

## 第二章 文獻探討

本研究主要是探究佳姿氧身工程館的公共關係運作模式，因此本章由探討公共關係的意涵起始，進而以公共關係的運作及公共關係在運動領域的應用為範疇，進行相關文獻探討。全章共分五部份，第一節公共關係的意涵；第二節公共關係的運作模式；第三節公共關係在運動領域的運用；第四節公共關係之相關研究及第五節本章總結等。

### 第一節 公共關係的意涵

#### 壹、公共關係的興起

人類的公共關係觀念自古即有，但有系統的公共關係則是近代才形成（張在山，民 88）。現代意義的公共關係起源於美國，而美國的公共關係則來自於美國的獨立戰爭（熊源偉，民 91）。二十世紀，公共關係領域的急速發展則與政治變革及企業激烈競爭有關，國家政治與企業集團為保持其優勢，必須依靠公共關係獲取民眾支持，因而凸顯公共關係的重要（林靜伶、吳宜蓁、黃懿慧，民 85；張在山，民 88；熊源偉，民 91）。台灣在民國四十年引進公共關係，以不同形式及組織在政府或企業部門發揮公共關係功能（張敦智，民 86）。民國七十六年，政府宣佈解禁，包括政黨解禁、新聞媒體解禁、言論自由

解禁等，延伸媒體論述空間，加上社會環境丕變，公共關係益顯必要（林靜伶等，民 85；張在山，民 88；熊源偉，民 91）。

## 貳、公共關係的定義

一九一三年，有「公關之父」稱譽的美國著名記者艾維·李(Ivy . L . Lee)在美國紐約開辦一家公共關係事務所，宣告公共關係的問世（熊源偉，民 91）。一九一二年，艾維·李為其公司出版一本名為《公共關係》的通訊錄，公共關係一詞正式出現（Barney, 1986）。公共關係是一門新興的學問（王德馨、俞成業，民 79；孫秀蕙，民 86；張在山，民 88；熊源偉，民 91），在其發展過程中，各階段各有不同的定義。

韋氏國際辭典（Webster ' s New International Dictionary）定義公共關係如下（王德馨、俞成業，民 79，頁 6）：

- 一、促進個人、企業、機構與其他個人、特定的群眾或社區民眾之友好關係，採用方式包括有發送宣傳品、增進彼此瞭解、重視群眾反應等。
- 二、個人、團體取得群眾瞭解與獲得友好關係的狀況及程度。
- 三、推展良好關係的策略與方法。
- 四、發展良好關係的學科與藝術。
- 五、從事公共關係的相關專業人員。

美國公共關係通訊 (Public Relations News) 為公共關係所下的定義為 (引自張在山, 民 88, 頁 7):

「公共關係是一種特殊的管理功能。用來評估群眾的態度，使個人或機構的政策及辦法合乎群眾利益，並規劃及執行活動計劃，以爭取群眾的瞭解及接納。」

公共關係先驅 Harlow (1976) 整理四百七十二個發表在書籍、報紙、雜誌、學術期刊與論著等有關公共關係定義，並邀請八十三位公關界學者及業者討論後，加以分析整理，提出理論與實務並重的定義。此一定義，亦是目前公認最完整的定義 (張在山, 民 88, 頁 8):

「公共關係是一種特殊的管理功能，從事協助建立和維持組織與群眾間的雙向溝通、瞭解、接納及合作，同時參與解決公共問題，協助管理階層促進群眾瞭解事實真相。對民意有所反應，對管理階層說明並強調組織對群眾利益所負的責任，協助管理階層隨時偵測外界變化，並加以回應，視此種做法為一種早期預警系統，以預測將來發展趨勢，以及運用研究與健康的傳播，作為主要工具。」

Jefkins (1983) 認為，公共關係是指一組織與對象之間，運用各種形式，有計畫的獲得內部對象與外部對象的相互瞭解，達成特定目標。

Grunig 與 Hunt (1984) 強調，公共關係主要是建立企業與公眾之間的雙向溝通及互相瞭解。

Cutlip 與 Center (1985) 則指出，公共關係是維持及建構組織與公眾之間互利關係的管理機制，公關對象與公眾是影響公共關係成敗的關鍵。

崔寶瑛 (民 65) 指出，公共關係是指某一人或機關團體與其有關公眾建立良好關係之技能，在決策中必須以公眾利益為前途，在推行時利用傳播媒介，以真誠良好態度，與社會大眾互相聯繫，向大眾提供真實報導，努力使個人或制度的利益及態度，與大眾利益及態度相合為一體。

