

C A M E C O



教會對大眾傳媒的
形象維護管理與危機處理

吉姆·麥克當諾著

01

P R A C T I C E S E R I E S

吉姆·麥克當諾著

教會對大眾傳媒的形象維護管理與危機處理

Aachen (Germany): Catholic Media Council (CAMECO), 2010

天主教傳媒協進會－研習系列01

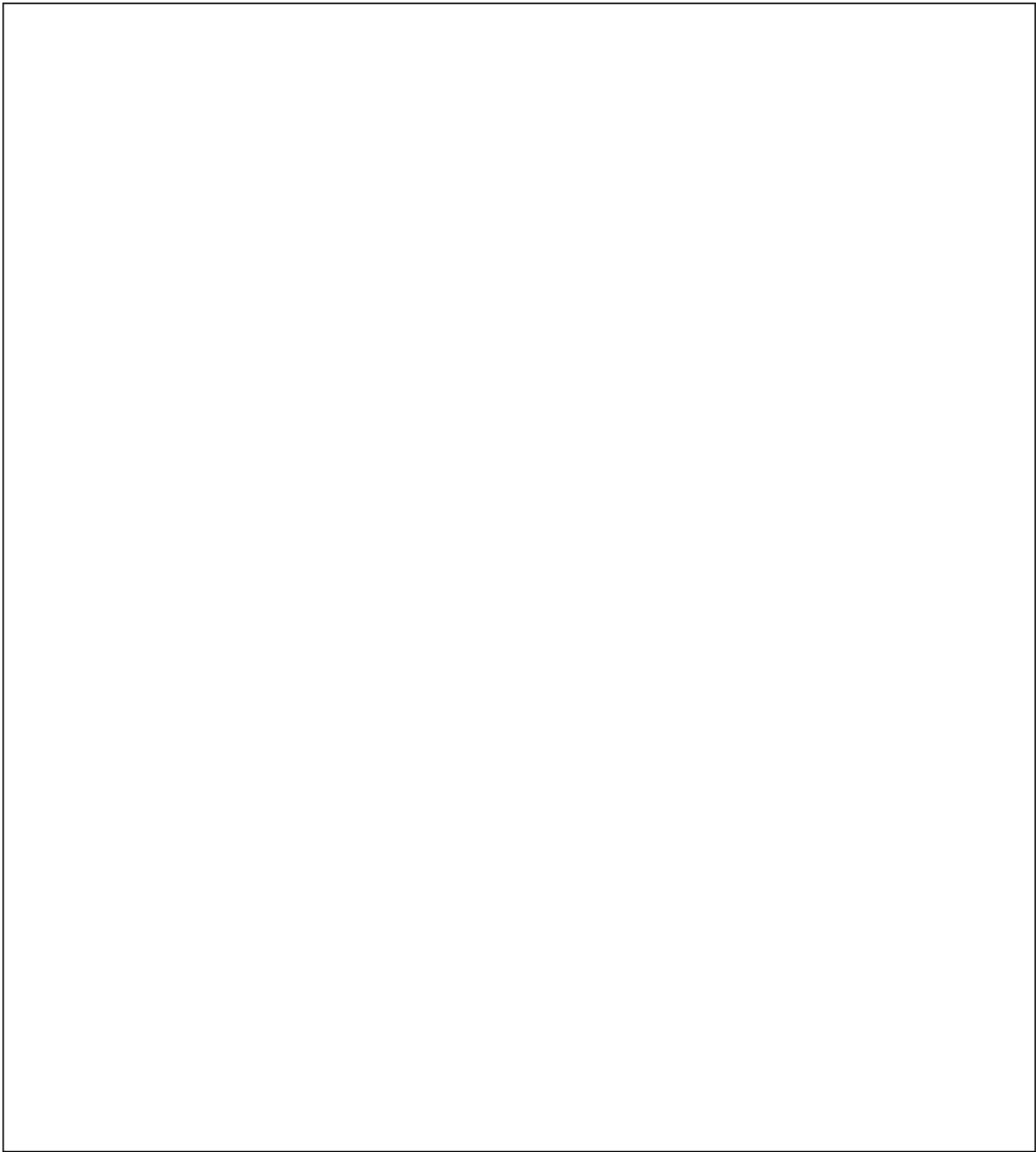
www.cameco.org/publications

Editors CAMECO: Daniela Frank / Petra Stammen

Graphic/Design: Josef Fiedler (cover) / A. Sofie Jannusch

C A M E C O PRACTICE SERIES

-  能力建設
-  項目和戰略規劃
-  監測評估
-  傳播策略
-  技術諮詢



01

天主教傳媒協進會－研習系列

教會對大眾傳媒的 形象維護管理與危機處理

吉姆·麥克當諾著



吉姆·麥克當諾神父 (Jim McDonnell) 是全球天主教傳播組織 (SIGNIS) 發展促進部的指導人；其分部遍及全球一百二十個國家。1990 年到 2002 年期間，他是天主教傳播中心的指導人；天主教傳播中心是天主教會在英格蘭以及威爾斯的國家傳播發展及訓練處。從 2002 年起，他開始經營麥克當諾傳播機構 (McDonnell Communications)，那是個獨立的傳播與公共關係顧問服務機構。他諮詢慈善團體以及教會機構在傳播策略、公共關係、聲譽維護管理、以及機構轉型管理上的業務事項。從 1990 年到 2006 年他是天主教大眾傳播委員會的主教顧問團成員。



貝諾尼·法卡斯蒙席 (Monsignor Benone Farcas) 是摩爾多瓦共和國齊新諾教區的助理主教。2005 年九月，他同安東·寇撒主教一起參加一個針對電視、廣播訪談訓練以及危機溝通處理的工作坊。這個摩爾多瓦的小小天主教會並沒有屬於自己的報刊處或發言人，但這個摩爾多瓦唯一的主教與助理主教卻是當地媒體很喜歡諮詢的對象；傳媒會找他們訪談，或邀請他們參加電視／廣播的討論節目。天主教媒體協進會 (CAMECO) 負責策劃此訓練課程，並與德國慕尼黑的天主教新聞學校 (ifp) 一起合作組織訓練課程；此訓練課程由德國的捐募機構 (Renovabis) 提供財物協助。天主教媒體協進會特別請他就此訓練課程分享他個人習得的主要功課，並問他在訓練課程後，有沒有把學到的功課應用到與傳媒的接觸之中。



耶穌會奧斯卡·文思特神父 (Fr. Oscar Wermster, SJ) 在辛巴威從事神職工作已近四十年。當他還是耶穌會的學生時，就曾在辛巴威獨立前到過該國服務，1971 年晉升司鐸後，又回到辛巴威從事聖職。從 1987 年到 2001 年，他任辛巴威主教公署的大眾傳播協調人。現在他是當地的牧靈神父，特別為愛滋病患服務。他也是自由業記者，掌理辛巴威哈拉雷的耶穌會傳播處。有鑑於他處於長期政治與社會緊張的環境下，在教會傳播處與媒體的溝通上豐富的經驗，天主教傳媒協進會特別請他分享他管理教會聲譽的經驗，以及他對教會把傳媒看成「仇敵或朋友」的見解。

序言

「當教會權威不願或無法提供訊息時，謠言就會傳開；謠言不會傳達實情，只會製造似是而非的危險訊息……這時教會須承擔責任的領導人就需要試著事先準備好應付困難的局面，而不當放棄先發制權。」

——（教會傳播大憲章《溝通與發展》121 及 124 節）

「任何受忽略的問題都有可能衍生成危機。」

——季辛吉（Henry Kissinger）

當一個組織處於某種困難的局面時——不管是由於本身的疏失抑或是他人造成的失誤——那麼這組織在此刻的所言、所行、還有這組織與其事件關係人以及大眾如何互動，都會影響它的名聲和信譽。在這種情況，機構組織就必須訴諸形象維護管理的專門藝術與技巧：也就是危機處理。

教會傳播負責人特別需要有處理危機的專門知識。國家或教區的教會傳播處常需要處理困難的議題；內部的問題很可能遭到公開而成為國家或地方媒體關注的焦點。危機的出現會使教會與媒體之間原本就複雜的關係更為明顯，也更為複雜。

最重要的是，教會面臨危機時，全國或教區的教會傳播處必須為教會的立場代言。此時傳播處的職責除了要為教會的做法和觀點提出解釋或辯解之外，同時也需要糾正錯誤或誤導人的傳言，並改進傳媒記者對教會未披露事件的理解與解釋。必要時，傳播處還得擔任一項困難的任務：為教會內所犯的錯誤小心並有技巧的提出適當的悔過或道歉聲明。

然而在教會處於危機情況時，教會傳播處尤其需要繼續扮演教會內之傳媒代言人。傳播處需要轉述外界傳媒記者的需要，並說服教會把事件公開透明化的益處。也就是說，它除了需要平息傳媒記者的嚴苛要求，還得試著說服頑抗的教會領導人對傳媒做出正面的評語。扮演這樣的角色時，其他的教會同仁可能很容易把教會傳播處視為過於軟弱而受到外界傳媒不當的影響。然而當教會組織內其他成員都把傳媒視為敵人的同時，教會內需要有人維持比較客觀中立的觀點。尤其在危機的情況下，教會傳播處特別需要扮演教會與傳媒之間的橋樑。

