

— CRISIS STRATEGY

非營利事業

危機管理

| 特性、類型與案例

|| 本課程將全面解析非營利事業在當代環境下面臨的危機挑戰。我們將從危機的核心特性與多元類型出發，深入探討國內外真實案例，最終透過實戰演練，旨在建立一套系統性的危機預警、應對與復原的管理框架，強化組織的營運韌性與公眾信任。

目標與議程

本次課程旨在建立學員對非營利事業危機的系統性認知，從理論基礎到實務應用，全面提升危機管理能力。我們將透過結構化的議程，確保理論、案例與實作的緊密結合。

學習目標

掌握非營利事業危機的六大核心特性與類型。

解析國內外共十個代表性案例，汲取實戰教訓。

學習危機預警、應對到復原的關鍵流程與工具。

透過分組演練，強化團隊協作與應變方案設計能力。

議程規劃

第一部分：理論框架

定義、特性、類型

第二部分：實務解析

國內外案例深度剖析

第三部分：預防與應對

預警系統與行動腳本

危機定義 與適用範疇

“

非營利事業的「危機」是超出常規、威脅組織核心使命與公信力，且需立即決策的重大突發事件。

在深入探討危機管理之前，首要任務是精準界定「危機」的範疇。這種區分有助於組織合理分配資源，避免反應過度或應對不足。

1. 概念辨析：層級與衝擊



事件 (Incident)

日常營運單一狀況，可透過 SOP 處理。

EXAMPLE

單一捐款人客訴



議題 (Issue)

潛在爭議點，若管理得當可避免升級。

EXAMPLE

法規變動討論



URGENT

危機 (Crisis)

突發、不確定、衝擊巨大。直接威脅生存與信任。

REQUIREMENT

高層立即介入

2. 非營利事業危機構成要件

威脅核心價值

直接挑戰組織的使命、倫理標準或服務宗旨。

動搖公眾信任

嚴重損害聲譽，可能導致捐款驟降。

衝擊利害關係人

對捐款人、受益人、志工或員工造成實質傷害。

超出常規應對

既有的 SOP 與應變計畫已不足以應對。

非營利情境與外部趨勢

社群媒體的普及、監管要求的提升與捐款人期待的轉變，共同構成非營利事業今日面臨的高風險營運環境。了解這些宏觀變化，是制定有效危機管理策略的前提。

TRENDS

社群媒體的雙面刃

⚡ 加速傳播

負面訊息能在數小時內病毒式擴散，壓縮黃金應對窗口。

💧 放大情緒

演算法放大憤怒與質疑，使單一事件迅速演變為公關災難。

👤 人人皆是媒體

任何個人的陳述都可能成為危機引爆點，資訊源難控。

監管力度的提升

📋 法規趨嚴

從GDPR到公益勸募條例，合規日益複雜，違規風險高。

🔍 主管機關監督

財務透明與治理結構審查更嚴格，失誤可能面臨公開裁罰。

📌 責信要求提高

公眾要求像企業一樣，對資金運用與成效負完全責任。

捐款人期待的轉變

🎯 追求透明

不滿足於感人故事，要求清晰財報與可量化的影響力數據。

🚫 零容忍態度

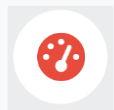
對倫理醜聞容忍度極低，信任一旦瓦解便難以重建。

💖 重視體驗

期待互動順暢且受尊重，任何疏失皆影響長期支持意願。

特性1：加速度與不確定性

非營利事業危機的核心特性在於其驚人的擴散速度與決策當下的資訊高度不確定性，這要求組織必須在資訊不完整的狀況下，迅速做出影響深遠的判斷。



加速度 (Acceleration)

- 社群催化

負面訊息在社群平台的傳播呈指數級增長，傳統媒體的查證時間差被完全消弭，使危機在數小時內即達到高峰。

- 壓縮的決策窗口

公眾期待即時回應，組織過去擁有的「黃金24小時」應對期，如今可能被壓縮至「黃金4小時」，延遲回應本身就會被視為默認或失能。



不確定性 (Uncertainty)