臧國仁 (民 77) 認為，公共關係就是溝通，對不同組織的溝通，以增進相互瞭解，從而減少摩擦，爭取最大互利。

王洪鈞 (民 75) 強調，公共關係是基於社會責任的管理哲學，透過有效的雙向傳播、調和私利與公益的功能，獲得公眾支持，促進社會和諧的過程。

袁自玉 (民 81) 表示，公共關係是一種管理工具、傳播工具及行銷工具。公共關係為採用雙向溝通方式，使某人或某組織的需求與興趣能特定大眾的需求與興趣相配合、溝通。

孫秀蕙 (民 86) 以為，協助個人或組織透過多樣且公開的溝通管道與溝通策略，與不同的公眾建立良好的關係。

張在山 (民 88) 則以為公共關係應涵蓋以下九要點：

一、公共關係是一種管理功能。

- 二、公共關係的主要作業是擬定並推行計劃性與持續性的公共關係方案。
- 三、偵查組織內外群眾的感覺、意見、態度及行為，負有預警的責任。
- 四、負責處理組織與群眾間之關係。
- 五、分析組織本身的政策、辦法及措施對群眾所產生的影響。
- 六、上項分析如發現對群眾之利益及組織本身之生存發展有不利影響應 提請管理階層加以調整。
- 七、向管理階層建議建立對組織本身與群眾雙方均屬有益之政策、辦法及措施。
- 八、在組織與其群眾間建立並維持雙向溝通活動。
- 九、促使組織內外群眾的感覺、意見、態度及行為產生所期望的變化。

綜合以上各家看法，本研究為公共關係所下的定義為：公共關係是一種管理功能，協助建立及維持組織與群眾間的雙向溝通、瞭解、接納與合作，參與組織解決公共問題，協助管理階層促進群眾瞭解事實真相，並促使組織內外群眾的感覺、意見、態度及行為產生所期望的變化。協助管理階層隨時偵測外界變化，並加以回應，預測將來發展趨勢。

### 參、公共關係部門之組織

公共關係起源於一群記者成立公關公司，為客戶撰寫新聞稿、製造新聞事件。隨著環境改變與實際需要，公共關係的重要性日益提高，公共關係部門的組織與功能也逐漸形成多元化與多層次的體系。

公共關係部門的組織區分為組織內部的公共關係部門、公共關係顧問公司及各種公共關係社團（張在山，民 88；熊源偉，民 91），各組織依其組織型態、規模、目標及需求，而以不同組織形式呈現。王洪鈞（民 77）指出，組織接觸公眾層面與範圍、組織形象、組織財務狀況、組織結構及組織決策者重視公眾輿論程度等，均是影響公共關係部門之組織規模、成員多寡及工作職權的因素。

Wilcox, Ault 與 Agee 認為，公共關係部門在組織結構中的地位

，將左右該部門的權力與影響力。而公共關係部門的權力與影響力能否發揮，則取決於公關部門主管必須能直接接觸最高管理階層，且擠身重要決策成員，同時，也必須擁有與其他部門主管相同的地位職級（吳宜蓁，民 87）。張在山（民 88）指出，台灣的公共關係人員大都屬於幕僚人員，不屬決策階層，真正決定公共關係決策的大都為組織首長或企業最高管理階層。

依蕭思源（民 80）研究結果顯示，組織內部的公共關係部門，大致區分為以下四種型式：

- 一、直接對總經理或最高執行主管負責的獨立部門。
- 二、對行銷或業務主管負責的獨立部門。
- 三、為幕僚或諮詢單位，直接對總經理或最高執行主管負責。
- 四、並非獨立部門，而是附屬於行銷部門或其他部門的企劃。