目錄

1.什麼是危機？ P.11-14

危機事件裡的一些共同因素

當事件演變成危機時

2.危機處理P.14-16

危機處理的目的

處理危機常犯的錯誤

3.為危機的發生做預備 P.16-21

危機處理計畫

危機處理組

四個關鍵角色

做記錄的重要

4.危機的四個階段 P.22-27

導因環境危機的爆發

危機所造成的撞擊力

決策期

評估期

執行期

危機過後，反省與評估

5.危機發生時的傳播溝通工作 P.27-30

信賴與信譽

提供可靠而且精確的訊息

把人放在第一位

目錄

6. 危機發生時的傳播溝通工作：新聞傳媒所扮演的角色 P.30-37

傳媒要的是什麼？

網際網路的角色

網路社群媒體的作用力

7. 與傳媒溝通的實用建議 P.38-43

傳播處需要知道所有相關的事實

核對並記下已經確定的事實

把媒體的接觸以及媒體對消息的要求之進程精確的記錄下來

把需要傳播的關鍵訊息記下來

列出可能會出現的狀況

準備一份問答稿

把一開始因應記者的備稿聲明整理

適時準備更詳盡的備稿聲明

千萬別說「不予置評／無可奉告」

千萬別把「不可發表」的訊息說出去

監控傳媒有些情況下有些個人需要受保護

以避免傳媒的接觸監控網路社群媒體

運用網路社群媒體來輔助其他的網路通訊管道

8. 結論 P.43-48

附錄：教區危機處理計畫範本

1

什麼是危機？

很多的危機都會動搖機構組織；其範圍很廣，上至像火災之類的人為或天然災害，下至詐騙事件，個人的道德淪喪、虐待事件或瀆職等，都可以構成危機。有些危機來的很突然而出乎人預料之外，比方說，天然災害或造成人員傷亡的事件。其他的危機則屬於系統性的危機，當無法適當的執行系統控制或管理，或當詐騙、虐待、或不當的處理發生時，就會出現這類的危機。

什麼會構成危機？又什麼不構成危機？其中的分別，我們可以拿火災來作比喻。一場火災使某些僱員受了傷。剛開始，這場火災可能只是被視為一場不幸的意外，如此只會引發外界的同情。然而，這場造成人員受傷的火災之起因若是因為人為的疏失，或是組織內根本沒有防火的措施，那麼人民及記者就會追究到底誰該受責罰，這時，這場事件就會變成組織機構的危機。

（根據文森·柯維羅在華盛頓特區危機處理中心的報告）一個對危機的普遍接受性的定義是：危機是非計畫性的意外事件，1）它可能會嚴重的影響組織的正常運作；2）會造成法律責任及經濟的損失；3）對組織的公眾聲譽可能造成真實的、或可預見的、或潛在的威脅。然而，有些計畫性的或可預見的事件，但後來造成難題的（像是教區的合併或關閉學校等）也可以藉著運用危機處理的程序來解決困難。

危機就是：

- 1 任何非計畫性的意外事件
- 2 可能會嚴重的影響組織的正常運作
- 3 會造成法律責任及經濟的損失
- 4 對組織的公眾聲譽可能造成真實的、或可預見的、或潛在的威脅

危機事件裡的一些共同因素

仔細察看上述對危機的定義，我們會發現有些點特別值得強調。首先，危機一般來講是「非計畫性的」，但「非計畫性」並不表示就「不可預見」。危機處理的一個重要部份就是要讓組織機構能試著預測未來可能會造成危機的一些困境，以便事先做計畫與預備。一般而言，當危機發生時，機構的領導人必須在不能掌握事件之全部事實的情況下，就做出快速而且正確的決定。為了幫助領導人做出正確的決定，每個機構需要對潛在的問題或威脅做出實際的危機評估。

第二，危機通常會中斷組織機構的正常例行運作。在預測可能的危機時，有必要為機構的正常運作事先做安排。若某危機的發生意味著機構必須停止運作一段時間（比方說，學校的建築物燒毀了，某人遭解雇，或發生了嚴重的天然災害等）那麼就必須事先計畫安排好，讓機構能儘早重新開始常規的運作。

第三，危機可能造成法律責任或經濟的損失。任何危及一組織之信譽的危機都會影響其財務狀況或其運作的能力。比方，教會的虐童醜聞毫無疑問的會縮短人們對教會的捐款，而且，很多國家的教會都已經發現，虐童案造成教會的法律糾葛。

第四，危機有可能造成威脅。這威脅有真實的（如正在發生或已經發生的威脅）；有可預見的（即組織預見某危機會造成的威脅而因此覺得需要做出應對措施；比方說，一篇對教會極具敵意的印刷文章，教會必須決定如何因應。）威脅也有潛在的（即有可能發生的威脅；比方說，危機可能造成某資深人員辭職，或過去沒有處理適當的某個困難事件有可能因此而再度發生（比方說，虐童醜聞案）。

當某事件演變成危機時

一機構組織幾乎每天都得應付數不清的問題、議題、或事件。這些問題或事件也許很複雜困難，但通常不會被視為危機。然而，原本不嚴重的問題若沒有控制好，有可能演變成危機，如此，將引起更多人的注意（如事件關係人或媒體）。

某個特定的事件會不會演變成危機，其實並不容易事先預測。通常，一組織機構無法事先知道其言行對其信譽所造成的危險。事後才發現，外界對它有不同意見。當媒體對教會領導人所作的聲明有不同的解釋時，就會出現這類的危機。2006年教宗本篤十六世對雷根斯保大學之致詞所引發的全世界的抗議聲浪，就是個很好的例子。教宗引述幾句某拜佔庭君王對伊斯蘭教的批評，然後媒體大肆的凸顯這些評語，由此而解釋教宗認為伊斯蘭教的本質是暴力的。緊接著回教世界便爆發批評風暴。這時，教宗發言人就得站出來肩負這艱難的任務：他說服記者和大眾說，教宗的話已經被斷章取義，教宗沒有攻擊回教的意思。這個事件給我們的教訓就是：我們有必要預測，在公眾所作的言行，將如何有可能被他人所曲解或引發他人不同的看法。

另一個例子是2008年二月7日坎特柏里主教盧萬·威廉所做的一場演說。當時他提及將伊斯蘭教教法融入英國法律體系的可能性。他的這番言詞首次引起公眾注意是在午間的一個空中廣播訪談節目（而他的演講則在那天的傍晚時分重播出來）。他的說法引發大眾、教會、媒體、甚至政治界很大的敵對聲浪，因為普遍都害怕主教會積極的推廣採用伊斯蘭教法。BBC把這事件放在頭條報導完全無法幫助澄清這層誤解，而普遍新聞帶有敵意的頭條只有使誤解變得更為嚴重。主教自己的做法則使誤解更為複雜，因為對於公眾的抗議他既沒有對其原說詞做出修正，也沒有對眾澄清他這麼說到底是什麼意思。結果就是，隨著媒體增加抗議的評論，這場危機也持續加溫。要等到四天之後，主教才終於澄清他的立場。

這個例子給我們的功課就是：危機發生時最好能在第一時間果決的採取因應措施，才能盡快減輕傷害、澄清誤會或錯誤的解釋。

導致最多問題的，通常不是危機本身所造成的直接傷害，而是後續公眾的宣傳以及媒體的報導。這就是為什麼有效即時的危機溝通處理會如此重要。上述教宗與主教的演說都導致高度不穩定狀況的產生，因為媒體的報導都被具有特定宗教與政治目的人所操控。即使後來教會做了澄清，但是危機已經不可收拾，而且還轉化成更大的政治、宗教衝突。

2

危機處理 危機處理的目的

危機處理的目的是要限制危機對機構及其聲譽的傷害程度。處理危機須做到下列幾點：1 當危機發生時，須能使機構繼續維持正常的運作；2 確保能迅速適當的對危機做出處理；3 對大眾解釋機構在社會具有的功能，俾使機構的信譽能獲得維護與加強。

危機處理不是要掩蓋醜聞或是要操控媒體，也不是要為不可辯解的事尋求辯解。危機處理無法根本的防止問題的產生，但處理危機必須能降低所產生之問題的件數，並確保那些已產生的問題能更有效的受到處理。在這個世界裡，教會的聲譽總是受到高度檢視，因此危機隨時都會發生。所以教會傳播處常常都需要應用危機處理的技巧。

中文「危機」這個詞是由「危險」和「機會」這兩個意思所構成。危機發生時，其主要危險在於機構組織為了採取自我防衛，而可能不願做出清楚的回應，比如：拒絕回答大眾或記者的詢問、或掩蓋實情、或顧左右而言他、或把罪責由一兩個人來承擔（找替罪羔羊）、或淡化問題的嚴重性、或甚至指控媒體無中生有。當危機處理不當時，只會加增民眾的懷疑。

處理危機常犯的錯誤

危機處理失當，會造成局面一發不可收拾；2002 年英國牛隻爆發口蹄疫時，英國政府處理危機所犯的錯誤，可以拿來作為危機處理失當的典型。當時《時代雜誌》的頭條把這事件形容的非常恰當：「恐慌使危機變成災難。」（2002 年 7 月 23 日發行）

此頭條描寫出英政府著手調查此事件的情況——此調查出現了八個重要的錯誤，即危機處理時經常會重複的錯誤。

第一個錯誤就是慌亂。決策非常的混亂，致使民眾失去信心。第二個錯誤，對這樣的事件缺乏權宜之計或事先的應變計畫。第三個錯誤，決策者無法的擬出一致的策略計畫，所以他們浪費很多時間爭論應該做什麼好。第四個錯誤，沒有在危機發生的第一時間把關鍵的消息傳出去。關鍵消息就是指能防止危機惡化的重要訊息。第五個錯誤，把新的問題錯以為是之前發生過的問題。政府當局只顧全心防止另一波狂牛症的爆發，而沒有注意這次是口蹄疫，而不是狂牛症。第六個錯誤，沒有注意到早期的警訊，所以沒能把此警訊傳達給該知道的人（防疫人員）——首次診斷確定是口蹄疫時，事件已發生了八個月。第七個錯誤，失去民眾的信賴。負責的英政府首長竟然在電視上說，情況已完全控制得宜，但很明顯他根本在說謊，似乎政府不願意對整個情況失控負起責任。最後一個錯誤，負責的當局完全無法看出此危機的嚴重性，所以被認為太過大意。這些個錯誤也會重複在很多其他的危機中出現，比方說，教會當局對虐童案剛開始的回應，就出現這些錯誤。

所以，若把這些問題轉為正面的話，則好的危機處理應該做到下列幾點：

- 1.盡量不要慌亂。
- 2.事先要有應變危機的計畫。
- 3.需要快速決定出一致的對策。
- 4.需要有良好的溝通聯絡系統。
- 5.預備好，這次問題很可能跟上次有別。
- 6.需要有功能良好的早期警訊系統。
- 7.需要建立信譽與信賴，避免大意。

