

國家教育研究院

NATIONAL ACADEMY *for* EDUCATIONAL RESEARCH

# 媒體公關與危機發言



國家教育研究院

教育人力發展中心主任

洪啟昌

# 個人簡介

## 洪啟昌



cchung419@gmail.com



●  
國立台灣大學  
動物系學士  
生物化學碩士

●  
國北教大  
教育學碩士

●  
國立政治大學  
教育學博士



●  
新北市議會  
聯絡人

●  
新北市教育局  
新聞發言人

●  
新北市  
教育局、文化局  
副局長

●  
國家教育研究院  
教育人力發展中心  
中心主任



親職教育 領導溝通 策略思考 危機管理 創新變革  
政策行銷 感動服務 核心價值..等專題演講 1400餘場

國家教育研究院

NATIONAL ACADEMY for EDUCATIONAL RESEARCH

# 課程大綱

- 前言
- 反者，道之動也
- 自我檢視 盤點風險
- 危機管理風險意識
- 媒體公共關係
- 危機溝通關鍵原則
- 發言人必須具備的能力素養
- 新聞發言轉圜技巧
- 發言收尾與道歉藝術
- 代結語

**1665年英國大瘟疫，劍橋大學停課，牛頓回到家中，  
天賦在孤寂與平靜中萌發，各種新想法以驚人速度湧現，  
後人稱，這一年為『奇蹟的一年』**

**讓我們打造自己奇蹟的一年吧！**

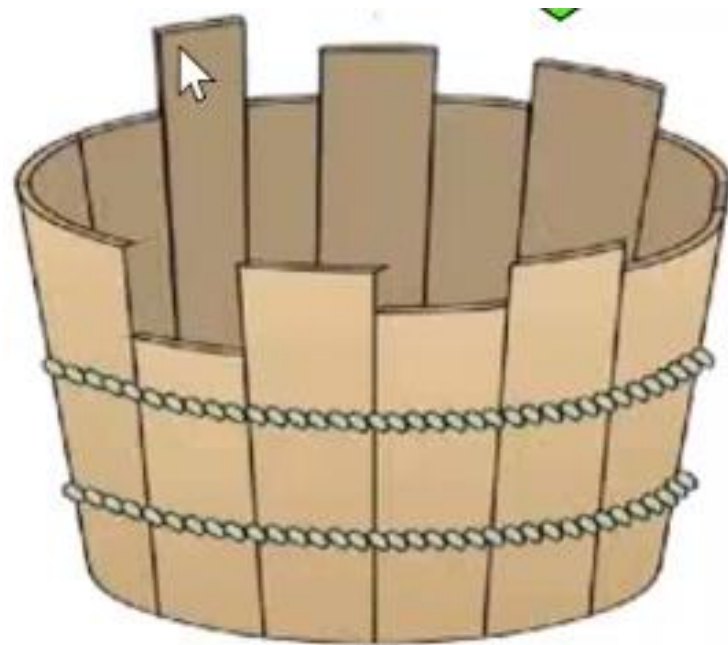
**創傷，是生命中必要的恩典**

# 前言

- 天道有常，冬天從這裡奪走的，春天總會還回來。
- 評估風險是為了繼續冒險
- 很多時候，另尋時機，或轉移路徑比 繼續更有智慧
- 明者，達見於未萌；智者，避危於無形
- 天不為人之惡寒而輟其冬，地不為人之惡險而輟其廣，君子不為小人之凶凶而易其行。

# 淮南子 · 說山訓

- 嘗一臠肉，知一鑊之味
- 見一飛羽，識風之所向
- 懸羽與炭，知燥濕之氣
- 見一落葉，知歲之將暮
- 賭瓶中冰，知天下之寒



通過細微跡象看到事情的發展趨勢與結果



# 第一原理是什麼？

- 每個系統中存在著一個最基本的命題，它不能被違背或取代
- 遇事不要忙著比較，想著接受其他的假設，而是從最基本的事實去思考分析與脈絡推理
- 以商業為例：人們需要更**便宜**與更多元的**選擇**
- 那在教育上會是什麼？**公平正義？適性發展？**
- 那麼再想想？在會議上在溝通上會是什麼？



# 真的可以專設監視器嗎？

- 證明誰清白？
- 是必要選項嗎？
- 可以外部使用嗎？開記者會/法院提證
- 會不會造成隱私權人權的觸法？



反者，道之動也

# 反者，道之動也

- 用反的形式來呈現正的道理
- 發生過個案的徹底檢討與體會，就是反者之道
- 反之詭道，「直」以外的世界，彎曲和間接是世間的絕大的呈現，它是變的道理，以不同的角度來闡述
- 微明之道，將欲歛之，必固張之