針對國內外企業在組織內部設置專職公共關係部門及人員的模式，黃深勳等（民 86）認為有下列四種型態：

- 一、獨立的公關部門：工作執掌包括有企業內外的公共關係、公共事務及危機管理等，公共關係部門人員專司其職，不斷地從事與維持與公眾的溝通及互動，並進行評估與修正。
- 二、屬於行銷部門的公共關係部門：此一組織型態，主要是將公共關係視為行銷方式的一種，功能偏向產品促銷導向計劃的執行。
- 三、整合於行銷傳播部門：此種組織型態是將所有能夠加強行銷效果的功能，如公共關係、廣告、促銷活動及製作等一起納入，成立行銷傳播部門，並定位為跨部門組織。由於是以獨立部門支援其他部門，將可整合行銷資源，不至發生資源浪費情況。
- 四、特別小組：為進行企業危機處理管理所成立的單位，此一小組雖不需進行例行性工作會議，但仍屬企業內常設單位，定期為企業危機管理進行評估與修正。

吳宜蓁（民 87）認為，公共關係部門的型態，應視企業的組織架構、對公共關係業務認定方式、產業特性與業務負責人的專業能力

而定。其並依業務發展重點，將公共關係部門分為以下四種型態：

- 一、標準型或全方位型，負責組織所有與溝通相關業務。
- 二、以新聞聯繫及媒體溝通為主要業務重心。
- 三、以行銷傳播為定位，亦即為「行銷公關」(marketing PR)業務。
- 四、著重公共事務與議題管理，以對外溝通為主要業務（吳世家，民 86）。

公共關係另一類型組織——公共關係顧問公司，則提供客戶廣泛服務與諮詢，並收取費用。一般來講，組織會聘僱外界公共關係顧問公司主要有兩種情況，一是該組織未設置公共關係部門，亦無公共關係專業人員，因而聘僱公共關係顧問公司處理該組織一切有關公共關係業務，公共關係顧問公司彷彿是客戶的公共關係部門。另一情況則是組織內部已設有公共關係部門，並有一定規模工作人員，但為了更專業與客觀，另行聘僱公共關係顧問公司進行諮詢，公共關係顧問公司只負責客戶所提問題的解答，但如特定個案或是代理一次記者招待會，則另行協商付費。目前有愈來愈多的人贊成採用諮詢服務方式，因為公共關係屬幕僚業務，不可能完全委託外界公共關係顧問公司代理。台灣的公共關係顧問公司對客戶的服務大都屬於諮詢服務性質，常年公共關係顧問，只供諮詢，客戶每月繳交常年顧問費，特殊案件委託辦理，則另行議價（張在山，民 88）。

公共關係顧問公司所提供的服務業務，涵蓋有企劃公共關係活動

計畫、代理準備各種溝通傳播工具、產品宣傳、員工傳播、社區關係、財務關係、危機處理、事件管理、公共事務、媒體研究、媒體輿論分析、群眾態度評估、主管表達能力訓練、形象塑造等（張在山，民 88）。

公共關係部門是否能圓滿達成目標，公共關係部門成員的專業智能與執行能力具有相當影響。公共關係人員應具備那些專業條件與個性特質，實在很難有定論。美國電話電報公司曾於一九九一年訂定公關人員挑選條件，其條件如下（張在山，民 88）：

#### 一、專業技能及經驗

- （一）傳播技巧：精於公關資訊新聞寫作、口頭言談技巧（包括演講）、使用視聽傳播工具的技巧（包括印刷與電子媒體）。
- （二）策略性的公共關係思考、問題的解決、公共關係的規劃。
- （三）提供公共關係諮詢服務，並支持管理工作。
- （四）瞭解大眾傳播媒體，並與傳播媒體維持良好互動及關係。
- （五）瞭解企業可運用的傳播工具。
- （六）對於科技的改變應有說明及解釋能力。
- （七）調查研究及公關工作結果的評估。
- （八）特別事件的管理。
- （九）公關部門主管應具有管理、督導及發掘部屬能力。
- （十）注意外界群眾及時代脈動。