3

為危機的發生做預備

教會的傳播處該怎麼做才能為危機的發生做預備呢？最重要的步驟，就是需要發展一個危機處理計畫。這份計畫必須能預先考慮到機構可能得面對的問題，而且必須擬出操作指南，指示該如何有效的因應。當危機發生時，剛開始會有一段混亂期，那時大部分人會感到震驚。這份危機處理計畫，就是要幫助人們在這段混亂期裡，能降低混亂與震驚的程度。

危機處理計畫

危機處理計畫就是一套正式的處理程序，使參與者能採取最少的必要步驟，就能開始對狀況進行控制。

每個機構都有一套程序來處理火災的發生；這程序會詳細指明什麼人在特定的行動中要執行某個特定的責任，同時也會載明疏散的程序以及該遵循的路線，還有該由誰連絡消防隊等。這些程序就是一個簡明扼要的火災危機處理計畫。

現在讓我們來看，就一個教區而言，危機處理原則，放在教會的環境下，該如何才能成為可行的計畫。

基於危險評估的基礎，危機處理計畫必須指出最可能導致危機的狀況。就一個教區而言，最可能出現的問題包括：遭指控濫權、性醜聞、教區或堂區的財務處理不當、天然災害或意外事故、人事或雇聘糾紛、堂區或學校關閉或改組、教會重整、教堂或其他機構該座落何處的爭執等。這些狀況說明，很多危機來自於教會相關機構出現的困難，像是學校、大學、醫院、照養院等。

此計畫必須規劃出危機處理組的成員——就是在危機發生時有責任做重大決定的人。（這點底下會詳談）

好的教區危機處理計畫必須詳細指明關鍵負責人員必須從事哪些工作，還有，重要的任務該如何執行？比方說，在危機發生期間，對於記者以及其他人的詢問，這份計畫應該為教區行政人員、工作人員、以及神職人員規劃好一份應對的指南。這份指南須清楚指出，所有的問題應該由教會傳播處來回答（或其他指定的發言人）。所有需要在公眾所給的聲明或訊息都必須交由傳播處或發言人來處理。

在得知危機發生的第一時間，教區危機處理計畫必須列出一份行政工作的清單。這份清單必須包含例行但同時也是重要的訊息：該如何通知危機處理組；組員該如何開會討論，若有人未能出席，該如何處理；可能需要哪些配備或資源；有哪些重要的連絡人。

這份計畫也必須指出哪些教會內外的人事會對危機的公開有重大的影響。比方說，若一個堂口必須關閉的話，則會造成影響的人包括：堂區居民、堂區神職人員、堂區雇用的工作人員、堂區的贊助人及他們的家庭、當地的居民、當地的政治人物、特殊的利益團體、當地民眾、天主教會報界、地方或國家的媒體。

若危機關乎虐待事件或其他的犯法行為，則教區與法令當局或警界的連結可能會至關重大。這樣的關係可以確保謠言不會傳開以及沒有進一步的傷害發生。另一個同樣重要的是哪個媒體對教區特別重要，像是會報導教區或地方法令當局或警界的當地報界。在平時，教區或堂區也需要與合宜的報界記者建立良好的工作關係，如此，在困難的時機裡當他們拿棘手的問題來詢問時，希望他們也能帶著善意。

危機處理計畫不須很長，但必須清楚而且定期更新。教區的危機處理程序及指南需要定期更新，而且需要根據現實狀況的變動而做測試。規範出需要防範的可能危機狀況並不夠。除非有系統性的程序來檢測個人或整個組織的行為表現（比方說，必須準確的記錄財務的進出），以確保組織或個人有遵循正當的行事準則，否則這份計畫將淪為無用。必須模擬可能的狀況，來演練危機處理計畫。若等到危機發生時，再來修改危機處理計畫，就太遲了。一套危機計畫不管有多麼的精心設計，若它只能封凍在書架上無人翻閱，則一點用處也沒有。

最後，危機處理計畫的細節最好能根據組織的實際狀況來加以擬定。這份計畫需要能根據組織的實際需要來制定。用一份「現成的」計畫書作為概要指南會有幫助沒錯，但這樣的計畫無法取代根據組織之詳細狀況所做出的重要依循細節。

危機處理計畫需要包括下列幾點：

1. 指出最可能會導致危機的狀況。
2. 須詳細指明該執行的任務與責任。
3. 須列出處理行動的清單。
4. 必須指出教會內外對危機的公開有重大的影響的人物。
5. 須清楚而且定期更新。

(見附錄的教區危機處理計畫範本)

危機處理組

危機處理計畫最重要的部份之一就是規劃危機處理組所該扮演之角色及該負之責任的部份。危機發生時，危機處理組必須擔負起責任，確保危機處理計畫能付諸實行。處理組每一個人需要清楚自己該扮演什麼角色、需要有清楚的領導架構、需要有足夠的權力以便迅速的做出決策。危機處理組的成員必須定期接受危機處理基本技巧，讓自己能藉著練習更新技術。最後，處理組必須評估過往某個危機處理的情況，以便從中學習有用的功課與教訓並加以演練實行。

一個教區裡，危機處理組的成員可能會包括：教區主教、一位或多位主教代理人、教會傳播處長、主教秘書，其他根據需要，可能還包括相關的專家。

在危機處理組中，傳播處長所扮演的角色非常重要。在教會內部之決策行動與教會外的觀察者、評論者、以及支持者之間，就是由傳播處長來負責連絡溝通。（見底下傳播溝通的專門知識）

四個重要角色

任何的危機處理組都要包含四個重要的角色：領導技巧、專門知識、傳播溝通、以及行政管理的支持。

第一，領導技巧：誰是領導人必須清楚，而且只能有一個領導人。危機狀況中，最遭的情況就是不只一個人或多個人都想行使領導權，如此，到後來只會使危機變成災難。危機小組的領導人不需要一定是主教，但此人必須有權力及能力來確定小組工作的效能並確保在局勢內所執行的工作在控制之內。

第二，專門知識：須雇用適切的專家人物。根據情況把相關的專家集合起來，才能獲取有根據的建議來依各種不同的危機狀況（人道危機、財務危機、法律糾紛、或宗教危機）給予適切的協助。所以可能需要有幾位專家集合起來組成專門知識庫，以便根據狀況從中汲取適切的專門協助。然而在大部分情況中，有必要請有法律專業知識的人來組成危機小組的核心成員。

第三，傳播溝通：教會不能等到危機發生時，才來辛苦的尋找可信賴以及能勝任的溝通人來應付媒體或事件關係人。在危機事件中，教會傳播處如何在媒體與教會之間做說明與溝通，非常的關鍵。

傳播處必須仔細思慮並管理教會內部的溝通，同時也要小心處置與外界媒體的溝通。所謂內部的溝通包括所有與事件關係人的溝通：像是受害人、同事、管理階層的人、僱員、支持人以及贊助人。就教會而言，這包括相關的教會辦事處以及需要知道事情之來龍去脈的重要人士。傳播處的人或組必須有危機處理的訓練。

危機發生時也很有必要有個代表教會的發言人。此發言人必須站在教會的立場說服人。最佳的情況是此人能具有適切的訓練，即此人應該是機構面臨危機時的主管級人員。就教會而言，此人應該是主教、堂區的司鐸、或教會的上級人士。通常的情況下，如果其他的人都無法有效的面對媒體，則教會傳播處長就必須扮演這個角色。

第四，行政支持：確定危機處理組能有足夠的行政支援與行政資源可以取用。必須事先考慮到的行政管理上的問題包括：危機發生時該由誰來接聽電話？危機小組該在何處開會討論？誰該連絡招集組員？該由誰來記錄危機小組的所作的決定。

做紀錄的重要性

精確而且有系統的做記錄非常重要。所有處理危機的人首先必須接受的事實是，他們處理危機所作的所有行動都有可能受到嚴格的審視（即使不會立刻受到檢視，也會稍後發生），因此他們的行動必須能讓人覺得有理而且適當。這表示處理危機所作的決定與行動很有必要記錄下來，如此特定措施之執行才能輕易的被查明與評估。做記錄的另一個好處是，它會迫使人澄清他們採取某種行動的理由並弄清他們想要達到的目標是什麼。若沒有能勝任的管理支持人員，則無法做出精確而且有系統的記錄。（見前面所說的行政支持）

危機處理組必須負責使危機處理計畫切實付諸實行。危機組需要有三個重要的角色：

- 1.一個明確的領導人。
- 2.相關的專家人員。
- 3.勝任的傳播溝通人。
- 4.有效的行政支持。

4

危機的四個階段

每個危機都必然會經過幾個階段，所以當危機逐漸展開的同時，最好能預備好別太過震驚。每個階段都有該面對的困難與挑戰以及一些應該執行的行動。

底下是整個階段過程的綜觀：

導因環境：

也就是危機發生的環境。在此環境下，即便危機已經在醞釀之中，危機發生前的警訊常被忽略。如果能具備有效的監控或警訊系統，（比如，有效的記帳系統能提早發現反常的財務記錄；有效的孩童保護政策能預防虐童事件的發生）將能使危機的發生降到最低。

危機的爆發：

危機發生剛開始會有一段混亂期，這時人會急著追究到底是怎麼回事。在這個階段人需要避免貿然行事，好給自己時間和空間評估狀況。

危機所造成的撞擊力：

這時人們已在承受危機發生的後果，因為機構已經無法正常運作，而需要時間與資源來應付狀況。危機處理組須開始集會以實行危機處理計畫。

決策期：

當問題隨著危機逐漸揭露出來時，機構也開始規劃並執行策略來處理危機。有些機構到了決策期可能還是相當慌亂，然而有些機構已經能發展出危機處理計畫並決定事項的優先處理次序。

