



淺談危機處理 的情理法

——律師與公關專家的對談

盧偉銘

惇安法律事務所
合夥律師

蔡嘉政

惇安法律事務所
合夥律師

張裕昌

世紀奧美
公關總經理

目次

壹、前言
貳、律師看危機處理

參、公關專家看危機處理
肆、結論

壹、前言

律師處理案件經常面對的是客戶的危機緊急事件，尤其是各種突發的商業糾紛、內線交易、環境污染、食安及產品責任、性別平等／性騷擾（Me Too）、勞資對立等重要議題，通常是攸關法律及企業形象緊密交錯的棘手問題，也是涉及情、理、法的難題，法律上對的事情不一定在情理上站得住腳。

律師及公關專家在看待危機處理有不同的角度。法律是框架是基礎，重情守法，講話才能理直氣壯。但律師雖是法律專家，若缺乏敏銳應對外界反應的嗅覺與公關技巧，即可能使星星之火演變為燎原大火，甚至贏家成為輸家。如何掌握公關技巧及危機處理方式，善用公關資源，結合法律的專業知識，讓法律建議成為客戶的助力而非阻力，如何能講情講理又合法，是一門重要課題。本文章試

圖從律師及公關危機處理專家不同的角度，看危機處理的關鍵並分享危機處理經驗。

貳、律師看危機處理

當危機發生時，可以從法律的角度建議應特別留意的幾個面向如下，而在所有面向當中最重要，便是在事前做好應付危機發生的準備：

一、界定利害關係人的範圍

危機發生時，需要優先確定當事人所處事件的位置及立場，首件要務乃釐清涉及之利害關係人範圍，主要的利害關係人依據事件的性質，通常包括客戶、股東（包括法人董監事）、投資大眾、上下游供應商、勞工及社區住戶等。

釐清利害關係人的範圍有助於分析不同關係下，可能必須處理或遵循的所有法律程序與責任，並了解可能面對的潛在風險，例如食品安全衛生管理法有許多關於對消費者進行食品回收的程序；勞動基準法及大量解僱勞工保護法有併購時應遵守對勞工通知及公告程序；性平三法（例如性騷擾防治法、性別平等工作法、性別平等教育法）有發生性騷擾事件時，對於關係人必須進行的調查程序或採取相關措施。

在危機發生時，也必須注意契約上應履行義務，例如合約中是否有關於重

大事件必須通報另一方契約當事人的義務，是否有發生特定事件或損害發生，必須採取相當措施避免擴大損害的義務。

另外，主管機關也經常為重要的利害關係人之一。舉例而言，公開發行公司的商業糾紛或可能牽涉財報不實、內線交易等情形，此係受金融監督管理委員會監管，並可能啟動證交所或櫃買中心的重大訊息公告。事業的限制競爭或策略聯盟情形，則可能會觸動公平交易委員會之調查。外人投資或陸資則應會有經濟部投資審議會相關規範遵循之程序等。故於事件發生時，是否有相關主管機關管轄、是否須於法定期間通報等程序均應先予以釐清，以免觸法。

二、無罪推定與偵查不公開

在危機事件涉及刑事犯罪調查時，無罪推定與偵查不公開原則關係到當事人可以對外公開說明及透過公關手段處理的範圍有多少。在刑事犯罪調查結束後進入法院審理，及非屬刑事犯罪調查之其他事件，例如純屬民事糾紛或行政相關之事項，則未有無罪推定與偵查不公開原則之適用。

無罪推定原則係指，在刑事程序法中，被告經司法機關依法定程序訴追、審判直至確定其為有罪之前，均應推定其為無罪。實則有兩層意義：其一，未有證據證明刑事被告有犯罪事實之前，

推定其為無辜，亦即倘無證據證明，則不能認定犯罪，此即犯罪依證據認定之證據裁判原則；其二，證明被告有罪之證據，必須無合理可疑，否則，即應作有利被告之認定，此即所謂罪疑有利被告原則。我國刑事訴訟法第154條第1項規定：「被告未經審判證明有罪確定前，推定其為無罪。」即明白揭示此一原則。