(十一) 瞭解企業的社會責任及與政府、非營利性組織的關係。

## 二、個人所需具備的特質

(一) 合理的好奇。

(二) 結果導向。

(三) 創造力。

(四) 富有彈性。

(五) 有活力。

(六) 自動自發。

(七) 整合力。

(八) 執行能力。

(九) 對各種訊息及議題有廣泛興趣。

(十) 外文能力。

以上條件雖然完備，但實際執行卻有其困難，因為這是一個公關全才，一個人只能擁有其中數個條件，企業組織應視實際需要，挑選合適的人選（張在山，民 88）。

## 肆、公共關係部門的功能

公共關係部門與組織內部的人事部門、計劃部門、業務部門及財務部門一樣，都是重要的部門，張在山（民 88）認為公共關係部門的功能涵蓋以下八項功能：

- 一、瞭解群眾：包括經常互動、特別訪問、從現有資料瞭解、信件與電話進行分析等。
- 二、預警作用：偵測環境定期提出報告。
- 三、溝通：溝通是公共關係最原始、基本的功能，事實上，公共關係也是由宣傳演變而來。
- 四、形象塑造：包括企業的社會責任、企業的管理倫理等。
- 五、公共議題管理與危機處理
- 六、遊說
- 七、業務推展
- 八、幕僚任務

吳宜蓁（民 87）整合 Wilcox（1995）等人觀點，認為完整的公共關係部門業務項目包含以下九大要項：

- 一、企業內部溝通
- 二、議題管理
- 三、股東關係
- 四、行銷溝通
- 五、遊說
- 六、媒體關係
- 七、社區關係
- 八、危機管理

## 九、贊助活動

### 伍、公共關係的運用工具

由於公關活動不同，企業所採取的公關工具也會有所差異。

Canfield 與 Moore (1973) 將公關工具區分為：

- 一、口頭傳播（語言聯繫）
- 二、期刊
- 三、影片
- 四、公共關係特殊事件，所謂特殊事件可能是事先安排，亦有可能是突發事件而善加利用。

趙基宏（民 82）則將所有公關工具區分為三大範圍：

- 一、大眾傳播媒介：透過報紙、雜誌、電視、廣播等以新聞稿、記者招待會、公關廣告等形式進行。
- 二、企業內部媒介：以書面、口頭、視聽、人員宣傳等管道，以公司刊物、簡訊及會議等方式進行。
- 三、專題活動：包括開放參觀日活動、展覽會、贊助活動、紀念日、內部公關活動、企業識別系統的建立等。

Kotler (1994) 指出，公共關係的工具包括下列七種：

- 一、新聞：新聞可說是最重要的一種公關工具，新聞有時候會自然發生，有時則必依賴相關人員主動製造。
- 二、演說：可為公司帶來宣傳報導，如在產業工會或銷售會議發表演

說。

三、特殊事件：如記者招待會、巡迴展及開幕典禮等活動。

四、印刷品：包括年報、小冊子、文件、企業通訊和雜誌。

五、企業識別系統 (CIS)：有助於創造企業身分，使社會大眾能立即辨認。

六、公益活動：企業可以透過捐獻金錢或時間給公益活動來改善其公共形象。

七、網站。

#### 陸、公共關係的活動類型

White (1995) 指出，公關活動應強調公共事務的參與，重視企業與社會的互動，企業不應獨立於社會之外，應融入社會之中。因此，公關活動類型應涵蓋以下五個層面：