執行期：

這時已開始實行危機計畫，而機構也開始採取適當的決定性行動（有些機構則只是更加慌亂）。在這個階段組織需要不斷的因應情況做反省與適應。

評估期：

這是個常被忽略的動作，但做評估是為了將來有困難的問題發生時，能更有效的做出因應，因此很需要做評估。這時期需要檢視危機的導因，也需要評估與反省處理危機所做的行動，由此可以對危機計畫做更新以便未來發生困難時能避免發生相同的問題。下一段我們要更詳盡的討論危機的階段。

導因環境

教會必須和很多其他機構一樣具有提前的警告系統，如此若有潛在的問題或問題尚處於早期，教會能預先注意到。若領導人能事先被告知有問題正在醞釀，則危機將可以獲得平息，不然機構也能以更有效力的行動計畫加以處理。如前所述，警訊系統包括正式的程序，如正當詳實的記帳系統以及孩童保護政策。但是，以非正式的方式與神職人員、堂區居民、以及堂口僱員等人員的看法取得聯繫同樣也很重要。

危機的爆發

危機爆發時會有一段混亂期。謠言可能很快的傳開，很多人還很不確定到底發生了什麼事。這時期可以只有幾分鐘，也可能延續好幾個小時；所以這時期很重要的是能有一套事先擬好的危機計畫可供取用。遵循危機處理計畫的程序能使人在混亂中保持一定的秩序，以確保能採取正確的步驟。比方說，飛機駕駛人遇到緊急狀況時知道該做什麼，因為已經有一套清楚的危機處理計畫可供他遵循。危機爆發時再來擬定一套新的危機計畫，根本無濟於事。

危機所造成的撞擊力

危機爆發後緊跟著的是危機所造成的撞擊力，這時組織會承受危機的連鎖反應所造成的後果。平常組織的運作會中斷或暫停。比方說某位學生在校內發生了一件嚴重的意外事件，則危機爆發後，校內校外會開始有各式各樣的謠言和傳聞，然後學校會停止上課，因為好些的法律糾紛致使組織在運作上以及溝通上的困難。

這個時期很重要的是危機處理組需要相當鎮定的給自己時間和空間來應對危機。比方說，若有某報社記者傳聞某位神父與人生了小孩，則於此一時期不宜做立即的回應——不管是正面的回應還是負面的——因為事實還未澄清。處理這事件的人需要花時間澄清到底發生了什麼事。空間也很重要；他需要一個可以讓他做思考和計畫的地方，那地方必須遠離電話鈴響，遠離那些想要立刻知道答案的人。

評估情況的時候，需要問與回答一些重要的問題。

第一組問題關於危機本身以及危機的起因：

- 這到底是什麼樣的危機？
- 此危機何時開始發生？
- 什麼人受到此危機的影響？有人因此受到傷害或身處危險嗎？
- 這樣的危機以前發生過嗎？
- 為何會發生這樣的危機呢？（多重起因）
- 這危機可能會延續多久？
- 這危機造成什麼樣的撞擊力？
- 這危機會造成什麼樣可能的後果？

決策期

組織需要快速的進入決策期。若組織有一套已經發展完全的危機處理計畫而且危機處理組人員已事先安排好，當然就可以很快進入決策期。而如果這時才來想處理計畫以及佈置處理人員，當然組織上下在應對上就會很慌亂，因為人們可能應付壓力（比如報社記者的追問）都來不及，根本無力控制局勢。

在這個時期該問的問題關乎危機影響的範圍有多大，以及處理行動上的先後次序。這些問題必須具有策略性（及必須立刻採取的行動）同時也必須對全局有重要意義（即需要長期採取的行動）：

- 這危機對組織的運作將會有什麼樣的影響？
- 當即要採取的優先行動是什麼？
- 有什麼樣的選擇與資源可以用來控制危機？
- 需要請什麼樣的專家來加入危機處理組來協助處理危機？
- 我們下一步該做的是什麼？
- 就全局的益處而言，我們長期的策略是什麼？

下列是關於溝通報導上的重要問題：

- 誰知道這件事？
- 這危機會威脅我們組織的名聲與信譽嗎？
- 需要把這樣的局勢通知給哪些人（即與組織有（財務）關係的人）知道？
- 在通知連絡上需要給什麼關鍵的訊息？
- 該用什麼管道來傳達這些關鍵訊息？
- 這個危機值得報導嗎？

執行期

在規劃與執行策略的期間，危機處理組很需要把媒體「安撫好」。在很多狀況下，把媒體安撫好就是表示需要把「備稿聲明」整理好（見底下第七段）。若能快速回應記者的問題當然很重要，但也要小心的控制得宜，即使事實還不明朗。這麼做的目的，就是不要因為媒體的施壓而做出不利的決定，或者是做出後來必須修正或撤回的聲明。

這同時危機處理組也要開始使危機計畫開始作用，以便實際的處理危機並開始掌理傳播溝通的程序。這就是為什麼危機處理組必須提前把行動的優先順序決定好並儘可能快速的發展出一套策略性的計畫。然而除非處理組已經有辦法發現事情的真相並清楚到底實際發生了什麼事，否則處理組無法做上述的這些動作。

決策執行期的絕大部份都是在傳播溝通上所下的工夫。如前所述，對所發生之事件的看法會比事件本身還要具有問題與困難。處理組需要決定該傳播溝通的重要訊息是什麼，以及這些訊息該如何傳達給需要知道的人。當危機逐漸揭露出來的同時，與媒體的處理關係會更形重要。媒體所傳達出來的訊息必須屬實可信，而且必須是以關切的角度報導。

危機發生的中後期階段，需要對先前所作的行動做反省和調整，因為越來越多的實情會揭露，而且組織得處理與組織利益／事件關係人的關係，並應付媒體的關注。總之，過程中很必要做彈性調整，而且需要迅速，並要確保能時時通知危機組危機發生之實情。

很多的機構都需要能從機構外汲取協助。就教會而言，有專家人員進駐的大型教會機構（或較容易取得專家協助的教會機構），需要能為其他的教會機構或教會相關團體或機構提供協助（或讓它們能容易的取得協助），尤其當問題發生時。這就是為什麼，比方說，國家或教區的傳播處必須能勝任危機處理的技巧，並願意為其他的教會機構提供必要的協助或支持。在底下第五段會詳談危機處理的傳播溝通工作。

危機過後，反省與評估

一旦危機過後，必須對危機處理本身以及導致危機發生的情況做調查。不幸的是，這樣的評估調查工作經常被忽略。令人驚訝的是，比方說，對性虐待醜聞案的起因與處理，很多國家的教會要等到很長的時間之後才開始積極詳盡的做調查評估。

調查評估的工作可以由機構內的人來做。但就比較嚴重的案件來講，請與事件沒有直接關係的人來做評估會比較有效。做調查工作必須考慮下列問題：

- 何處需要有早期的警訊系統？
- 何時就該注意到警訊？
- 危機的發生是起於某種行動，還是因為沒有採取什麼行動？
- 何時問題的所在被指出來？
- 到底什麼事被做了？是誰做的？何時做的？

- 危機處理系統運作的如何？
- 危機處理組的功能如何？
- 危機處理計畫有多有效？
- 傳播溝通策略有多成功？
- 危機處理系統該如何改進？
- 過程中學到什麼功課？這些功課該如何被應用出來？

評估結果必須補進現行的危機處理計畫裡，如此，危機計畫才能就危機處理的經驗做改進與更新。（見前面第三段「危機處理計畫」）

危機發生時的傳播溝通工作

5

本章會細談危機處理的傳播溝通工作。本段所提供的觀察與建議乃根據處理各種不同形式之危機的實際經驗。

信賴與信譽

處理危機的傳播溝通工作有兩個關鍵的準則要遵循。第一個，機構處理危機的主要目的就是要儘可能的贏回公眾的信賴與機構本身的信譽。

要贏回信賴與信譽，首先要讓人們看見機構願意面對處理危機的責任。負責任與接受責罵或承認有錯不同。負責任表示讓人看見能面對問題並積極的尋求解決的方法、願意誠實公開、以及在有人做出不良決定或行出不智之舉時，願意承擔後果。如果組織領導人讓人覺得在規避責任或責怪他人時，危機只會加深。

一個機構領導人儘早負責的例子，就是布列顛內地航空董事長，麥可璧夏爵士。1989年一架布列顛內地航空的飛機在英國中部墜毀。麥可璧夏爵士很快的就到達事發現場。他立即聲明航空公司將盡其所有力氣確保受難者家屬受到補償，而且會對事發原因進行詳盡的調查。璧夏同時也立即接受所有傳媒的訪談，如此他才能在第一時間影響傳播報導的方向。最後終於發現墜機的原因是駕駛人的失誤，但民眾並沒有對該航空公司失去信心，因為人們看到領導人很關切負責的處理這個事件。

相反的，同年艾克森瓦爾岱茲公司的油輪在阿拉斯加的普林斯灣擱淺而打翻了兩百五十萬桶石油，事發後艾克森石油公司的處理態度遭到嚴重的譴責。該公司所犯的眾多錯誤之一就是，其負責人勞倫斯羅爾在六天之後才對眾做出聲明，而且三個星期之後才到事發現場做視察。公眾認為艾克森公司根本沒把這個事件當一回事。艾克森不但被認為不負責任，而且因為沒有儘早對公眾公佈訊息而失去信譽。

處理危機時給民眾的第一印象很重要。民眾很容易在危機發生的早期就產生定見，而定見一旦產生，就很難（雖不是不可能）改變。布列顛內地航空了解這一點，但艾克森公司不了解。教會一向不習慣儘早做回應，所以這點對教會而言，是個困難的挑戰與功課。然而在面對危機時，教會機構必須學

習在對眾公佈溝通上把握先機，如此才能儘早穩固教會的信譽。

1987到2001年期間，耶穌會的奧斯卡·文思特神父（Fr. Oscar Wermster, SJ）任辛巴威的主教公署大眾傳播協調人，處於長期政治與社會緊張的環境下，他在教會傳播處與媒體的溝通上習得很豐富的經驗。天主教媒體協進會（CAMECO）特別請他針對教會聲譽的維護管理以及教會與傳媒的互動上，分享一個他處理的實際經驗。