- 資訊不對稱

危機爆發初期，組織內部掌握的資訊往往是片面且混亂的，而外部卻充滿了各種謠言與臆測。

- 動態演變

危機情勢瞬息萬變，新的爆料、利害關係人的反應、媒體的報導角度都可能隨時改變危機的走向，使初期決策充滿風險。

特性2：利害關係人高度多元

非營利事業的危機管理之所以複雜，關鍵在於其利害關係人極度多元。

各方期望往往相互衝突，任何單一回應都難以滿足所有群體，甚至可能引發連鎖反應。

□ 期望衝突的挑戰

艱鉅的平衡任務

- ⇒ 在危機中，對捐款人坦承錯誤可能引發受益人的恐慌。
- ⇒ 對主管機關的完整報告可能涉及敏感個資，引發隱私疑慮。

受益人/服務對象

- ✓ 期望服務不中斷
- ✓ 隱私受保護
- ✓ 感受尊重與同理

捐款人

- ✓ 資金被妥善運用
- ✓ 組織誠實透明
- ✓ 能迅速糾正錯誤

員工與志工

- ✓ 安全的工作環境
- ✓ 高層展現領導力
- ✓ 內部溝通清晰坦誠

董事會/理監事

- ✓ 保護組織聲譽
- ✓ 控制法律風險
- ✓ 確保永續經營

主管機關

- ✓ 依法合規
- ✓ 即時通報
- ✓ 配合調查

合作夥伴/社區

- ✓ 合作不受影響
- ✓ 負起社會責任

信任資本的脆弱性

「信任」是非營利事業最核心、卻也最脆弱的資產。與商業機構不同，信任的崩塌不僅影響收入，更會動搖組織存在的根本合法性，且一次嚴重失誤就可能造成不可逆的長期損害。

信任的槓桿效應



建立緩慢

公眾信任是透過長年累月的誠信服務、透明治理與使命實踐才得以累積。它是一種無形的「信任資本」，是組織募款與推行服務的基石。



崩塌迅速

一次嚴重的倫理瑕疵、財務醜聞或服務疏失，就足以在極短時間內摧毀數十年累積的信任。信任的流失速度遠快於其建立速度。

信任危機的長期後果

捐款斷崖

個人與企業捐款人會立即停止或轉移捐款，導致組織現金流迅速枯竭。

人才流失

優秀的員工與志工會因價值觀不符而離去，削弱組織的服務能力。

夥伴關係破裂

其他非營利組織或企業夥伴可能為避免聲譽受損而終止合作。

恢復困難

即使危機事件平息，信任的重建也需要漫長的時間與加倍的努力，有些傷害甚至是永久性的。

特性4：資源限制與合規壓力

非營利事業常在「資源有限」與「高度合規」的雙重壓力下應對危機，這使得決策空間極為狹窄，組織的應變韌性備受考驗。

資源限制的挑戰

財務緊縮

缺乏像大型企業那樣的危機準備金，聘請頂尖公關、法律顧問或進行大規模補救措施的財務能力有限。

人力短缺

員工常需身兼數職，難在危機期間組建專職的應變小組，容易導致日常營運與危機處理兩頭燒。

□ 專業能力不足

內部可能缺乏危機溝通、法律事務或數位輿情分析的專業人才，需依賴外部資源，但預算有限。

□ 合規壓力的制約

法律框架

必須遵守公益勸募條例、個資法、財團法人法等多重法規，危機中的任何處置都必須考量其合法性。

捐款限制

許多捐款為「指定用途」，在危機中無法靈活調動資金，限制了應變的彈性。

責信義務

必須對主管機關和公眾負責，資訊揭露的程度與時機受到嚴格檢視，無法像私人企業一樣擁有較大的決策保密空間。

特性5：社群與媒體放大效應

在當今的媒體生態中，社群平台不僅是危機訊息的擴散器，更是「二次議程」的製造機，它能將單一事件迅速放大、扭曲，並引發與原始事件無關的連鎖批評。



放大效應

AMPLIFICATION EFFECT



演算法偏好

平台演算法傾向於推播具有爭議性、高互動（按讚、分享、留言）的內容，使得負面訊息的能見度遠高於澄清聲明。



同溫層效應

相似立場的用戶會在封閉的社群中相互強化彼此的負面觀點，形成堅不可摧的輿論壁壘，使外部的客觀資訊難以進入。



情緒感染力

憤怒、失望等強烈情緒在社群上極具感染力，容易點燃公眾的集體情緒，使理性討論變得困難。



二次議程

SECONDARY AGENDA



焦點轉移

危機討論常從事件本身，轉移到對組織過往歷史、治理結構、甚至整個非營利產業的全面質疑。



標籤化攻擊

組織容易被貼上「偽善」、「管理不彰」、「浪費捐款」等標籤，這些標籤會脫離原始事件，成為新的攻擊焦點。



舊案重提

過去的爭議或負面新聞會被重新翻出，與當前危機捆綁在一起，形成「罪證確鑿」的印象。

特性6：長尾聲譽影響

危機事件的衝擊並不會隨著新聞熱度消退而結束，其負面聲量會在網路上留下難以抹滅的「數位烙印」，形成長尾效應，並存在隨時被再次觸發的風險。

長尾效應

Long-tail Effect

搜尋引擎紀錄

負面新聞、評論和社群討論會被搜尋引擎永久索引，影響潛在捐款人、合作夥伴或求職者的第一印象。

持續的聲量

即使危機高峰已過，相關負面內容仍會在論壇被引用，對組織聲譽造成持續性的微小傷害。

復原曲線漫長

聲譽復原曲線極為平緩，需要長期、持續的正面行動與溝通，才能逐漸覆蓋過去的負面印象。

再觸發風險

Re-triggering Risk

- ◆ 逢周年被重提
媒體或網友可能在事件發生一週年、兩週年時，重新報導或討論該事件。
- ◆ 相似事件聯想
當其他組織發生類似危機時，媒體或公眾常會將過往案例拿出來對比，使組織再次捲入輿論漩渦。
- ◆ 內部變動引發關注
人事更迭或年度財報發布等動態，都可能成為外界重新檢視過往危機的契機。