一、公共事務的參與。

二、與組織員工溝通。

三、與投資人關係的建立與維護。

四、危機處理。

五、市場調查。

張靜尤 (民 88) 整理各家看法，將公關活動依對象與使用頻率區分為以下兩類：

## 一、以對象區分

(一) 一般大眾：公司參觀招待、記者會/發言人/新聞稿、特別事件/公益活動、贊助活動、改善社區關係、企業識別系統等。

(二) 特定對象：顧客申訴/服務專線、客戶與經銷商教育訓練、客戶資料庫的建立、產品發表會及商展等。

## 二、以活動的使用頻率區分

(一) 線狀(經常性)：顧客申訴/服務專線、客戶與經銷商教育訓練、客戶資料庫建立、對外刊物、改善社區關係、記者會/發言人/新聞稿等。

(二) 點狀(非經常性)：技術研討會、記者會/發言人/新聞稿、特殊事件/公益活動、贊助活動、產品發表會、商展及危機管理等。

Jefkins (1983) 則以為公共關係活動應包括以下十二種：

- 一、出版物。
- 二、視聽媒介。
- 三、電台。。
- 四、電視台。
- 五、展覽活動。
- 六、印刷品。
- 七、贊助書籍。

八、郵寄資料。

九、會談。

十、贊助形式。

十一、發行刊物。

十二、企業風格與辯識系統。

本研究針對運動健身俱樂部特性，參考張靜尤之文獻資料，將公共關係活動依對象與使用頻率區分為以下兩類：

#### 一、以對象區分

(一) 一般大眾：公司參觀招待、記者會/發言人/新聞稿、特別事件/公益活動、贊助活動、改善社區關係、企業識別系統等。

(二) 特定對象：顧客申訴/服務專線、客戶與經銷商教育訓練、客戶資料庫的建立、產品發表會及商展等。

#### 二、以活動的使用頻率區分

(一) 線狀(經常性)：顧客申訴/服務專線、客戶與經銷商教育訓練、客戶資料庫建立、對外刊物、改善社區關係、記者會/發言人/新聞稿等。

(二) 點狀(非經常性)：技術研討會、記者會/發言人/新聞稿、特殊事件/公益活動、贊助活動、產品發表會、商展及危機管理等。

## 第一節 公共關係的運作模式

Cutlip 與 Center (1985) 指出，公共關係活動已形成一門應用科學，企業不再僅靠直覺與個人經驗從事公共關係計畫，且認為某一方案必定成功。公共關係已進入較成熟階段，並發展出一些公共關係的運作模式。

### 壹、公共關係的策略規劃

策略是組織為了達到某項目標而採取的計畫和行動方案，是企業所有決策的根源，亦是有關資源運用及行動方向的依據；策略不僅只在達成預期目標，也在創造更優勢的環境（司徒達賢，民 84）。

策略管理區分為「總體策略」、「事業策略」與「功能策略」三個層面。總體策略著重企業與集團或多角化企業的整體發展方針；事業策略著重單一行業的競爭策略；功能策略則是支援事業策略的執行。企業為達組織公關上的目的而規劃的策略即為公關策略（吳宜蓁，民 87）。

公關策略的選擇源自於組織的公關運作模式，公共關係學者 Gruning 與 Hunt (1984) 根據「雙向/單向」及「對等/不對等」等兩個構面，提出實務界執行公關工作時所慣用的四種模式，分別為新聞代理模式 (press agency model)、公共資訊模式 (public

information model ) 雙向不對等模式 ( two-way asymmetrical model ) 及雙向對等模式 ( two-way symmetrical model ) 等四種模式，不同模式有不同溝通目標及傳播方式 ( 吳宜蓁，民 87；孫秀蕙；民 86 )。

- 一、新聞代理模式：此種模式以單向溝通為主，主要目的為宣傳 ( propaganda )，所傳遞的資訊不一定真實，可能會有誇大或扭曲的部分，通常僅以組織的利益為首要考量，並企圖說服受眾，以達成己方的目的。例如許多的造勢宣傳、吸引媒體報導的「假事件」等等促銷性公關活動均屬此類。
- 二、公共資訊模式：公共資訊模式亦為單向的溝通，主要目的為傳遞資訊，告知大眾，亦有說服的意圖。此一模式與新聞代理模式最大的差異為，向外傳遞的訊息多為客觀正確的消息，而非為圖利於己方而作誇大不實的陳述。例如政府政令的宣導可歸於此類。
- 三、雙向不對等模式：此模式雖以雙向溝通為主，但仍以說服為主要目的。模式特色在於進行科學性的研究調查，以便了解公眾的態度與意見，作為擬定更具說服性的公關策略依據。因此雖然有雙向的溝通和資訊的交流，但是溝通的結果僅有利於一方，組織仍以改變公眾的態度或行為為目的，而公眾的回饋並無法改變組織決策。雙向不對等模式雖會傾聽公眾的意見，但其目的在於提高宣傳或說服的效果，並非為了順應民意。此模式若應用在新觀念

或新產品的宣傳，將可達到較佳效果；但若處於衝突情境中，不對等的做法反而會拉高衝突情緒，不一定會利於溝通。

四 雙向對等模式：此模式以雙向溝通為主，以促進共同了解( mutual understanding ) 為目的。此模式的公關人員通常扮演組織與公眾之間中介者的角色，目的在於讓兩方的意見與理念都能做充分的溝通，並尋求相互的了解，努力達成共識。此模式較常見於需負較多社會責任，或受較多政府管制的大型企業。Grunig 認為此模式比其他三個模式更符合公關的道德精神，同時也是一種更有效的公關操作模式，是卓越公關的參考模式。

