and response strategies, it should also be situated within the dynamic processes of multi-actor governance to more fully explain the evolution of crisis responsibility and strategic interaction.

Keywords: Situational Crisis Communication Theory (SCCT), crisis governance, strategic deviation, responsibility attribution, responsibility reconstruction

* Adjunct Lecturer, Shih Hsin University, E-mail:jimchang178@gmail.com

** Visiting Professor, Department of Public Relations and Advertising, Shih Hsin University, E-mail: jcchiu@mail.shu.edu.tw

*** Associate Professor, Fujian Vocational College of Agriculture (Corresponding author), E-mail: chishen.chang@gmail.com

The paper was published under two double-blind reviews. Received: September 6, 2026. Accepted: September 26, 2026.