類型1：治理與倫理危機

此類危機是所有危機中最具殺傷力的一種，因為它直接挑戰了組織存在的正當性與公眾的信任。它並非源於外部攻擊或意外，而是來自組織內部的結構性問題。

核心成因

董事會失能

董事會缺乏監督功能，「萬年董事」、家族化或決策權力過度集中於少數人，導致內部制衡機制失靈。

內部控制匱乏

缺乏清晰的財務審計、人事任用或專案評估流程，為舞弊和濫權提供了溫床。

倫理規範模糊

未建立明確的利益衝突迴避政策、禮品收受準則或行為守則，使個人利益凌駕於組織使命之上。

具體表現形式

利益衝突與輸送

董事或高階主管將標案發包給親屬公司；利用職權為特定對象提供不當服務。

違反組織章程

進行超出章程範圍的活動，或未經合法程序下修改章程、變更組織方向。

決策不透明

重大財務決策、人事任免或專案變更缺乏合理程序與公開說明。

高層領導醜聞

創辦人或執行長之個人不當行為（如挪用公款、性騷擾）直接與組織形象綑綁。

類型2：財務與募款危機

財務的健全與透明是維持信任的生命線。

此類危機不僅包含實際的資金短缺，更常見的是因帳目不清、用途不符或募款行為不當所引發的信任危機。

核心成因

財務管理不善

缺乏專業的會計制度，預算編列與執行脫節，現金流管理能力薄弱。

過度依賴單一收入來源

組織收入過度集中於政府補助、單一企業或少數大額捐款人，一旦來源中斷即陷入困境。

募款活動合規性不足

募款文案誇大不實，或未遵守《公益勸募條例》等相關法規。

具體表現形式

資金挪用或帳目不清

善款被用於非指定項目，行政管理費用比例過高，或財報揭露不完整，引發外界質疑。

突發性資金斷鏈

主要補助或捐款來源突然中斷，導致服務無以為繼，甚至面臨倒閉風險。

募款用途爭議

募款文案訴求與實際善款用途不符，例如為A專案募款，卻將資金投入B專案。

不當募款行為

採取強迫性、欺騙性或侵犯隱私的手段進行募款，損害組織乃至整個產業的形象。



類型3：專案與服務中斷

非營利事業的核心是提供服務與執行專案。當這些核心活動出現嚴重問題時，危機便應運而生。這類危機衝擊直接傷害服務對象，並動搖捐款人信任。

核心成因

- 1 品質控管不力**
缺乏對服務流程的標準化管理與定期評估，導致服務品質參差不齊。
- 2 資源錯配**
專案設計與實際可用的人力、物力或財力不匹配，導致執行效果大打折扣。
- 3 風險評估不足**
未能充分識別並規劃應對潛在的外部風險（如政策變動）或內部風險（如核心人員離職）。



具體表現形式

重大服務事故

在提供照護、教育或援助服務的過程中，因疏失導致受益人身心受到嚴重傷害，例如食物中毒、虐待事件、設施安全問題。

核心專案突然中斷

因資金、人力或外部因素，導致長期執行的核心服務被迫中止，嚴重影響服務對象的權益。

專案成效不彰

專案執行結果與預期目標出現巨大落差，被外界質疑浪費社會資源，無法證明其社會影響力。

服務模式爭議

組織提供的服務方式或理念，與主流價值觀或專業倫理產生衝突，引發專業社群或公眾的批評。

類型4：人員與志工事件

非營利事業的聲譽與其工作人員的言行緊密相連。無論是正職員工還是志工，一旦出現個人行為失當，或是組織內部發生勞資糾紛，都很容易被放大檢視，並被解讀為組織管理文化的問題。

核心成因

招募與培訓不足

對員工或志工的背景審查不夠嚴謹，或缺乏足夠的職前訓練與行為規範教育。

內部管理文化問題

組織內部存在霸凌、歧視或溝通不良的文化，導致員工士氣低落，爭議頻傳。

缺乏申訴與調查機制

未建立暢通、保密的內部申訴管道，或在處理投訴時程序不公，導致矛盾激化並向外擴散。

具體表現形式

員工/志工的不當行為

工作人員（特別是高階主管）發生侵占、性騷擾、歧視、虐待服務對象等違法或不道德行為。

不當言論爭議

員工或志工在社群媒體上發表涉及歧視、仇恨或與組織價值觀嚴重不符的言論，引發公眾撻伐。

內部勞資糾紛

因薪資、工時、解僱等問題引發勞資爭議，員工選擇向媒體或主管機關爆料，使內部問題公開化。

吹哨者事件

內部員工因無法忍受組織的違法或不義之事，選擇成為「吹哨者」，向外界揭露內部醜聞。

類型5：數據資安與隱私

非營利事業常會蒐集並儲存大量捐款人、受益人與志工的個人資料。若未能妥善保護，一旦發生數據外洩，不僅面臨鉅額的法律罰款，更會徹底摧毀利害關係人對組織的信任。

核心成因 Root Causes

資安意識薄弱

組織管理者與員工普遍缺乏資安風險意識，認為非營利組織不是駭客的主要目標。

技術防護不足

由於預算限制，未投入足夠資源建置防火牆、加密技術或進行系統弱點掃描。

內部流程漏洞

對於有權限接觸敏感資料的員工，缺乏有效的管理、授權與稽核機制。



具體表現形式 Manifestations

駭客攻擊導致資料外洩

組織的伺服器或資料庫遭外部駭客入侵，大量捐款人或受益人的個資（如姓名、身分證號、聯絡方式、信用卡號）被竊取並在暗網販售。

系統漏洞

官方網站、捐款系統或活動報名系統存在安全漏洞，讓有心人士可輕易竊取使用者提交的資料。

內部人員疏失或惡意洩漏

員工誤將含有個資的檔案寄給無關人士，或離職員工惡意竊取並洩漏內部資料。

違反個資法規

在蒐集、處理或利用個資時，未取得當事人同意或超出特定目的範圍，遭使用者檢舉並由主管機關裁罰。

類型6：公關與錯誤訊息

在資訊真假難辨的環境下，由外部發動的錯誤訊息攻擊或組織自身的公關失誤，都可能在短時間內嚴重誤導公眾。這類危機的特點是謠言傳播速度往往快於真相，使組織陷入被動局面。

1. 外部攻擊：錯誤訊息與惡意抹黑

- ◆ 錯誤資訊 (Misinformation)
指無意間傳播的不準確資訊。例如，民眾因誤解財報數據而指控組織行政費過高。
- ◆ 假訊息 (Disinformation)
指刻意製造並散播、意圖造成傷害的虛假資訊。例如透過假帳號散播挪用善款的謠言。
- ◆ 議題攻防
當涉及爭議性社會議題時，反對者可能透過斷章取義、扭曲事實的方式發動輿論攻擊。

2. 內部失誤：公關災難

- ◆ 溝通失言
發言人或社群小編使用不當措辭、不合時宜的玩笑或表達歧視性觀點，引發公眾反感。
- ◆ 回應失當
面對質疑採取傲慢、閃躲、說謊或指責批評者的態度，反而未能平息爭議、火上澆油。
- ◆ 行銷活動爭議
行銷活動內容因涉及剝削、歧視或冒犯特定群體，引發公眾的強烈批評。