主日晨報的頭條寫著：『天主教神父遭指控強暴婦女。』週一早晨我辦公室的電話響個不停。一位年輕的報社記者堅信，如果教會不再規定神職人員得守貞，則這樣的問題就不會再發生。但我認為首先我們得找出事情的真相再說。但這也是令我頭痛的問題：沒有人會告訴我實情；事實上，我所詢問的教會上級人員真的不知道。後來我所得知的是，那位神父讓一位無家可歸而且無依無靠的婦女在他地方過了一夜。然後有人告訴我說，那位婦女想要誣告他。他拒絕用錢買通她時，她卻指控他對她施暴。法庭並不相信她的說詞而決定不受理這件案子，但這樣的審理並無法宣告這位神父無罪。不過，我們還是請報社把法庭駁回此案的經過報導出來，他們也如此做了，就刊載在報紙的第四頁下方一個小小的欄框裡。

耶穌會奧斯卡·文思特神父
辛巴威耶穌會傳播處

提供可靠而且精確的訊息

第二個傳播溝通工作上需要遵循的準則就是，機構需要提通可靠而且精確的訊息。儘可能把所有如法律的限制等的事項謹記在心，所以要把所有已取得的資訊公開。重要的是，還不知道的事就誠實的說不知道，但如事情已經明朗，就要願意公開出來。在危機事件中時間扮演很重要的角色，因此傳播的工作幾乎必須立即做——但當事情還不很明朗時，機構最好也必須承認還沒有掌握所有所需的事實。誠如美國的億萬富翁華倫·巴菲特所言：「首先，清楚的陳述你還不知道所有的實情，然後從容迅速的陳明你所知道的事實。」（見底下第七段，「把你早期的備稿聲明整理好」）

要傳達可靠精確的訊息，也就是千萬別對大眾宣稱任何論斷猜測的聲明，因為你的論斷與猜測可能會有誤，等到你發現犯了錯，要在未來說服民眾以贏回你的信譽，可就很困難了。西班牙總理阿茲納在 2004 年宣稱發生在首都馬德里的恐怖攻擊乃巴斯克獨立主義份子所為而後來得承認犯了錯時，已無法贏回民心（因為落選了）。

一個重要的原則就是，組織必須確保第一個發佈消息者（不管是好消息還是壞消息）必須是組織本身。就公佈壞消息的情況而言，這表示組織能以透明而且負責的態度行事，如此可以減少隱瞞或掩蓋實情之類的指控。

另一個同樣重要的是，需要規律的更新並發佈有關危機的消息以公佈事情進展的如何。若沒有定期的對傳媒以及事件關係人公佈消息的近況（即便很微小的消息），很容易助長民眾的謠言與推論。

把人放在第一位

傳播溝通上有一個很重要的點是要把人擺在第一位。傳播訊息時，講話的語調與口吻必須與事態嚴重的程度成適切的正比。這點對教會而言尤其重要，因為教會必須讓人看出能遵循其原則行事，而不是只是一味的要保護教會機構的名聲。

很多的危機往往會引起人很大的情緒激盪，所以很需要照顧到人的情緒與感覺。關於神職人員虐童案教會權威所遭到的一個最嚴厲的指控就是，教會不夠關心受害者，說教會對這消息的傳布上不是自我防衛，就是「麻木不仁」。傳播消息者本身人性的一面與同情心必須表現出來。

教會傳播人要把上述的這個原則應用於危機事件關係人身上，也必須應用於與傳媒的應對上。

6

危機發生時的傳播溝通工作 新聞傳媒所扮演的角色

當危機公開時，一般大眾都是從新聞傳媒得知危機的相關消息，而發生危機的機構也會受到報界、廣播以及電視新聞的密切審視。在這種情況下，沒有任何組織能指望人們會對其說什麼好聽話。事實上，越來越多的情況顯示，一個組織一旦受指控為做錯事或功能不健全，則普遍就會論斷該組織或組織代表人該承擔罪責。在這種情況下，教會和其他所有機構一樣，在危機期間必須藉著其言語與行動向世人揭示教會的處事能力、教會的誠懇、以及教會對人的關切。

重要的是，千萬別採取自我防衛的姿態，不管危機有多困難，教會還是有機會以正面的姿態來呈現教會本身以及教會的原則。

傳媒要的是什麼？

處於危機時，機構若希望在與新聞媒體的應對上能達到效果的話，就必須清楚的了解，記者要的是有報導價值的新聞。他們有興趣的是：人發生了什麼事，特別是知名人物。

最佳的報刊新聞必定與人有關（有人情味的報導、有戲劇性的事件、真實人生的肥皂劇）。同樣的，不尋常或新奇的事、衝突或戲劇性的事件、醜聞、以及對廣大群眾造成影響的事，這些都會吸引新聞傳媒的注意。所有的新聞媒體都要求圖像：視覺圖像（如：電視、照片）、聽覺圖像（如：廣播的「政治標語」）、以及書寫的圖像（戲劇性的對話片段）。這些圖像會停留在民眾的記憶裡，即使危機已經過去：今日不經心的一句話會成為明日的頭條。

所有的記者都想第一個報導某條新聞，因為他們希望報導的新聞比他們的競爭對手還要好，或能從與對手不同的角度來報導。他們爭先恐後想得知事實，所以會追蹤事件的演變過程。在危機事件中，他們的目的就是要找出該承擔罪責的人，因此在很短的時間內就會出現指控的聲音，而且一些像「是誰的錯？」、「該由誰來負責？」這類的問題便會產生。

在這樣的狀況下，組織機構，特別是教會機構，就必須調整它平常處理問題的步調，因為在危機事件中就是需要快速有效的做回應。比方說，通常一國家或教區的傳播處所會面臨的任務之一，就是要說服掌權的人接受並認出：公眾就是想知道發生了什麼事，以及危機如何受到處理。很多危機都很有新聞報導的價值，而且會有好一段時間受到民眾的注意。

退居防衛之牆的後面而把傳媒擋在外頭只會使情況更糟。如此只會使傳媒和民眾相信：發生危機的機構在掩蓋——（說得好聽一點）其機構功能不健全的事實 / （說得難聽的話）其犯錯的事實。最好的處理方式就是把與民眾（傳媒）的溝通擺在優先處理的位置，以關切並一致的態度對他們傳布與危機相關的清楚訊息。底下第七段會講到與傳媒溝通之一些有用的訣竅。

網際網路所扮演的角色

今日在因應傳媒上的一個複雜因素就是網際網路所扮演的日漸重要的角色。很多傳媒的危機處理文件都會提到報社和廣播媒體，但對於網路如何使傳媒的景觀複雜化這點，提出的卻相對的少很多。要看網路的報導所造成的影響，只要看美國網路如何報導教會虐童醜聞，就可看出端倪。史蒂芬·歐利瑞（Stephen O' Leary）說，「網際網路已經從根本的改變傳媒機構與像教會一樣的一些較傳統的機構之間的關係。報社記者和教宗一樣，對於網路這個詭異的空間對宗教的刊載報導，都感到很頭痛。」

當助理主教貝諾尼·法卡斯蒙席（Benone Farcas）與他的主教參加一個訂製的兩天訓練課程時，已經是摩爾多瓦的傳媒很喜歡訪談的人物。天主教媒體協進會特別請他對參加這樣的訓練課程之用處，分享他個人的觀點。

學習如何應對媒體 教會領導人對參加工作坊的個人報告

「看鏡頭！」這是幾年前我學到的有用功課之一，那時我們有個絕佳的機會，參加一個教導人如何面對媒體的工作坊。每當我看到記者拿著照相機對我走過來時，這三個字就會立刻浮現在我心頭，所以我也會很快的照著做。

處於教會中的領導位置，讓我很難避免要面對媒體。身為牧靈神父、教區首席神父、主教以及助理主教的人，免不了需要與各種不同的報社、電視台或廣播電台的人員等互動，有時只是提供些訊息，有時則須對很多不同的事件做評論。因此，為了與傳媒能有迅速有利的互動關係，在這一方面很有必要能有一定程度的訓練。一個發言人需要對傳媒或大眾提供靈敏的資訊、發表一則重要訊息、或是需要對令人不舒服的問題做出回應時，不可沒有這方面的相關裝備。

那時我有幸能參與 ifp（德國的天主教新聞學院）所設計的工作坊之訓練。一群傑出的專業團隊教我們要如何與媒體溝通、如何為危機狀況做準備並加以處理、以及如何在與傳媒應對時避免發生錯誤，等等。這幾年我發現這個工作坊的訓練在很多方面對我非常有用。在此我想對幾個重點做分享。

面對鏡頭的姿勢動作

工作坊一開始開啟的課題是：在鏡頭前如何舉止。表面上好像很容易，但其實沒那麼簡單。一旦出現在鏡頭前，特別是在不期然的情況下，人會不知道手該怎麼擺、要看記者，還是看鏡頭、身體要怎麼擺姿勢等等。這些表面上的小細節可能會讓人感到不舒服，如此，就會使人在鏡頭前所作聲明的品質有負面的影響。

在我參加工作坊訓練的前後，我都有幾次參與電視現場轉播的機會。稍後來看這些錄製的轉播時，我很輕易的發現我在鏡頭前後的表現有很大的不同。參加工作坊的訓練課程後，我整個人顯得比較放鬆：我眼睛不會猶疑不定，不曉得要看哪裡，而且我會安定的擺放我的手，結果，我在鏡頭前的表現大有改進。不僅電視轉播如此，其他我得面對鏡頭的場合時我都能應用這個功課，不管是接受訪談、演說、還是需要對某個公眾事件針對某些令人訝異的問題做回答時。

要清楚發生了什麼議題

另一個我學到的重要功課就是要監聽媒體的報導，如此才能清楚發生了什麼事件。當人知道社會上發生了什麼事，什麼樣的事件／活動在進行中、其他的機構或領導人做了什麼回應，人就會學習該如何做準備充分的回答，在針對特定事件被傳媒訊問看法意見時，就不會慌亂。