# 從昭明文選談起

- 養雞者不畜狸
- 牧獸者不育豺
- 樹木者懼其蠹
- 保民者除其賊

陰在陽之內

不在陽之對

# 自我檢視 盤點風險

# 我們幼兒園的風險在哪？

- 情緒失控的老師？
- 具危險性的設備設施？
- 外包餐點的管理失當？
- 不具教育專業的教師？
- 設備設施配置不當？
- 門禁安全管理？
- 不符孩子成長的管教方式？

**人類並不是理性的動物  
而是想盡辦法要合理化的動物**

# 拍掌後的反應

- 有危險驚嚇飛走
- 要餵食趕快搶食
- 要喝茶端出好茶
- 同一事件因自己的經驗、角度、觀點不同產生不同的認知與意義



**得到的訊息改變**

**就必須改變自己的行動方針**

**凱恩斯**

**每一個選擇都代表一種自由**

**但也代表另一種束縛**

# 利者，義之和也

《易經》 第一卦乾卦之《文言傳》

# 危機管理的風險意識

# 造成不當管教的主要原因

- 對人權的認知不足
- 輕忽不當管教的負面後果
- 未深入理解孩子不良行為的成因
- 缺乏對各種偏差行為合理與有效處置策略
- 欠缺情緒管理與自我控制技巧
- 升學主義風氣及管理主義的壓力
- 輔導資源與人力不足

# 情緒emotion的意義

- Energy in motion 運動中的能量
- 誰在運動?是我們的想像與想法正在運動
- 只要改變想像與想法就變得不一樣
- 恐懼terrified與美妙terrific是同一字根衍生出來的
- 猜忌會生出更多的猜忌
- 懷疑會生出更多的懷疑

# 孩子外顯行為背後的真相

- 經常傷人的人，往往內心有許多傷痛
- 成長於惡劣環境，說出話總尖酸刻薄
- 刁難他人的人，多半源自自卑的心理
- 通常越不安，越必須塑造強悍的假象
- 當瞭解來的時，譴責便走了
- 他想教會我什麼？這事件我可以學到什麼？

# 錯誤想像與正確想像

- 我一定要讓每個人都喜歡我
- 我絕對不會犯錯
- 一切都要照我的意思進行
- 我一定是對的
- 沒人喜歡我也可以過得很好
- 我本來就不可能十全十美
- 別人也有他自己的想法與做法
- 自己對 不代表別人錯



**在數學的學習體驗中**

**最有價值的就是算錯的那一塊**

**脾氣、嘴巴不好**

**就算心地再好，也不算是好人**

# 媒體公共關係

# 什麼是新聞

- 1.最新的事實或事物
- 2.最近被報導出來的訊息(最早刊出最後的消息)
- 3.社會大眾注意且有興趣了解
- 4.用最簡單的話，告訴人家，那裡發生了什麼事?
- 5.是一種記事，是「根據事實的報導」（不根據事實，叫謠言）
- 6.「最近發生的事」（否則是歷史），或已發生但「不為人知」
- 7.「在讀者或觀眾之間傳播」，受播者會感到興趣。

# 新聞的元素

- 時間性強嗎？真實性高嗎？重要性高嗎？有夠新奇異常嗎？
- 涉公共利益且未違反社會規範
- 何人Who？何事What？何處Where？何時When？何故Why？  
如何How？
- 記者思維：發生什麼事？為什麼？真的是這樣嗎？你會  
如何做？怎樣解決？

# 新聞的價值與特性

- **時間性**：新、即時、與現在時間背景越接近（空汙與電廠、大學自主、12年國教課綱、AI、創客、防疫）
- **真實性**：現場目擊，越有價值（恐攻、校園槍擊、學生傷亡）
- **突發性**：不預期發生，越有價值（會考跳電）
- **衝突性**：與認知經驗越背道（親師生衝突、師生戀、大欺小）
- **顯著性**：影響人越多，越有價值（學習歷程檔案、完全免試入學、超額比序）

**對讀者越有用的資訊，新聞價值越高**

# 設定校園新聞新角度

# 學習設定校園新聞角度

- 1.先學習看他校的新聞報導並進行分析
- 2.尋找自己的核心價值(產業條件 人力資源 願景建構)
- 3.從最近新聞找連結(偏鄉教育 實驗教育)
- 4.從新趨勢找話題 (工業4.0 AI人工智慧 自造者 遠距教學)
- 5.從名人的談話內容找鏈結 (生命會自找出路)
- 6.從別人的創意找靈感 (泰國創意廣告)
- 7.從時令與節慶找根據 (世界無車日 24節氣)