預警1：指標與監測雷達

有效的危機預警始於建立一個持續運作的「監測雷達」，透過設定關鍵指標、偵測公眾情緒並定義預警門檻，才能在危機爆發前捕捉到微弱的早期信號。

監測的對象與管道

線上平台

主要社群媒體（Facebook, Instagram, Dcard, PTT）、新聞媒體、線上論壇與評論區。

內部管道

員工意見箱、志工回饋、受益人申訴管道、客服電話紀錄。

利害關係人

合作夥伴的反馈、主管機關的通知、大額捐款人的詢問。

關鍵監測指標

聲量指標

關於組織的討論則數、提及次數的異常增長。

情緒指標

透過輿情分析工具，偵測負面情緒（如憤怒、質疑）的佔比是否顯著提升。

關鍵字指標

監測組織名稱與「詐騙」、「爭議」、「投訴」等負面關鍵字的關聯討論。

預警3：情境推演與演練

情境推演是將風險地圖上的高風險事件「具象化」的過程，透過模擬最壞情況，組織可以預先檢視應變計畫的缺口、釐清決策流程並評估所需資源。

推演的目的

壓力測試

檢驗現有的應變計畫在真實壓力下是否可行。

釐清角色

讓危機小組成員熟悉自己的職責與決策權限。

識別資源缺口

預估法律、公關、財務或人力支援的需求量。

找出決策難點

預先思考資訊不全與時間緊迫下的兩難決策。

如何進行推演

1

選定情境

從風險地圖的「紅色警戒區」挑選一個具體情境，例如：「某位高階主管遭指控性騷擾，並被媒體報導」。

2

設定時間線

模擬事件爆發後的0-2小時、2-24小時、24-48小時等不同階段。

3

角色扮演

由危機小組成員扮演各自的角色（如執行長、公關、法務），根據模擬的資訊進展進行討論與決策。

4

記錄與檢討

記錄過程中的決策點、遇到的困難與應變計畫的不足之處，並在演練後進行檢討，修正計畫。

預警4：危機儀表板與SOP

將預警機制制度化，需要建立一個清晰的「危機儀表板」來分級，並搭配明確的「通報SOP」，確保一旦偵測到異常信號，資訊能迅速且準確地傳達給對的決策者。

危機儀表板 (Crisis Dashboard)

綠燈 (正常)

日常營運狀態，僅有零星、可控的客訴或負面評論。

黃燈 (預警)

偵測到異常信號（如負面聲量激增、KOL批評、主管機關關切）。需通知危機小組核心成員，密切監控。

紅燈 (危機)

事件已對組織聲譽或營運造成實質威脅（媒體報導、大規模抵制、違法情事）。

 必須立即召集完整的危機應變小組。

通報SOP (Standard Operating Procedure)

1

誰來通報

明確指定第一線人員（如客服、社群小編）在發現異常時的通報責任。

2

通報給誰

建立清晰的通報鏈：
第一線人員 → 部門主管 → 危機小組
→ 執行長。

3



通報內容

規範標準資訊：事件摘要、發生時間地點、初步影響評估、相關連結或截圖。

4



通報時限

規定從發現到完成通報的最長時限，確保資訊傳遞的即時性。

治理：危機指揮架構與角色

有效的危機應對仰賴一個預先建立、權責分明的指揮架構，以確保在混亂中能迅速決策、統一指揮、避免多頭馬車。

1. 危機應變小組的組成

總指揮官 (CEO/執行長)

最終決策者，對所有應對行動負總責。

營運負責人

評估危機對服務與專案的衝擊，負責服務持續性計畫。

財務負責人

評估財務衝擊，管理危機應對所需資金。

溝通負責人 (公關/行銷)

負責對內與對外所有溝通策略、訊息擬定與媒體應對。

法務/合規負責人

評估法律風險，確保措施合規，與外部律師對接。

利害關係人聯絡人

專責聯繫並安撫特定群體（捐款人、家屬、夥伴）。

2. RACI 權責模型

- R** RESPONSIBLE (執行者)
實際完成任務的人。
- A** ACCOUNTABLE (當責者)
負最終成敗責任者 (唯一的)。
- C** CONSULTED (諮詢者)
決策前需徵詢專業意見的人。
- I** INFORMED (被告知者)
決策或行動後需被告知的人。

3. 關鍵決策節點

應預先定義哪些層級的決策需要總指揮官批准（如是否公開道歉、是否啟動法律程序），哪些可由各功能負責人自行決定，以提升應變效率。

溝通：發言人與媒體策略

危機溝通不僅是「說什麼」，更重要的是「誰來說」、「何時說」與「如何說」。一個訓練有素的發言人與清晰的媒體策略，是引導輿論、避免謠言擴散的關鍵。

01 發言人策略

單一出口原則

指定唯一或極少數的官方發言人，避免訊息混亂。所有媒體詢問都應導向發言人。

層級對應

技術性問題由專案主管說明；涉及組織誠信的重大危機，應由最高領導人（CEO/理事長）親自出面。

發言人特質

應具備同理心、沉著冷靜、表達清晰，並對危機有充分的了解。

02 媒體應對 (3C原則)



關懷 (Care)

首先對受影響者表達關懷與同理，展現組織的人性面。



承諾 (Commitment)

承諾將會徹查事件、採取行動，並對結果負責。



控制 (Control)

展現組織正在掌控局面，有計畫、有步驟地處理危機。

03 黃金24小時溝通

對內優先於對外

務必先告知內部員工與志工，讓他們了解狀況，避免從外部獲得二手資訊。

第一時間聲明

事件爆發後數小時內發布初步聲明：「我們已得知狀況，正在全力調查...」填補資訊真空，避免謠言。

主動設定議題

透過官方網站、社群媒體持續更新資訊，掌握事件的話語權。

利害關係人地圖與訊息框架

成功的危機溝通必須針對不同的利害關係人提供客製化的訊息，以回應其獨特關切，同時確保所有訊息的核心立場保持一致。

1 繪製利害關係人地圖

識別對象

列出所有受影響的內外部群體（受益人、捐款人、員工、主管機關等）。

分析關切點

分析每個群體最擔心什麼？例如：員工關心工作穩定，主管機關注重合規。

選擇溝通管道

決定最有效的管道（內部郵件、電話說明、記者會、社群媒體）。

2 設計訊息框架 (Message Framework)