比方說，幾年前摩爾多瓦政府要把某教派的一些外國主祭人員驅逐出境，因為他們沒有有效的工作證，有工作證他們才能有居留證，才能在摩爾多瓦居留，如此才能在她們的教區繼續做牧靈的工作。很快的，摩爾多瓦政府的這個決定演變成政治化，由此而衍生出相當大的衝突，因

為多的政府機構還有不同的教會及其領導人都牽涉在其中。衝突逐漸加劇，然後不同的媒體代表人也開始選邊站。不久，很多不同的報社、新聞社、電視台的記者便來敲我們的門，詢問天主教會對這事件的看法。那時，還好有德國工作坊課程的訓練，我們教區傳播處已經準備好一套獨特的回答，稍後我們教區的其他牧靈神父也參考此回答對傳媒做出相似的回應，回答內容只有稍作一點無關乎大原則的小變動。整體的效果就是：天主教會所作的聲明很獨特、準備充分、而且前後一致，所以沒有像有些其他的宗教機構一樣，因為所作之聲明不一致，而受到傳媒錯誤的解釋。

為危機先做預備

最後，我們在工作坊學到的最重要的功課，就是如何為危機狀況做處理。幸運的是，我們在摩爾多瓦的教會還沒有遇到任何會危急教會信譽的重大危機。即便如此，我們教區的傳播處還是很清楚危機狀況發生時的行動原則，而且已發展出一套危機處理計畫以因應可能會出現的危機。

雖然我們不需要面對真正的危機，但我們時常需要應付一個危機特有的要素，那就是回答突如其來的問題。常常會有記者拿我們不熟悉的事件來詢問我們的意見，或者會問我們一個我們全然不知道的最近發生的事件。在這種情況下，我們所學到的危機爆發時的應對原則就可以派上用場了；那就是，「別慌亂、別做任何草率的聲明、別妄下論斷、而要堅守已知的事實。」如果記者堅持要你提出更詳細精確的訊息，則除非你已經對這件事握有更多的實情並已經準備好完整的聲明，否則只要重複你已知的部份就好。

幾年前在一場彌撒慶典結束後，有個記者來找我問一個還沒出現在新聞的幾個小時前才剛爆發的衝突；那衝突牽涉到一棟在蘇聯政權期間被天主教會所使用的教堂建築，在蘇聯政權撤退後，那建築物已歸還給原法定持有人。顯然的，持有那建築的社群想要在教堂周圍的土地上建一道圍牆（而教堂就座落在墓園裡），但如此做的話，就某個程度而言，就會限制民眾進入該土地範圍。當時，我對於這樁衝突完全不知情，因此也就無法給任何的見解。但那位記者卻強烈的堅持我得提出詳細的回答，因為有相當多過世的天主教徒就埋在該墓園裡。我不慌不忙的說出我所已知的事實，然後給他我一開始就給他的回答。接受工作坊訓練時，我們受到的教導使我們知道，一個記者在針對一個問題收到同樣的答案兩到三次後，就會放棄不再追問，因為沒有人會有興趣聽同樣的回答聽三次以上。事實上，那記者問了第三次之後，便不再就此衝突詢問我的意見了。

以上只是我在工作坊裡所受訓練的幾個實例的運用，但足以證明我所接收的訓練原則非常好用。這幾年來我一直強調這種訓練的重要性，尤其這些原則對教會內處於領導地位的人在面對傳媒的行事舉止上，有很正面的影響。我很希望為那些教會內需要與傳媒建立和諧關係的人士，能持續有這樣的課程給他們提供必要的訓練。

貝諾尼·法卡斯蒙席

歐利瑞指出網路刊載醜聞案所帶來的一些改變。

首先，先前關於這類案件的機密訊息或文件，現在在網路空間裡多找的到。這使得原本只是地方性的醜聞，成為全國注意的醜聞。

第二，醜聞案所造成的衝擊，因為網路的刊載而變得更大，因為放在網路空間的資料「讓人可以對相關的新聞一次看到累積成組的訊息，而不是像報紙新聞一樣的一天只有一天的進展……你去看波士頓全球（Boston Globe）網路檔案櫃，必會感到很吃驚，因為此網站很有系統的登載對此事件發表看法的文件，而且其涵蓋範圍是國際性的。」波音特機構（Poynter Institute）的網站（是個道德監控機構，也是記者人員的訓練站）有「神職人員虐待案追蹤組」，而《國家天主教報導》（National Catholic Reporter）則有「虐待案追蹤組」。

一旦一樁新聞以數位形式被儲存於網路空間，便會永遠存在網站上而且很容易取得。比方說，當一樁新的教會危機被 BBC 的網站新聞（全球最受歡迎最被廣泛使用的網站之一）所報導時，網頁上就有連結使人可以讀取之前相同的新聞案件。

第三，網路提供機會讓（謀求對立法者、輿論等施加壓力的）壓力團體或個人可以發聲，使他們的意見可以讓大眾或傳媒接收到。歐利瑞舉巴巴拉·布蘭（Barbara Blaine）所設置的「神父虐待案生還者網路」（SNAP-Survivors Network of those Abused by Priests）為例。該網站可以連結到「宗教虐待案生還者網站」（SOAR-Survivors of Abuse in Religion），那是一個專為宗教虐待受害者設置的國際性的電郵扶持團體，該網站還為報導相關新聞的記者提供尖銳深刻的建議（「調查神父性虐待案記者須知」）。另一個網站是：www.bishop-accountability.org 該網站有登載相關新聞案件、受指控神父之資料庫、生還者的敘述、以及其他相關文件，而且定期會做更新就各種狀況而言，網路現象對傳媒以及教會的影響是越來越顯著的，因為遊說團體以及運動人士藉著網路空間創造出另一個提供新聞與資訊的資源。因此重點是，一個機構必須確保其網站的資料時時更新而且正確，如此，該機構才能放入自己的觀點。比方說，一些告知民眾教會在孩童保護的領域所做貢獻的網站，近來來已由美國以及其他國家的主教公署所設立。越來越多的記者會優先到該機構的網站去搜尋基本資料與新聞，但如果

他們在機構網站上找不到他們要的東西，他們就會轉而向其他的，（可能必較不可靠的）網站或資源尋求資料。

網路對危機的報導再次強調，機構在處理困難狀況時，必須能對外界提出透明、可靠、正確、而且時時更新的訊息。

網路社群媒體的作用力

隨著網際網路社群媒體的快速發展，網路媒體對危機溝通的作用力也跟著加劇。如今網路社群媒體（social media）不僅能影響危機事件的發展，甚至，在某些情況下，網路媒體還會促使危機發生。這些網路社群媒體不僅給個人和群體有發表言論的機會，而且，還會影響民眾及傳統媒體對危機事件（以及危機事件如何受到處置）的看法。猶有甚者，傳統媒體還會把它們的報導上傳至用網路媒體的界面，使它們的新聞更加普及化。（請參考<http://www.prconversations.com/index.php/2013/11/-making-sense-of-the-impact-of-social-media-on-crisis-communication/>）為此之故，教會機構很有必要建構一套網際網路媒體使用導引與政策，以供教會團體運用。一個很好的例子，就是〈美國主教協商會網路媒體使用指南〉（United States Conference of Catholic Bishops Social Media Guidelines, 參見<http://www.usccb.org/about/communications/social-media-guidelines.cfm>）

什麼樣的網路傳媒能被類為網路社群媒體？這要因情況而定。有時，網路社群媒體（social media）就是指社群網路，如臉書Facebook、Twitter、Google+或Linkedin；另有些時候，能提供一定程度之互動界面的網路社群服務，也算是網路社群媒體，如網誌（Blogs）、YouTube、Wikipedia（維基百科）。不管如何，上述的這些網路服務都具有能影響危機溝通的重要特色。

首先，這些網路傳媒都有可能使危機事件的衝擊力加劇。舉例來說，2013~14年德國黑森邦林堡教區主教艾爾斯特（Bishop of Limburg, Franz-Peter Tebartz-van Elst）的超支醜聞案，雖然教宗已將艾爾斯特主教革職，但此案因為在網誌、推特（Twitter）、以及YouTube受到廣泛而且持久的討論，結果此事件狼藉的聲名翻過了德國國界，變成全球網路媒體熱烈討論的主題。

第二，任何資訊、新聞、或意見一旦上了網路傳媒，就會以前所未有的速度廣

泛的傳播出去。上傳到Twitter或臉書的消息、照片，或者是上載到YouTube的影片，幾分鐘之內就會在全世界受到討論或分享。一則地方新聞，有可能在幾分鐘內就成為區域、全國、甚或是全球的新聞。

新聞消息以及意見評論的加速度傳播，使得危機管理計畫的重要性更不容忽視。過去，在危機事件擺在公眾台面之前，機構組織可以有幾個小時甚至是幾天的時間來考慮如何因應危機。如今，一項由網路媒體所催生的危機可以在幾分鐘內爆發，如此，機構組織幾乎得立刻發表看法或澄清。在這樣的情況下，若有現成的危機處理計畫及程序，將可減低恐慌的程度，也能避免貿然不恰當的回應。

第三，網路社群媒體是互動性的。使用者可以輕易的創造他們自己的內容、與其他的使用者交談、進而還可以創造社群關係網路。換句話說，網路社群媒體提供空間讓使用者能互通消息資訊、發表看法、甚至互相對話。今日大部分的網路報紙都可以讓讀者直接對某則新聞消息下評論，而接著這些評論以及原本的新聞消息可能進一步在其他各種不同的網路媒體界面受到發佈。事實上，網路社群媒體讓每個人都可以成為「記者」，結果，他們對事件所發表的解釋或評論絲毫未受剪輯，而且，這樣的言論還能進一步與成千上萬的人分享。在如此無人把關的網路環境下，錯誤的消息、謠言、臆測將會肆無忌憚的散佈開來。