而日常生活中大家常聽聞之偵查不公開原則，乃因刑事訴訟法第245第1項明文規定：「偵查，不公開之。」。其目的即在於保障刑事被告得以公平、公正受審，俾落實前述之無罪推定原則，以及保護犯罪被害人、被告或犯罪嫌疑人及相關人士之名譽、隱私等人格權甚或人身安全，此外，亦有避免犯罪嫌疑人逃匿、串證或滅證等確保偵查利益之功能及目的。故就檢調偵查之過程／進度／方向、所發現之事實及所得之心證依法不得公開。偵查不公開原則之適用對象，依偵查不公開作業辦法第5條，包括檢察官、檢察事務官、司法警察官、司法警察、辯護人、告訴代理人及依偵查程序執行職務人員（包含依其法定職務於偵查程序為訴訟行為或從事輔助工作之人員）等，可知不僅係控方相關人員應受拘束，犯罪嫌疑人之辯護人或律師亦在列，但似並未包含上述提及以外的其他人，例如告訴人或被告當事人、證人、新聞媒體等，惟實務上在偵查過程中，檢調人員通常會告誡告訴人或被

告當事人、證人不得公開相關內容。然除非上開偵查不公開規範對象外人等之公開偵查內容行為，另有構成刑法「妨害秘密罪」罪章之情形，否則檢調之上開告誡行為對於渠等而言，實際上似不具法律上之強制力，但出於尊重檢調機關之立場，建議仍應不予公開相關事實及內容。

三、以提起法律程序為由制止對方行為？

當權利受第三人不法侵害時，除得直接提起民事、刑事追訴或提出行政檢舉以維自身權益外，實務上也常見寄發存證信函或警告函予對造或第三人，請其禁止侵害行為。惟此再一般不過之發函行為，有可能使自己由原先被害人身分轉變為他案之加害人，不可不慎。

例如，公平交易委員會頒布「公平交易委員會對於事業發侵害著作權、商標權或專利權警告函案件之處理原則」，依該原則第3點及第4點規定，若智慧財產權遭受侵害之被害人，倘未踐行相關先程序（包括，經法院一審判決認定確屬智慧財產權遭受侵害或經審議／調解委員會或鑑定機構認定屬智慧財產權遭受侵害等），卻逕自發警告函予自己之交易相對人或他事業之交易相對人或潛在交易相對人者，若因此足以影響交易秩序或造成顯失公平行為者，依該原則第5點規定，恐將違反公平交易法第

25條之規定，而需負擔相關民事賠償責任及遭受行政裁罰處分。在這種情形下，寄發警告函之對象僅能限於為侵權行為之本人，而不得擴及於自己之交易相對人／潛在交易相對人或侵權行為人之交易相對人／潛在交易相對人，以免觸法。

另外，實務上也經常見到當事人之一方，透過存證信函告知並制止違反或違約之另一方當事人的行為，否則將訴諸刑事調查程序、訴訟作為甚或載明「後果自負」等帶有威嚇之字眼於存證信函中。此種作法是否會構成恐嚇曾有諸多討論。惟目前法院實務見解傾向認為，恐嚇罪係以行為人需有惡害通知為前提，而所謂惡害通知需具體明確且須達到客觀上一般人皆認為其生命、身體、自由、名譽、或財產等事確實有遭受威脅始足當之。易言之，倘惡害通知內容並非具體明確或其客觀上未達一般人均有遭受脅迫之感受，即難認係屬惡害通知。而就「後果自負」之用語，因行為人後續採取行動不一，其有可能寄發存證信函催告或採取追訴方式請求其權利，未必是以採取加害他人生命、身體、自由、名譽、財產之方式為之。故有實務判決認定基於憲法上保障言論自由意旨及刑法上罪刑法定之原則，自不得遽認上開語帶保留而具有警告意味之陳述即屬「惡害通知」(臺灣臺北地方法院103年度訴緝字第11號刑事判決)。而由此判

決似亦可推知，當事人採取相關法律行動之告知，被認定屬恐嚇罪所稱之惡害通知其機率相對較低。

四、法定程序的遵循及時間的急迫性

危機事件如涉及法規之相關法定程序，處理上的時效性往往至關重要。

以食品安全衛生管理法(下稱「食安法」)第39條為例，明定若不服對食品、食品添加物、食品器具、食品容器或包裝及食品用洗潔劑之檢驗結果的處理方式及期限，即食品業者對於檢驗結果有異議時，應於收受通知之日起15日內，向原抽驗之機關(構)申請複驗。再就違反該法規定之食品若未依主管機關所訂之期限予以回收或銷毀，則將遭受包括行政罰鍰、歇業或停業之行政處分，亦須注意(食安法第44條)。