★ 建立核心訊息 (Core Message)

MUST HAVE

一致的中心思想：承認問題 + 表達關懷 + 承諾行動。

「我們為疏失致歉，承諾徹查原因並負起全責。」



發展客製化訊息

對受益人/家屬

「成立專案小組提供一切支援...您的安全是最優先考量。」

對捐款人

「聘請第三方機構獨立調查並公開報告，確保善款管理。」

行動腳本：前48小時

危機應對的成敗，往往取決於最初48小時內的行動是否迅速、有序且精準。清晰的行動腳本是確保團隊臨危不亂的關鍵。



0-2 小時

黃金反應期

01

啟動通報

第一線人員立即循SOP向上通報。

召集小組

危機小組核心成員召開首次緊急會議（可線上）。

事實查核

盡最大努力蒐集、確認基本事實（5W1H）。

發布初步聲明

透過官網或社群發布簡短聲明，
搶在謠言擴散前掌握話語權。



2-24 小時

情勢控制期

02

- 內部溝通：向全體員工及志工發布通知與對外口徑。
- 利害關係人溝通：主動聯繫關鍵利害關係人。
- 擬定正式聲明與Q&A：預測問題，準備標準答案。
- 建立監測機制：持續監控媒體報導與社群輿情。
- 初步補救：若有受害者，立即提供關懷支援。



24-48 小時

策略深化期

03

- 召開記者會(若必要)：對於重大危機，由最高負責人親自說明。
- 公布進度與計畫：更新調查發現，提出改善承諾。
- 評估衝擊：全面評估財務、營運、聲譽衝擊。
- 規劃長期復原：討論聲譽重建與信任修復計畫。

國內案例1： 募款用途爭議

某知名兒福機構為特定天災專案進行募款，但事後被媒體揭露，部分善款被用於購置辦公大樓，引發公眾對於「專款專用」原則的強烈質疑，重創組織公信力。

🔍 背景 Background

該機構長期形象良好，因應國內重大天災發起緊急募款，獲得社會大眾熱烈響應，募得鉅額款項。

🔥 爭點 Controversy

捐款人普遍認知捐款將全數用於災民的直接救助與災區重建。然而，機構在未充分溝通下，動用部分結餘款購置新辦公室，認為這是提升服務效率的長期投資。此舉被外界視為違背募款承諾，濫用捐款人愛心。

🗣️ 處置 Handling

初期，機構的回應強調購置資產的合法性與對提升服務效率的必要性，未能平息公眾怒火。在輿論壓力下，才召開記者會道歉，並承諾將資產轉作災民服務相關用途。然而，信任已然受損。



關鍵啟示 Lessons Learned

- ✓ 溝通透明至上：任何善款用途的變更，都必須與捐款人進行前置、透明的溝通，取得理解與同意。
- ✓ 避免模糊地帶：「提升服務效率」等抽象理由，難以說服公眾。財務規劃應清晰區分專案直接費用與行政管理費用。
- ✓ 危機回應應先同理：初步回應應先理解並同理

國內案例2：董事會內控失靈

一家歷史悠久的社福機構，其創辦人兼董事長被內部員工爆料，長期將機構資金視為個人金庫，董事會因成員多為其親信，監督功能完全失靈，最終導致主管機關介入調查。



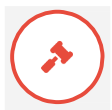
背景 Context

該機構由一位極具領袖魅力的創辦人建立，數十年來，其個人形象與組織高度綑綁。董事會成員多為其友人或早期夥伴。



爭點 Issue

創辦人利用職權，以各種名目核銷個人開支、將機構標案發包給親屬公司。內部雖有員工察覺不妥，但因創辦人權威過高，且缺乏有效的內部舉報機制，問題長年未被揭露。



處置 Action

離職員工向媒體及主管機關提交證據，事件爆發。機構初期矢口否認，並指控爆料者挾怨報復。隨著更多證據曝光，主管機關介入調查並要求改組董事會，創辦人被迫下台，機構聲譽掃地。

關鍵啟示

治理結構重於個人魅力

不能將組織的未來繫於單一領導人身上，必須建立權力制衡的董事會結構與任期制度。

建立吹哨者保護機制

應有獨立、保密的內部申訴管道，鼓勵員工舉報不法，並保護其不被秋後算帳。

外部監督的必要性

定期接受獨立的第三方財務與治理評鑑，是維持組織健康的必要手段。

國內案例3：志工不當行為

某動物保護組織的一名資深志工，被發現在個人社群媒體上發表充滿歧視與仇恨的言論，網友將其言論與該組織連結，發起抵制行動，使組織陷入嚴重的公關危機。

CONTEXT

背景

該組織在動保領域頗具聲望，擁有大量志工。涉事志工因長期參與，在志工群體中有一定影響力。

ISSUE

爭點

雖然歧視言論發表於志工的個人帳號，但其帳號簡介中標明了在該組織的志工身分。反對者認為，志工言行代表組織形象，組織應為其志工的行為負責。組織則面臨切割個人行為與組織立場的兩難。

ACTION

處置

事件在社群發酵初期，組織並未立即回應。隨著抵制聲浪擴大，組織才發表聲明，譴責一切歧視言論，並宣布暫停該志工的服務資格以進行調查。但為時已晚，被批評為反應遲鈍、切割不清。