# 面對媒體致命的錯誤

- 1.捏造事實，迴避問題、胡編亂造
- 2.臨時應付
- 3.以為記者不會發現你想對他隱瞞的事實
- 4.沒有立即給記者回電話
- 5.相信記者是你的朋友，請託後不會報導或一定會報導
- 6.陷入引導，失去控制
- 7.無權責，無可奉告



# 危機溝通關鍵原則

# 校園危機溝通的10大關鍵

1. 找出受影響需獲得資訊的公眾
2. 證明學校掌握問題並設法解決
3. 針對特定的群眾傳達重點訊息
4. 只能告知已經查證屬實的訊息
5. 不要針對假設性問題提出看法

# 校園危機溝通的10大關鍵

6. 展現真誠態度，願意負責與善後
7. 掌握關鍵時間，保持冷靜並果斷
8. 不說謊，壞消息一次明確說清楚
9. 記錄文件，監控評估情勢的發展
10. 不要停止溝通，進行階段性發言

# 同理心原則

# 三明治原則

# 共識優先原則

# 時空改變原則

# 多元開放原則



# 有效傾聽原則

# 平等互動原則

# 危機發言的藝術

言未及之而言； 謂之躁

言及之而不言； 謂之隱

未見顏色而言； 謂之瞽

〈 論語季氏篇 〉

# 發言人必須具備的能力素養

# 發言人必須具備的能力素養

- **熟悉文化**:嫻熟學校的內部氛圍與權力次級文化的運作方式
- **內部公關**:與學校內各正式非正式親師生團體均建立良好之關係
- **外部公關**:與學校外部關係良好，教育局處、媒體、民代、社區人士、專家學者保持密切之聯繫
- **趨勢掌握**:隨時吸收新知，豐富學識，掌握教育新趨勢與社會公眾價值及關注議題取向
- **表達能力**:思考系統清晰，具良好溝通技巧與適切的語言表達節奏
- **真誠親和**:具有自信與高度親和力，態度謙恭有禮，具適切的儀態表現
- **情緒冷靜**:理性穩定，不被激怒而情緒發言，能沉著以對快速應變

# 七種非語言的表達

- **身體動作**：儀態 姿勢 表情 眼神
- **身體特徵**：顏質 髮型 膚質 高矮
- **接觸行為**：握手 擁抱 擊掌 拍肩
- **空間運用**：距離長短 空間大小
- **環境樣式**：燈光 溫度 座椅 裝潢
- **類語言**：思考方式 音調高低 節奏快慢 情感表現
- **支持事物**：化妝 飾品 服裝 香水

# 新聞發言轉圜技巧

# 新聞發言人轉圜技巧

## (一)重新定義問題

『我認為這個問題的重點在於……』

## (二)當記者拋出問題時，要提出解決方案

『雖然我們尚在釐清事件事實，但是我們  
目前已進行以下措施……』

## (三)當真的無可奉告，可委婉解釋原因

『由於事關……，因涉及面複雜釐清前應不予討論，  
不過我可以告訴您……』（降低新聞的殺傷力）



# 新聞發言人轉圜技巧

## (四)切忌完全撇清責任

面對嚴重不當管教事件的質問（學生傷勢明顯），

需先行為不當管教行為道歉

## (五)用預約時間換取處理空間

清楚設定調查時間與開會評議時間，爭取沉

澱釐清空間，研擬應對策略

# 媒體詢問時避免掉入陷阱

- **強迫性選擇(非A則B)**
- **假設性提問(跳躍結論)**
- **先入為主的問題(固定前題)**
- **引用未求證的旁證(過程擾亂)**
- **誘導性問題(因為p所以q)**
- **刻意煽動感情(尋找情緒崩潰)**

# 發言收尾與道歉藝術

# 發言時收尾的藝術

- **鞠躬法:再次誠摯真切的道歉**
- **大餅法:增加資源與相關福利條件**
- **交集法:兩邊有共識的立即進行**
- **專家法:視必要讓專業會同調查**
- **釋壓法:降低傷害者所付出的成本**

# 校園危機發言參考結構

1. 道歉表達遺憾(真誠面對)
2. 狀況說明(數字具體 5W 醫療專業說明)
3. 孩子本位(保護 協助 恢復)
4. 說明後續處理(How)
  - 調查面對不偏私(列出時程)
  - 結果依法令嚴正處理(列出時程)
  - 未來的預防措施(杜絕後續)
- 5.再次誠摯道歉(絕對負責)
- 6.依發展狀況擇期再報告

# 代結語:危機領導法則

- 短板原理:關鍵因素
- 根性互補:預防偏執
- 80/20定律:區別重點
- 馬蠅效應:推力
- 刺蝟效應:距離/東山飄雨西山晴 道是無情卻有情

**Just do it**

**看的真、想的深、做的美**

**~ 謝謝聆聽 ~**