上述這些特性意味著，發表在網路社群媒體上的意見，本身可以變成導致危機的成因。發表在網誌、臉書或推特的意見，很容易成為受爭議的焦點，這點很多政客和知名人物都吃過苦頭。舉例來說，2013年九月，英國一位神父在他的網誌寫了一些看法，沒想到當地某位記者把他的看法解讀為對窮人不敬。很快的，新聞媒體對這位神父做了猛烈的批評，結果，這位神父因此得出面澄清，表示他的意圖不是要貶抑窮人，而是要喚醒世人注意窮人所受的困境。問題還沒完：他的主教還受到其他天主教網誌作者的批評；他們指責他沒有立即發言支持他的神父，要等到好幾天過後才稍加回應。

另一個相關因素就是網路社群媒體的非正式性，這點使人認為他們可以放心的以較不節制的方式在網路空間發表他們的看法。如此完全沒有剪輯過濾的情況下，人們在推特、臉書等社群媒體界面上所放的言論、訊息或照片很容易流於無禮不敬，有時甚至變成毀謗褻瀆。在一些極端的情況下，後果還會演變的相當嚴重。一位沙

烏地記者，哈姆匝卡旭葛里（Hamza Kashgari）就遇到這樣的情況。他在2012年把他對穆罕默德先知的一些感言放在推特上，結果因此生命受到威脅。

一個潛在的危險就是，這些網路社群媒體使用者往往變得非常習慣網路對談的即時性以及非正式性，因此很容易忘記他們不只是在他們的朋友中間交談，結果，一些像是在臉書上的私下評論，很容易就公開化。以危機管理用語來說，這種私下空間與公共空間的轉移，也有組織機構性的向度。為教會工作的人，在網路媒體上發表個人意見要特為小心，須特別說明以把他們個人的看法與教會的立場分隔開來。就教會機構而言，這種情況尤為複雜困難，尤其當神職人員或修女在網路媒體上所發表的看法，不同於他們的主教或正權上司的意見時。

〈美國主教協商會網路媒體使用指南〉指示，「教會人士在其所設立的個人網站上應該也要反應天主教會的價值觀……他們須了解在從事網路社群的連結溝通時，不管是『公共空間』或是『私人空間』，都要為他們的信仰做見證。

很多雇主和教會機構都要求他們的僱員在他們的個人網站上放免責聲名，特別是當某僱員／教會人士在社群當中風頭很健而且在其個人網站上所放的訊息與教會工作／職事有關時。舉例來說，免責聲明可以這麼寫：「本網站上的言辭純屬個人意見，不一定反應吾人所屬機構之看法。」

時常有人把該放在個人推特帳戶上的言論，不經意的放到所屬機構的推特帳戶上，結果給其所屬雇主造成不必要的尷尬窘境。

同樣重要的是，機構組織須確保能適當管制任何他們使用的網路社群媒體帳戶，因為管制失誤，內部的問題或困境很快而且很容易就會出現在公共空間。舉例來說，2013年一月英國的HMV公司把六十位僱員解雇，結果一些惱怒不滿的僱員便在公司所用的推特帳戶上放上他們批評的言論。很快的這些言論被有心人士複製，接著這些話本身就成了新聞消息。因為此公司的管理階層並不真正了解網路社群媒體的性質，連公司的推特帳戶密碼都不知道，也不知如何把帳戶關閉，結果便無力阻止外界的攻击。

7

與傳媒溝通的實用建議

傳播處需要知道所有相關的事實

所有在危機狀況時需要因應傳播工作的人需要參與各個層面的危機處理，因為他們需要知道所有正在發生的事情和情況才能把傳播工作做的合宜。若他們對事實沒有清楚的掌握，就無法處理傳播的工作，而對於一個傳播處的處長或發言人來說，最糟糕最具殺傷力的事，莫過於當記者人員對他／她說，「你應該知道這件事，但竟然不知情！」要盡人力範圍的可能，一再地檢測消息與資訊，才能確保給出去的是正確而且是最新的訊息。

核對並記下已經確定的事實

比方說，若某人遭控告在過去做過某事，則有必要把此人從事之事情的年表精確的整理出來。第二個任務就是記下該立即採取什麼步驟來處理危機，包括什麼人需要被通知，還有這些人是否已經被連絡過了。定期的核對並更新訊息。

把媒體的接觸以及媒體對消息要求的進程精確的記錄下來

這份記錄也必須記下媒體的要求如何受到回應。在早期的階段裡，把所有事件關係人的名單列出來，並指出何時該通知誰、該如何通知、以及該由誰來通知。

把需要傳播的關鍵訊息記下來

這些關鍵訊息必須經過所有參與處理危機的人之同意，而且必須被切實遵守。重要的文字片段必須寫出來，如此才能避免誤解，而且在傳播上才會一致。還有很重要的是，這些關鍵訊息必須注意到危機關係人情緒反應的程度，並適切的表示關切。

列出可能會出現的狀況

有必要草擬所有可能會出現的情況（當然也要隨著危機的逐漸展開與演變，對擬出的可能狀況做修正）。特別重要的是，需要把「最遭的情況」擬出來，而且處理組須根據這可能的最壞狀況保留有權宜的因應對策，以應付這種情況的發生。還有這狀況必須能預估，當一個或多個不相關的危機在此同時發生時，會有什麼事發生。

一所有名的天主教寄宿學校的學生在示威抗議，他們還砸壞學校飯廳的玻璃和傢具。我辦公室的電話響個不停——媒體想知道到底發生了什麼事。我壓根兒不知道發生了什麼事而引起這場騷動。我打電話給該校校長，但他拒絕回答我的問題，只把我的電話轉給使命院長，但院長只會緊張和生氣。難道他們也把我當成那些想要破壞學校聲譽的「有敵意的記者」嗎？這不是第一次我發現教會大部分時候都很害怕傳媒，而且對記者很不友善。他們也把我當成「傳媒」而拒絕告訴我任何事。所以我也幫不了他們；一個無法得知實情的傳播處長根本也無計可施。

奧斯卡·文思特神父

準備一份問答稿

任何在危機發生時記者可能會問起機構的問題都需要列出來，同時也必須針對這些問題先給出答案。在整個危機進展的過程中，也都必須把這份問答稿做更新。整理這份問答稿可以讓人實際的了解危機影響的程度範圍以及其性質。

2003年四月的時候，新加坡總教區受到指控，因為有人控告新加坡某教區的一位神父不當使用堂區公款。很快的總主教尼可拉斯·祁亞便印製了一份「備稿」，陳明教會在這種缺乏進一步具體訊息時所站的立場。即便如此，這份聲明使教會有機會展現其願意快速並信實的對外界溝通的立場，並詳細的說明針對危機教會將採取的行動。

「發生這種事，我們感到震驚而且難過。但因為這事件尚未裁決，因此我們尚無法對這項指控下任何的評論。我們會讓法律來裁決這件事。我們還不知道在什麼情況下這筆帳被轉出，也還不清楚侃神父是基於什麼理由轉出這筆帳款。在調查程序完成事實明朗之前，對於侃神父有辦法轉出這麼大筆帳款一事，我們尚無法做出說明。當前我們會採取的措施就是，所有堂區必須把他們堂口每個月的

付款收據、銀行收據、銀行調節單（即表示一個帳戶的數字如何得之於另一帳戶的計算過程）交給教會的財務部審核。若任何堂口的帳目有不一致之處，教會將立刻對該堂口進行對質。

還有，我們會請財務顧問協助我們審核我們的帳務系統，若發現有任何的弱點，將會立即予以修正。若審理完成確定侃神父該付罪責，則他無法再任堂區神父之職。目前在案子審理期間，我們給他准假。

大約一年過後，在整個審理的程序完成後，總主教又印製了另一份聲明；此聲明詳實的報告總教區對這個事件的看法與見解；此文件還包括整個危機處理的過程，以及對教會帳務系統的修正。

教會傳播人／組有必要把自己假想成詢問的記者以及其他有可能接收教會訊息的人，並試著提出難答的問題。這份問答稿可以在危機期間作為準備受訪時所核對的一覽表。有時會把此問答稿的一個版本發給詢問的人，讓他們對目前機構對事實之掌握還有機構已採取了什麼動作或措施有個基本的了解。

把一開始因應記者的備稿整理好

這份備稿的目的，就是要給記者一個初步的答覆，即使對事實的所知還很有限。這份備稿可以為機構爭取時間，好讓機構能有時間掌握相關的訊息，也讓機構能本著誠信對眾公佈事情。這份事先的備稿必須只陳述已掌握的事實，而且一定要避免任何的臆測。若事件造成某／些人受到傷害，這備稿還須適時的表示難過與關切之情。當然，有時傳媒追蹤危機事件的速度會放慢，這時機構就可以決定是否要發出某項訊息，以及何時或如何發表該訊息。然而在很多的情況下，傳媒（或事件關係人）都會很快的察覺狀況並急著要得知訊息。

適時準備更詳盡的備稿

為了對任何的受害人、事件關係人、大眾以及媒體保證機構已經採取適切的行動並已得知情況的嚴重程度以及緊急狀況，機構必須盡快的發出更詳盡的備稿。之後，這備稿必須要提出精確的事實與數據，以降低臆測以及謠言產生的可能性。須請法律顧問過濾所有的聲明。

千萬別說「不予置評／無可奉告」

很多情況下，基於機密或隱私的考量，或事件尚待審理時，就會無法對眾發佈什麼訊息。在這些情況下，發言人必須對記者解釋為何不能多做說明。不管如何，發言人千萬別說「不予置評／無可奉告」。這麼說鐵定會引發臆測或懷疑。而且，這麼說往往也等於默認自己有罪。

千萬別把「不可發表」的訊息說出去

有時記者會問到「不可發表」的見解或訊息。處於危機狀況時，傳播處必須注意不能公佈任何敏感、具殺傷力的、或前後矛盾的訊息。因此，所有傳布的看法或訊息必須是「可供發表」，如此才能降低混淆與誤解。還有，千萬別操作或混淆媒體的報導，如此只會導致災難。