此外，勞資爭議之危機事件發生時(例如確認僱傭關係存在、給付資遣費或退休金或調職合法性發生爭議)，均需踐行「調解前置」程序，即若法院所受理之勞資爭議案件先前未經調解者，法院將先行移付調解不予審理。而2020年1月1日所實施之勞動事件法第24、28及29條規定，由法官、勞方調解委員及資方調解委員所組成之勞動調解委員會應於應於3個月內以3次期日內終結調解程序，且過程中若當事人不能合意成立調解，勞動調解委員會，得提出解決事件

之適當方案，當事人於收受該適當方案後10日內未為異議者，該適當方案將與確定判決有同一效力。

又例如在併購涉及勞工的情形，除應特別留意大量解僱勞工保護法第2條所臚列構成大量解僱勞工之態樣、欲解僱之勞工人數及其時間規定，以及第4條應於60日前通知主管機關、員工及公告揭示大量解僱計畫書內容之規定，以免遭受行政罰鍰外，因大量解僱須由勞資雙方就大量解僱計畫內容先行自主協商，自主協商不成將由主管機關介入並組成協商委員會進行協商。可想而知，倘自主協商不成而進入主管機關介入協商階段，則日後躍上媒體及受社會矚目之機會將相對增加。因此，雇主應善用自主協商機會，就員工訴求之聆聽、考量及適度讓步，均可展現雇主協商之誠意及降低日後與論之影響，自屬重要。

就近期備受關注之性平三法（包含性騷擾防治法、性別平等工作法及性別平等教育法）相關之性別平等及性騷擾事件，於今年8月進行大幅修正。其中應特別留意性別平等工作法第12條對於性騷擾新增了權勢性騷擾以及非工作時間性騷擾之類型，第13條則係明定雇主於接獲被害人申訴時，應通知地方主管機關；而經調查認定屬性騷擾之案件，亦應將處理結果通知地方主管機關。

五、得採取的法律上緊急措施

實務上有時因提起訴訟取得確定判決緩不濟急或可能發生最終雖獲得確定勝訴判決，然因其訴訟標的無法滿足清償，而失去當初提起訴訟之目的，故民事訴訟法定有保全程序之相關規定（如假扣押及假處分等），即由法院依當事人聲請先為裁定以扣押債務人資產或先命或禁止債務人為一定行為或不行為，以確保當事人日後取得確定判決後，不會因訴訟過程中債務人之脫產或其他不利於債權人之行為，致其訴訟標的所涉之權利無法滿足清償或實現之情形。

例如近日基○建設於大直建案鄰損爭議，因臺北市政府就其自身及居民之損害，對基○建設之資產為兩波假扣押聲請，據媒體報導均遭臺灣臺北地方法院以財務沒異常也沒隱匿之理由駁回，而受到社會矚目。據地方法院說明，指聲請人應盡釋明假扣押必要性，若未提出可供法院調查對方有財務異常而難以清償及脫產等情形的證據，即便聲請人願擔保，也不能認為已補釋明的欠缺，聲請案就會被駁回。因此引起大家對於假扣押聲請要件之好奇。聲請人為假扣押聲請時，須對於假扣押之事實及原因予以釋明，雖釋明之程度並未達證明之程度，且民事訴訟法有規定，聲請人就其釋明不足之部分可以提供擔保以代釋明。然因目前法院實務就釋明要求之程度越趨嚴格，聲請人單純聲明願供擔保以代釋明目前似無法滿足法院核發假扣

押裁定之要件。亦即，若聲請人就債務人是否無資力及有脫產之虞無法為一定程度釋明（例如提出債權人數度催告債務人還款證明、債務人委由房仲出售不動產之仲介廣告或債務人資產有異常變動等），恐難以取得法院核發之假扣押裁定。