新聞代理模式與雙向不對等模式，目的均在改變公眾態度，期望公眾能接納公關人員所主導的方向與意念。反觀雙向對等模式並非只在改變公眾態度和行為導向，而是試圖讓組織與公眾透過權力對等的「對話」，達到互惠。

表 2-1 公關運作四模式比較

模式	溝通方式	目的	特色
新聞代理	單向溝通	宣傳	傳遞的資訊不一定真實，可能有誇大或扭曲的部分，通常以組織的利益為首要考量，並企圖說服受眾，以達成己方的目的。
公共資訊	單向溝通	傳遞資訊	傳遞的訊息多為客觀正確的消息，而非為圖利於己方而作誇大不實的陳述。
雙向不對等	雙向溝通	說服	進行科學性的研究調查，以便了解公眾的態度與意見，作為擬定更具說服性的公關策略依據。因此雖然有雙向的溝通和資訊的交流，但是溝通的結果僅有利於一方，組織仍以改變公眾的態度或行為為目的，而公眾的回饋並無法改變組織決策。
雙向對等	雙向溝通	共同瞭解	公關人員通常扮演組織與公眾之間中介者的角色，目的在於讓兩方的意見與理念都能做充分的溝通，並尋求相互的了解，努力達成共識。

資料來源：本研究整理

公關活動規劃包含以下四個重要的元素，分別為研究 (Research)、公關行動規劃 (Action and Planning)、溝通 (Communication) 及評估 (Evaluation) (Wilcox, Ault, & Agee, 1995)。以英文字母縮寫「RACE」代表公共關係運作架構的四個重要概念及進行公關活動的步驟 (Marston, 1985)，以下就其步驟順序分述之：

#### 一、研究 (Research)

(一) 方法：公關工作人員可以從不同的管道瞭解及界定公關問題。

研究方法分為「正式方法」與「非正式方法」等二種 (孫秀蕙, 民 86)。

1. 正式方法：以隨機取樣方式驗證研究結果的代表性，如一般的社會科學調查方法（面訪、電訪、郵訪等）。
2. 非正式方法：以較低成本對問題進行瞭解，採行此一方法者必須可以接受調查對象可能不具普遍代表性的缺點。一般常見的非正式方法包括有電腦線上資料檢索、焦點團體訪談、組織文件分析、媒體內容分析等。

（二）執行研究的優點：

1. 可以瞭解目標對象對於與企業相關問題的基本認知。
2. 可以辨識影響目標對象的意見領袖。
3. 可以降低成本。
4. 便利雙向溝通。
5. 暴露問題癥結。
6. 確定公關活動舉行的最佳時機。
7. 取得管理階層的信賴。

（三）界定公關問題：公關人員取得研究結果時，就會開始列出公關草案的大綱，並開始界定公關問題的本質，清楚界定公關問題後，公關人員便可展開「公關行動規劃」階段。

## 二、公關行動規劃（Action and Planning）

確定活動主題與宗旨後，公關方案必須包含如下重點：

（一）公關目標：一般來說，公關「目標」分成大目標與細部目標兩

個方向。面對「大目標」，公關人員必須能夠指出公關企劃案能夠為企業解決何種問題，或是帶來何種利益。若是「細部目標」，公關人員則必須將目標「量化」，並界定一個明確的數字範圍，且在執行的過程中盡力完成此一可測量的目標。

(二) 目標對象：公關活動的目標對象可以依照公關活動性質與公關目標加以界定並分類。目標對象有兩種界定方式。第一種是依照人口學變項分類，另一種分類的方式則是採用心理變項，通常以生活型態與消費價值觀進行目標對象界定。

(三) 媒體宣傳策略：包括平面媒體、電子媒體與口語溝通的溝通方式。平面媒體泛指新聞稿、新聞信、公司簡介、公司刊物、專書出版等。電子媒體包含電視新聞報導、電子媒體專訪、電子新聞稿、影帶介紹等口語溝通包含面對面溝通、演講、記者招待會、訪問、協調或座談會議等。