監控傳媒

在整個危機發展的過程中，機構需要系統化的審視新聞傳媒（以及網站傳媒）的報導。如果機構想要握有機會對傳媒的意見產生影響的話，就需要監控傳媒的報導。一旦傳媒出現了與事實相左的報導，機構就需要盡快的指出來。如前所述，一個網站可以把某機構的案子放在網路的公共空間，於是記者等傳媒人員便會拜訪該網站去更新他們所需要報導的訊息。在監控傳媒報導的過程中，很容易因為看到「錯誤的報導」而開始變得自我防衛甚至生起氣來。但很需要克制這個傾向。我們需要接受在危機事件中，往往「看法就是事實」，所以一個重要的任務就是要努力的改善／改變人的看法。任何自我防衛的說詞，不會有什麼助益。

從事傳媒工作的男人女人其實只是在做他們份內的事以謀求生存罷了。我們彼此同是傳媒工作者。我總是歡迎他們進我的辦公室。當他們打電話給我時，我總是盡量幫助他們的需要，即便這樣會打斷我的工作。我們會合作一起努力找出事實並把正確的訊息傳遞給大眾知道。

「神父，有個神父在機場被抓到他的手提袋內有色情用品，你能告訴我這個神父到底是怎麼回事嗎？」電話中的聲音來自主要日報的一位為人很不錯的女記者。我們之前見過面，而且我們相處的很不錯。我完全不知道她在說些什麼。主教公署的傳媒人員根本沒有來電告知這件令人相當尷尬的事。所以我就只好這麼告

訴她。我說我完全不知情，但我沒有否認什麼。我向她保證我會對此事詳加詢問，而且回頭會回電答她的問題。因為她認識我，也信任我，所以，她答應等我的電話。不久我確定此事屬實。當這案件經過審理之後，我告訴她該神父已經不再從事神職，而且已經在接受治療當中。

奧斯卡·文思特神父

有些情況下，有些個人需要受保護以避免傳媒的接觸

這樣的人需要被帶到可以受到照顧的地方，或接受醫療諮詢、或需要有空間從驚嚇中恢復。需要安排由鄰人、友人或同事來接電話或應門。機構的人需要清楚該接觸危機處理的哪個人，也需要有禮並堅定的指示報社記者該向發言人詢問。這些狀況都再次強調機構與法令人士、地方權威人士以及傳媒建立關係的重要性。

與傳媒溝通的實用建議與指南

- 確定傳播處清楚所有相關的事實
- 把所有已知的事實做核對並記錄
- 把媒體的接觸以及媒體對消息要求的進程精確的記錄下來
- 把需要傳播的關鍵訊息記下來
- 列出可能會出現的狀況
- 準備一份問答稿
- 把一開始因應記者的備稿整理好
- 適時準備更詳盡的備稿
- 千萬別說「不予置評／無可奉告」
- 千萬別把「不可發表」的訊息說出去
- 監控傳媒
- 必要的話，有些個人需要受保護以避免傳媒的接觸

監控網路社群媒體

將人們會在上頭放批評議論的網路社群媒體加以監控非常重要。今日，常常有個人或群體會為某些議題發起運動，而設立特別的臉書網頁。如果一個教會組織內部正在處理某個受爭議的事件，像是某所屬學校將遭到關閉或教區的合併案，那麼很有可能就會有一些群體或個人已經設立臉書網頁或網誌來尋求支持或發表議論。推特這樣的網路媒體也需要加以監控，因為放在上頭的很多言論，特別是那些最具煽動性質的，很容易會被複製，也很容易引人一再加以討論。

運用網路社群媒體來輔助其他的網路通訊管道

網路社群媒體可以被有效的用來輔助一些較正式的媒體或網路管道，以確保重要的訊息能給更廣大的觀眾所獲取。舉例來說，加拿大艾德蒙頓大主教轄區的推特帳戶被用來廣布「真理與修和委員會」（Truth and Reconciliation Commission）的進展；「真理與修和委員會」的設立是為了處理天主教會原民住宿學校學生受肢體或性虐待後的餘殃。此推特帳戶並且連結總主教的網誌；他會在其網誌上發表他個人對醜聞的感想。



結論

危機處理不好，對機構的聲譽與信譽會造成極其嚴重的破壞力。但危機處理得宜的話，則教會機構就會看見每天都可以在傳媒界以及公眾面前一再地贏回其信譽。教會機構必須清楚的就是，當教會能夠信實的提供訊息，不僅是藉著言辭，而且是身體力行（教會傳播大憲章《溝通與發展》11 節），則教會不僅對教會內的人，連對外界公眾，都會是信譽最好的組織。

附錄

教區危機處理計畫（範本）

危機處理計畫之範疇

當有某個實際的事件（或潛在的事件）對組織的正常作業或組織的信譽以及在公眾的立場會有不利的後果時，就需要執行危機處理計畫。

可能的危機狀況包括：對孩童或較易受傷害的成人的虐待案件、堂口或教會所屬學校關閉或重組、神職人員或其他教區人員的醜聞、犯罪行為、財務或行政上的不當處理、雇用糾紛、危及教會人員或財產的意外或天然災害、公共場合的爭議事件、性醜聞、教會重整、新教堂或教會相關機構該座落之地點的爭議。其他一些與教會相關的機構（如由某修會或其他天主教團體所經營的學校、大學、醫院、或照護機構）所出現的難題也會成為危機事件。

危機處理組必須有下列成員：

- 主教
- 助理主教
- 教區傳播處長
- 主教秘書
- 專家（端賴危機的性質：比方說，教區秘書長、教區財務部秘書、孩童保護部、官員、法律顧問、某修會或某天主教組織的代表人。）
- 上述（專家）人員的代理人是_____
- 行政資源將由_____提供危機狀況期間，所有傳媒以及公眾的詢問都必須由教會傳播處發言人來回答。所有的公眾聲明都必須經由法律專家或顧問過濾之後，才能對外公佈。

事件關係人

所謂的事件關係人就是在危機狀況中可能會受到影響或需要知情的人。這些人包括：神職人員、教團成員、員工、宣稱的事件受害人、因事件而受傷的人、堂區的人、地方團體、地方官員、教會以及公眾的權威人士、地方媒體、教會的媒體、國家的媒體等。不同的危機自有不同的事件關係人。

事件關係人

1 任何危機處理組的成員意識到危機逐漸展開時，須通知主教或助理主教。

2 危機組需要在_____集合開會。

（主教或助理主教招集之備用集合地點為_____。）

3 主教／助理主教須確定核心危機組成員已處於警備狀態，而且已經接觸相關的法律顧問和其他專家。

4 主教／助理主教必須確定，任何有關虐待兒童或成人的指控，都必須經由教區孩童保護原則之過濾。

5 任何有關違法犯罪的指控，須立刻交由警方處理。

危機處理組 第一次集會

· 把所有的訊息在會中發佈並決定須立即採取的行動。

· 確定電話以及傳真線運作正常，並確定主要的電話／傳真號碼及電郵都正確。
把會中決定的行動以及執行行動的時間記錄下來，並指派任務。

- 確定電話有人接聽。任何與危機相關的來電，特別是由傳媒打過來的，都需登錄。記下來電者及所屬組織之電話、傳真、以及電郵。切記，別在電話中做任何的聲明，但要答應會在一定的時間內回電並會經由傳真或電郵發出聲明。
- 確定你需要知道危機的什麼事實。必要時核對你所知道的事實。寫下你已知的事以及你尚有疑問的地方。確定沒有任何你需要知道的事受到隱瞞或掩蓋。若後來揭露的事實使你先前對眾所作聲明的誠信與真實性蒙上陰影的話，則你的信譽便會垮台。
- 把你的「備稿」聲明準備好，同時也要列出輔助此備稿的問答，以備一開始記者的詢問。依危機情況之需要，列出所需的專家協助。把你的聲明請法律顧問或相關的專家過濾。
- 指派適當的發言人／組。發言的人需要有受過相關的訓練。
- 確定要如何通知事件關係人——集會、書信通知、或公告聲明。決定該如何定期更新給事件關係人／群體所知道的訊息。
- 決定該如何監控組織內外對危機事件的回應，並確定該由誰來監控。
- 大家集思廣益，想出危機可能會如何演變。想像最糟糕的狀況會有哪些。確定當這些嚴重的狀況發生時，該如何處理，還有，對此傳媒可能會有什麼回應。

危機發展過程中以及危機解除前之後續的集會

- 集會前，主教／助理主教須評估危機的發展情況，確定需不需要增加危機組員（需不需另請專家）。
- 根據危機的發展，把已知的事實做更新。
- 詳細檢查目前組織的立足點，以及對記者所作的聲明。檢查所預備的問與答，必要的話需做更新。
- 細查對危機的了解已到了什麼景況，並檢查組織內或與組織相關的人對事件所下的評論。決定是否有必要做回應。
- 更新協助處理危機的專家（依危機發展狀況，可能需要另請專家）。
- 決定未來的行動以及該執行的時間表
- 確定下次集會時間。

最後一次集會

這次的集會要正式的評估對危機的處理狀況。

- 確定目前組織在公眾的立足點以及聲譽為何。
- 指出這次危機處理的優點與弱點。
- 根據需要修正危機處理計畫。
- 確定已清楚導致危機發生的因素，並確定已／將會採取相關的行動以降低未來類似危機的發生率。
- 把所有危機相關的文件收集建檔。
- 確定任何受到危機處理工作之不利影響的人已做出足夠的報告。

- 天主教傳媒協進會（Catholic Media Council – CAMECO）是個專門從事傳播工作的顧問服務機構，在非洲、亞洲、拉丁美洲、中／東歐、中東、以及太平洋區域都有我們的分部。
- 經由我們的服務、出版品以及資源，我們旨在建立股東合夥人處理事情的能力，並增強社區傳媒以及傳播機制的傳播溝通能力。
- 我們負責審核處理方案、協調評估作業及訓練課程，並促進危機處理之策劃以及改善策劃程序。我們天主教傳媒協進會的服務對象是積極發動傳媒協助的地方股東或機構組織，以及信仰團體所組的捐助機構。

若想對我們有進一步的了解

請參觀我們的網站：www.cameco.org

或在線上訂閱我們定期的電子業務通訊

<http://www.cameco.org/english/publications/CAMECO-update/>