除大家常聽聞之假扣押及假處分之保全程序外，其中民事訴訟法第538條規定之定暫時狀態假處分亦是保全程序之手段之一，其主要是適用於兩造間具有「繼續性質之法律關係」發生爭執且為防止發生重大損害或避免急迫危險時，當事人得聲請法院先做出裁定以暫時維持一定之法律關係存在或使債權人先暫時實現所主張之權利之保全手段。另外，由於該等持續性法律關係之維繫或終止通常具有處理上之急迫性，故民事訴訟法第538條之1第1項規定，法院為定暫時狀態假處分前，認有必要時，得依聲請以裁定先為一定之緊急處置，其處置之有效期間不得逾7日，期滿前得聲請延長之，但延長期間不得逾3日。例如據媒體報導，先前眾所矚目之王○平國民黨籍確認存在案，當事人委任律師先向法院聲請定暫時狀態假處分及緊急處置，以暫時維持王○平黨籍及不分區立委身分（惟該緊急處置聲請未獲准許），又例如日前龍○反對泰○投資街○40%股權案，當事人亦係向法院聲請定暫時狀態假處分及緊急處置，以暫時禁止泰

○得以投資街○。這些都是相關當事人於提起本案訴訟前，以暫時維護權益之案例。

另外，俗稱以刑逼民乃當事人意在民事賠償，卻擬藉由刑事告訴方式，透過刑事追訴壓力迫使對方接受自己民事上之請求或主張。因向警察機關或檢察官提起告訴，並無庸支付訴訟費用。再者，若該案件一旦起訴，當事人亦可選擇刑事附帶民事訴訟方式求償，如此則無須繳納第一審民事訴訟裁判費用，相較於耗費勞力、時間及費用之民事訴訟而言，此手段更為方便且節省成本。惟須注意，當事人為達其民事目的而不擇手段，以虛設犯罪事實提起告訴，亦有可能使自身涉及誣告罪之風險。

六、事前做好應付危機發生的準備

在所有面向當中最重要，便是在事前做好應付危機發生的準備。只有事前萬全的準備，才能在緊急危機發生時從容應對，這裡的緊急危機包含人為發動的法律行動（例如dawn raid，亦即拂曉出擊的檢調搜索）及非人為的突發緊急事件。實務上建議，企業或當事人平時即對公司可能面對的較可能發生的風險及危機進行分析與過濾，事先就危機事件發生時可能會涉及的法律問題進行初步分析。並針對這些危機分別建立完整的利害關係人列表，利害關係人表中

應包含內部及外部的利害關係人列表，及各利害關係人之緊急聯繫方式，其中外部利害關係人的部分，包含例如主管機關聯繫窗口、外部專家顧問之緊急聯繫方式(如律師、會計師、公關顧問等)。

許多企業也會搭配工作事項檢查表，清楚載明危機或緊急事件發生時，企業經營階層及各部門的明確分工，及應分別採取的各個行動，避免有任何遺漏。尤其是遭遇搜索或扣押時，企業或當事人可以採取的合法手段或因應措施。

實際會發生之危機情境千變萬化、不一而足，本文上述僅臚列緊急危機發生提醒應予注意的重要事項，只有事前的準備並提高對於危機應對之意識與認知，才能減少危機事件所帶來的衝擊。

參、公關專家看危機處理

年輕時初次接觸危機處理議題，常會發生令我過去殊難想像的情形：當法律人和公關人共同面臨「如何與媒體溝通」的課題時，經常出現截然不同的觀點，甚至可以說是南轅北轍。這種分歧之大有時甚至會導致雙方爭吵不休、互不妥協，特別是當危機涉及總部位於國外、但對臺灣分(子)公司有絕對指揮權的外商客戶時，這種衝突尤為明顯。

然而，歷經處理過幾個案例的經驗，並仔細觀察律師的想法後，逐漸明

白法律人和公關人在處理危機議題時呈現出的反應和態度，實際上是都是出於同一個目標。雖然律師可能選擇採取不同的手段，但共同目標無非都是希望降低客戶所受到的傷害降至最低。這引發我深入思考，法律人及公關人在應對客戶危機所考量的不同面向，其共同點與差異為何？相關的理解將有助於法律人及公關人間溝通的效率及未來更多合作的契機。

對媒體而言，尤其是網路媒體，每則新聞的點閱率、收視率以及停留時間是其重要的指標，同時也是評估記者新聞撰寫成功與否的衡量依據。於此前提之下，媒體傾向於追求各種具對立性和衝突性的話題，以及能夠聳動可以引發共鳴、持續引起效應及關注的議題，例如近期的星○成田事件、北○大白飯事件、群○處長事件以及#metoo運動，都是應證上述趨勢的縮影。