關鍵啟示

志工管理需制度化

應建立清晰的志工行為準則，並在職前訓練時明確告知，個人不當言論可能影響其服務資格。

即時回應是關鍵

社群危機中，沉默等於默認。組織應在第一時間表明立場，即使只是「我們已注意到此情況，正進行了解」，也能避免失控。

切割但非撇清

聲明中需明確切割個人言論不代表組織，但同時也要展現組織對此類言論的嚴肅態度與處理決心，而非單純撇清責任。

國內案例 4

照護服務疏失

一家提供身障者日間照護服務的機構，因照護人員疏失，導致一名服務對象在活動中嚴重受傷。家屬將事件經過與照片發布至社群平台，引發公眾對機構專業能力的強烈質疑。

● 背景 CONTEXT

該機構在社區中經營多年，主要服務心智障礙的成年人，依賴政府補助與小額捐款運營。

● 爭點 DISPUTE

核心是服務安全與專業性。家屬指控人力不足、訓練不夠。公眾憤怒於脆弱群體在「安全場所」受傷。

● 處置 ACTION

執行長親自道歉；承諾負擔醫療費用；發布聲明坦承疏失；暫停戶外活動；聘請專家體檢SOP。

STRATEGIC LEARNINGS

危機管理啟示

受害者優先原則

發生服務事故時，第一要務是關懷、安撫並支援受害者及其家屬，而非急於辯解或釐清責任歸屬。

● 勇於承認錯誤

在事實明確的情況下，坦誠地承認錯誤，比任何辯解更能贏得公眾的諒解。展現負責的態度是重建信任的第一步。

● 提出具體改善行動

除了道歉，更重要的是向公眾展示具體、可行的改善計畫，證明組織有能力從錯誤中學習並防止再覆轍。

國內案例5：個資外洩事件

某大型環保團體的線上捐款系統遭駭客入侵，數萬筆捐款人的姓名、電話與信用卡資料外洩，導致大量捐款人接到詐騙電話，引發集體恐慌與對組織資安能力的信任危機。

背景

該團體高度依賴線上小額捐款，長期透過網站與電子郵件與支持者互動，累積了大量個資。



爭點

組織是否善盡資料保護的責任？為何未第一時間通知？信任的背叛是爭議核心。

處置

延遲通報引發反彈。相關補救說明不清。直至主管機關介入才提出完善補償與升級計畫。



關鍵啟示

01 資安是核心責任

非技術問題。非營利事業必須將資料保護視為與財務管理同等重要的治理議題，投入足夠資源。

02 通報需即時、透明

必須在最短時間內通知受害者，清楚告知外洩範圍與防範措施，不得隱瞞。

03 提供實質協助

除了道歉，應設立專線、提供法律諮詢或信用監測，幫助受害者應對風險。



國外案例1：人員不當行為

國際人道救援組織樂施會 (Oxfam) 在2010年海地地震後，其當地工作人員被揭露在駐地有召妓等嚴重不當行為，甚至涉及未成年人。此醜聞在多年後被媒體曝光，引發全球性的信任危機。

背景

樂施會是全球頂尖的人道救援組織之一，享有極高聲譽，並接受包括英國政府在內的大量官方與私人捐款。

爭點

組織的核心價值是保護弱勢，但其員工卻利用權力與資源剝削災區的弱勢女性。內部調查後僅解僱涉案人員，未向捐款人或公眾完全揭露，構成了組織性的隱瞞。

處置

2018年醜聞曝光後，高層起初試圖淡化引發反彈。最終導致執行長辭職、政府暫停資助、捐款流失。組織被迫進行大規模改革。

管理啟示

零容忍原則

對於員工的嚴重不當行為，特別是剝削服務對象的行為，必須採取零容忍的態度。

透明度不可妥協

試圖掩蓋醜聞，其長期傷害遠大於事件本身。對利害關係人（尤其是監管與資助方）的誠實揭露是唯一選擇。

文化重於制度

僅有行為準則是不夠的，必須建立一種讓員工敢於舉報、讓主管正視問題的組織文化。

國外案例2：款項運用透明度

美國紅十字會在311事件後募得超過5億美元，但被揭露其計畫將超過一半的資金用於滿足未來的反恐需求及行政開銷，而非直接用於受難者家屬，引發「善款挪用」的巨大爭議。

→ 事件發展歷程



BACKGROUND 背景：愛國心與捐款潮

311恐怖攻擊後，美國民眾愛國心高漲，對美國紅十字會的捐款意願空前強烈。



CONFLICT 爭點：期望落差與溝通斷層

公眾捐款初衷為直接幫助受害者。紅十字會將資金用於戰略血庫、通訊系統等長期儲備，雖合乎永續經營但在事前未溝通，與捐款人期望嚴重脫節。



OUTCOME 處置：信任危機與修正

堅持合理性引發強烈批評。最終在巨大壓力下，承諾指定捐款100%用於受害者並撤換執行長，但聲譽已受重創。



關鍵啟示

- ◆ **管理捐款人期望**
必須極度清晰地說明款項用途（含行政成本）。若計畫有變，必須主動告知。
- ◆ **「合法」不等於「合理」**
即使法律上站得住腳，若違背道德期望，依然會構成嚴重的信任危機。
- ◆ **聆聽公眾聲音**
在危機中固執己見只會惡化局勢。領導層需展現聆聽與修正的彈性。

國外案例3：數據外洩

英國慈善機構「英國懷孕諮詢服務處」(BPAS) 的官方網站遭駭客攻擊，數千名曾尋求墮胎諮詢的女性個資被竊取，駭客更威脅要公開這些極度敏感的資料，引發了嚴重的隱私與安全危機。

背景

BPAS是英國提供墮胎與性健康諮詢的主要機構之一，其服務對象的匿名性與隱私是其營運的核心原則。



爭點 Critical Risk

外洩的不是一般的個資，而是極度敏感的醫療與個人隱私資訊，一旦公開，可能讓當事人面臨社會污名、家庭壓力甚至人身安全威脅。這暴露了機構在保護最核心資產——服務對象的信任——方面存在嚴重疏失。

處置

機構在發現攻擊後，立即關閉網站並通報英國資訊委員辦公室（ICO）。他們主動聯繫媒體，並透過媒體向可能受影響的民眾發出警告。同時，他們也積極配合警方調查。儘管造成了傷害，但其迅速且透明的處置方式獲得了監管機構的相對肯定。

關鍵啟示

風險與責任成正比

處理的資料越敏感，組織所需投入的資安防護等級就應越高。必須進行定期的弱點掃描與滲透測試。

最壞情況的準備

應預先準備好數據外洩的應變計畫，包括如何以最快速度通知受害者、如何與監管機構溝通、以及提供何種支援。

主動通報是減傷關鍵

試圖隱瞞只會讓後果更糟。主動、誠實地向監管機構與受害者通報，是法律要求，也是控制損害的唯一途徑。



國外案例4：夥伴合規風險

全球知名的Komen乳癌防治基金會，因宣布停止對美國計劃生育協會 (Planned Parenthood) 的乳房篩檢項目資助，被外界解讀為屈服於反墮胎團體的政治壓力，引發其核心支持者的強烈反彈。



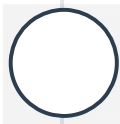
背景 Context

Komen基金會是全球最大的乳癌防治組織，而計劃生育協會是美國提供女性健康服務（包括乳房篩檢和墮胎服務）的主要機構之一。Komen長期資助後者的乳房篩檢計畫。



爭點 Conflict

計劃生育協會因提供墮胎服務而備受爭議。Komen的新政策被其大量支持者（多為支持女性選擇權者）視為一種政治背叛，認為Komen為了迎合保守派而犧牲了婦女的健康權益。爭議點從「夥伴合規」問題，迅速演變為價值觀與政治立場的對抗。



處置 Resolution

消息一出，社群媒體上爆發了海嘯般的批評。短短幾天內，Komen基金會面臨捐款被撤、地方分會反對、公關主管辭職的窘境。最終，基金會高層被迫撤銷該決定，恢復對計劃生育協會的資助。但此番反覆決策已使其兩面不討好，聲譽嚴重受損。

關鍵啟示 Insights

了解你的核心支持者

任何重大決策，特別是涉及合作夥伴的變更，都必須評估其對核心支持者價值觀的影響。

避免決策過程不透明

該決策在宣布前缺乏與內部及重要夥伴的溝通，導致突襲式的效果，加劇了反彈。

政治議題的敏感性

當組織的合作夥伴涉及高度爭議性的政治或社會議題時，相關決策必須極度謹

國外案例5：錯誤資訊攻擊

在COVID-13疫情期間，比爾及梅琳達·蓋茲基金會因其長期支持疫苗研發，成為全球反疫苗陰謀論的主要攻擊目標。

□ 危機情境與爭點

背景

蓋茲基金會是全球公共衛生最大資助者，數十年來投入數百億於疫苗計畫。

攻擊爭點

一場典型的假訊息(Disinformation) 攻擊。

- ✗ 利用恐懼與對科技/富豪的不信任。
- ✗ 散播「植入晶片」、「控制人類」等煽動性謠言。

● 處置策略

1. 直接澄清

透過主流媒體採訪、官方聲明，直接駁斥謠言，不讓假訊息沈默發酵。

2. 事實查核合作

與全球查核組織協作，提供正確資訊，協助平台標記並降低觸及。

3. 專注於使命

不陷入與謠言的泥淖戰，持續溝通抗疫進展與科學數據，以正面訊息覆蓋噪音。

□ 關鍵啟示

01 預期被攻擊的可能

爭議性或專業領域組織，需將「假訊息攻擊」納入風險地圖。

02 證據勝於否認

單純否認無效。必須提供易懂的數據、科學解釋與第三方背書。

03 信任是最佳防禦

平時的透明度、專業性與溝通，是面對攻擊時最有力的盾牌。



分組題1：黃金24小時行動稿

各組將模擬一個指定的危機情境，並在有限時間內，以危機應變小組的角色，產出一份包含初步聲明、內部通知與關鍵利害關係人溝通要點的「黃金24小時行動稿」。

此情境三選一（由講師指定）



A組：偏鄉課輔機構

一名志工被家長指控對學童有不當的言語霸凌，家長已將對話截圖發布至地方媽媽社團。

B組：流浪動物收容所

因內部消毒疏失，導致所內爆發犬瘟熱，已有數隻犬隻死亡，消息開始在動保社團傳開。



C組：環保倡議團體

年度財報被網友質疑行政費用佔比高達40%，「自肥」的指控在社群媒體上快速發酵。

交付產出

DEADLINE: 30 MINUTES



1 對外初步聲明稿(Holding Statement)

150字以內，用於官方網站與社群媒體。

2 對內員工/志工通知信

200字以內，說明狀況與統一對外口徑。

3 關鍵利害關係人溝通要點

條列優先溝通的3個對象與核心內容。

任務與角色分工

請組內自行分配角色，並討論應對的核心原則與立場。

總指揮官

溝通負責人

營運負責人

法務顧問

分組題2：訊息矩陣與Q&A

延續前一題的危機情境，本階段要求各組深入分析利害關係人，並發展出一套完整的「訊息矩陣」與「媒體問答集(Q&A)」，以應對更複雜的溝通挑戰。

利害關係人訊息矩陣

請繪製一個表格，至少包含以下五個利害關係人，並填寫對應的「主要關切點」與「客製化核心訊息」。

受害者/直接影響者

捐款人/支持者

員工/志工

主管機關

媒體/一般大眾

媒體問答集 (Q&A)

針對尖銳提問，擬定誠懇、具體且不失立場的標準答案 (S.A.)。

Q

預測提問

列出媒體或尖酸刻薄的網友最可能提出的 **5個尖銳問題**。

A

標準答案 (S.A.)