隨著媒體與社群關係日益緊密，兩者已經形成一個互利共生的關係，在此剪不斷理還亂的纏繞關係下，媒體甚至為期待看到「血流成河」的網路鄉民提供最佳話題孕育溫床。亦即，法律人在乎事件中當事人的無罪推定，但媒體、社群以及其他關注者最渴望看到的卻是對當事人先入為主甚至血流成河式的各種猜測及臆判。

因此在這種媒體與社群環境下，從公關專業的角度出發，公關人就會建議

客戶應盡量避免在媒體和社群中留下可能遭受攻擊的痕跡，且會建議客戶首先應以情的感性角度著手處理，然後再從理性角度，最後再以法律的角度準備對外的溝通語言。同時，從同理心的角度出發，運用最精簡但中肯的文字來描述事件，以尋求先行卸下媒體及社群持續攻擊的機會，然後再尋找適當的方式來對外說明解釋。除非萬不得已或是事件已經明朗，才考慮謹慎地使用法律語言，或使用存證信函為工具，跟媒體及對外溝通。

但相反的，從法律人的角度來看，——根據之幾個實務案例的經驗——雖是同樣都以保護客戶利益為首要目標之前提下，法律人更傾向先法後理的方式，至於情感部分是否也被列入相等程度的考量，則難以判斷。這也解釋了為何當客戶是委託律師代表他們對外發言時，通常呈現較為強硬的口吻並提供相對長篇的說明，甚至直接將冰冷不帶感情的存證信函當成新聞稿發出。

上述兩種思維並無對錯之分，甚至必須強調，時常公關人和法律人都理解彼此的立場都是正確的，畢竟共同目標都是為維護客戶的最大利益。因此，最終的確定權仍然掌握於客戶委託人手中。但是，若選擇採取律師的觀點對外發言，可能會激怒那些希望未審先判的網路鄉民，恐怕難以避免引發社群討論平台上的爭議與強力批評，甚至可能觸

怒事件中的相關當事人；反之，若單純選擇採用公關人的建議，由於語意表達傾向特意模糊處理，可能會在未來發生的法律攻防中成為一方的軟肋，或遭受不滿的網路鄉民冷嘲熱諷。實際上，要找到能兼顧雙方而兩全其美方式非常困難。過去曾經在一起車禍案件中與一位律師討論過，彼此都認為無論如何安排，最終都只能在「極差、差、相對不太差」的情況向客戶提出艱難而無法兩全的建議。

總結法律人與公關人在危機處理上的異同，可以發現以下相同之處：

一、都以客戶之最大利益為出發點。

二、都會在文字使用上字斟句酌。

然而在某些方面則存在差異，例如：

一、考量情感面、理性面及法律面之先後順序。

二、面對對方當事人之態度。

三、文字表達之強烈程度以及其精簡和詳盡程度的差別。

四、對於錯誤的處理方式，特別是當該錯誤確實是由客戶引起之後續處理方式。

從公關人的角度來看，會向客戶提出以下建議：在發生危機當下，必須將法律觀點及傳播觀點同時納入決策討論圈，使法律人及公關人互相理解。因為惟有透過這種方式，才有可能將客戶在法律和傳播層面的損害降至最低。

肆、結 論

每當危機發生時，壓力通常來自時間，緊迫的壓力時常造成判斷錯誤或表達失誤，而造成不可彌補的後果，因此有賴專業的資源介入協助。法律人與公關人所受到的訓練與專業養成的過程極為不同，甚至就像是講不同語言的二個專家，情理法有時是互相衝突的。法律人習慣遵守法律的框架，性格上偏向重理性，不輕言退讓或示弱，或令當事人預為任何明示暗示的道歉；而公關人較

能接受彈性圓滑的處理方式，重感性強調情感。法律人與公關人在危機處理過程追求的目標相同，都在達成如何在極短的時間內協助客戶做出符合情、理、法的正確回應與採取適當的行動，且兩者缺一不可。為這樣的目的，必須依靠了解彼此立場及相互的聆聽，本文也希望在這樣的基礎協助讀者進一步了解如何善用不同專業的資源，在同時發揮這兩個關鍵性角色之力量時，發揮的效果便能加乘，並將對客戶品牌的傷害有效降至最低。♣

關鍵詞：危機處理、律師、公關專家

DOI：10.53106/279069732010

（相關文獻►月旦知識庫 www.lawdata.com.tw；
更多裁判分析►月旦法律分析庫 lawwise.com.tw）