答案應避免使用「無可奉告」或空洞的術語。

預警雷達設計

假設你們是某個指定類型非營利組織的管理者，請為你們的組織設計一套「危機預警雷達」，包含盤點潛在風險、繪製風險地圖，並設定具體的監測指標與通報門檻。

組織類型（由講師指定其一）

A組 社會企業

一家大型、依賴企業捐款與政府標案的社會企業。

A

B組 罕病基金會

一家由素人發起、高度依賴社群媒體聲量的小型罕病基金會。

B

C組 社區服務中心

一家歷史悠久、擁有眾多高齡志工的社區服務中心。

C

MISSION BRIEF

🕒 30 分鐘

任務說明與交付產出

1

潛在風險清單

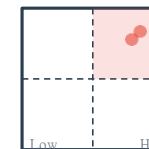
根據你們的組織類型，腦力激盪出至少 **10個** 潛在的**危機風險點**（可參考六大危機類型）。

2

風險地圖 (Risk Map)

將這10個風險點，根據「衝擊程度」與「發生可能性」放置在二維四象限圖上。

標示出最需要優先處理的「**紅色警戒區**」風險（至少2個）。



3

監測指標與通報門檻

針對其中一個「紅色警戒區」風險，設計 3個具體的線上或線下監測指標。

● 黃燈：預警

● 紅燈：危機

分組題4：社群應對SOP

社群媒體是危機的火藥庫，也是溝通的主戰場。本題要求各組針對一個棘手的社群情境，擬定一套包含回應原則、流程與範例腳本的「社群應對SOP」。

情境背景

NPO 青少年心理健康推廣

在一篇關於憂鬱症的衛教貼文下方，出現了大量留言。你們需要體認到社群小編不能單打獨鬥，需要清晰的指導方針。

STATUS: CRITICAL

留言類型分析

A類：惡意攻擊與污名化

如「現在年輕人就是草莓族，抗壓性太低」、「得憂鬱症是自己的問題」。

B類：質疑專業性

如「你們有什麼資格談這個？有專業執照嗎？」、「你們的資金來源是哪裡？跟藥廠有關？」

C類：求助個案

如「我好像就是這樣，我該怎麼辦？覺得好痛苦」。

交付產出

25 min

1. 整體回應原則

訂立3-5條最高指導原則（例如：絕不刪除負面留言，但涉及人身攻擊者除外；優先處理求助訊息等）。

2. 分類回應SOP與腳本

針對A、B、C三類留言擬定：

- ☐ **SOP**：步驟說明（是否回應？由誰回應？隱藏/刪除？通報機制？）

“ **腳本**：一個可以直接複製貼上的標準回應範本。

分組題5：復原與重建計畫

危機處理的結束，才是信任重建的開始。本題要求各組回到最初的危機情境，假設危機高峰已過，擬定一份為期30天的「聲譽復原與信任重建計畫」。

情境設定

時間點：

假設事件發生後一週，媒體熱度已下降。

當前困境：

組織社群媒體上仍充滿質疑聲浪

單月捐款額 **下降了30%**

TIME LIMIT



25 分鐘內完成

1. 計畫總目標

用一句話說明你們這30天重建計畫最想達成的核心目標。

2. 三大關鍵行動

規劃3項最關鍵、最能展現誠意與改革決心的具體行動。

行動內容

具體要做什么？（如：說明會、調查報告、改革流程）

目標對象

這個行動主要是做給誰看的？

預期效果

期望透過這個行動達到什麼效果？

3. 衡量指標

提出2個可以用來衡量此重建計畫是否成功的量化或質化指標（例如：負面聲量佔比下降、捐款人回流率等）。

工具包：檢核表與模板

為了將今日所學轉化為組織的即戰力，我們提供一系列可直接應用的檢核表與模板，作為您建立內部危機管理體系的起點。



1. 危機準備度自我檢核表

10 Items

- ✓ 組織是否已盤點潛在風險並繪製風險地圖？
- ✓ 是否已成立權責分明的危機應變小組？
- ✓ 是否已指定並培訓官方發言人？
- ✓ 是否備有初步聲明稿 (Holding Statement) 模板？
- ✓ 是否建立內部通報SOP？
- ✓ 是否有定期進行輿情監測？
- ✓ 是否有與法律及公關顧問建立合作關係？
- ✓ 是否定期舉行危機模擬演練？
- ✓ 員工與志工行為準則是否清晰並已傳達？
- ✓ 捐款人與受益人個資保護措施是否到位？

2. RACI責任分配矩陣範本

提供一個包含常見危機任務的RACI表格模板，供組織內部討論與填寫，釐清誰負責 (R)、誰當責 (A)、諮詢誰 (C)、告知誰 (I)。

事實查核

擬定聲明

媒體聯繫

法律評估

3. 危機溝通訊息框架模板

結構化的引導模板，協助在壓力下快速以此邏輯產出一致對外的說明。

CORE

核心訊息

TARGET

客製化訊息

PROOF

支持性論點

結語與行動清單

“ 危機管理並非一次性的專案，而是一種常態性的組織能力。真正的考驗不在於能否完全避免危機，而在於能否從每次挑戰中學習、復原並變得更強大。

重點總結

認知轉變

危機是常態，預防是常識，演練是常規。

信任為本

所有應對策略的核心，都應圍繞著如何維護與重建利害關係人的信任。

溝通為王

誠實、透明、同理心是溝通的三大基石。

下一步行動清單

1

立即行動

召集核心團隊，使用「危機準備度檢核表」進行一次快速的自我評估。

一週內

2

短期計畫

根據評估結果，成立危機管理專案小組，並開始盤點組織的特定風險。

一個月內

3

中期目標

完成風險地圖繪製，並草擬危機應變計畫初版，包含指揮架構與通報流程。

一季內