(四) 評估方法：評估公關活動效果，通常是依照公關細部目標所訂定的標準評估活動成敗。然而，在活動的執行過程中，公關人員可能必須依照實際需要而變動若干步驟，或是調整行動方案，甚至更動活動的細部目標。因此，在公關活動企劃案裡，可簡單列出可能使用的評估方法，並編列評估預算。

(五) 活動預算：對企業主管而言，備有詳細類目的預算，且其預算額度在合理範圍之內，是核准公關活動重要的依據。企業主管

對公關預算的態度不太可能像對待廣告預算一樣，因為大部份的廣告預算是用來「購買」媒體時段或是版面，而公關預算通常是用來「投資」新聞版面，目的是要藉著成功的公關策略建立良好的媒體關係，並且吸引媒體報導公關活動。

- (六) 工作進度與人力配置表：在人力資源許可環境下，公關人員會成立一個工作小組。由於充分掌握工作進度是公關活動成功與否的關鍵之一，因此效率與責任是公關工作的重要精神，也是核心概念。

### 三、溝通 (Communication)

當公關企劃案完成書面計劃程序，並獲得上級主管或客戶通過後，接下來的步驟即是執行。公關企劃執行過程其實就是溝通過程，公關人員代表企業與不同的公眾溝通，在鼓勵目標對象採取行動的過程中，公關人員運用有效的溝通模式進行說服是很重要的。有效的溝通模式準則應該包括以下九項 (Wilcox, Ault & Agee, 1995)：

- (一) 以閱聽人的利益為出發點。
- (二) 公關活動的設計應該讓參加者有實際的參與感。
- (三) 通訊息應符合生活情境。
- (四) 公關人員應與溝通對象平起平坐。
- (五) 訊息「地方化」。
- (六) 多元化的溝通管道。

(七) 保持訊息的一致性。

(八) 勿以教條式的訊息讓目標對象望而生畏。

(九) 保持訊息的可信度。

四、評估 (Evaluation): 當公共關係策略與活動實施後, 執行部門與管理部門均須進行評估, 以瞭解組織的執行能力, 修正計劃, 作為進一步環境分析與研究。

## 貳、效果評估

評估的方式有兩種, 一是以目標設定為評估基礎, 另一種則是以活動的執行成效為評估基礎。策略評估的項目應著重在組織成員對策略實施結果的評估、組織本身的管理評估、修正實施的計劃與進行實地的調查研究等。而組織評估努力的成效則可以外在客觀事物的改變與已完成的活動是否改善組織所有關係為評估標準 (吳宜蓁, 民 87)。公共關係評估方法有三種, 分別為 (孫秀蕙, 民 86):

一、科學調查法: 科學性的調查方法可細分為郵訪、電話訪問及當面拜訪等。

### 二、主觀性評估法

(一) 活動執行後的小組檢討會議可視為主觀性的評估方法一種。

(二) 工作表現評估。

(三) 從外在反應推估活動成效。

(四) 評估有否達到預先未設想到的正面效果。

(五) 評估有否滿足組織未說明的期望。

### 三、媒體內容分析

在結案報告中陳列、分析與檢討媒體宣傳的實際成果，是許多具規模的公關部門或公關公司在執行評估公關成效時必備的內容。由於不同媒體宣傳效果不同，吸引的受眾也不一樣，且不同報紙或電子媒體的發行人及收視率也有差異，因此採行媒體內容分析時必須注意三大重點：

(一) 大眾傳播媒體的經營型態、定位、發行人及收視率。

(二) 公關訊息或媒體報導在媒體出現的平面媒體版面大小、電子媒體播出時間秒數及先後順序與位置。

(三) 報導訊息是正面、中立或負面。

執行公共關係策略績效評估挑戰性十足，原因在於公共關係與廣告的效果評估不同，廣告效果可以從廣告的達成率、收視率與產品的銷售量等層面推估，但是大部份的公共關係工作目標並不在於直接營利，而是建立友好關係或是企業的正面形象，而「形象」概念又難以量化，因此建立公關活動成敗的指標難度頗高（孫秀蕙，民 86）。

## 第二節 公共關係在運動領域的應用

公共關係在運動管理領域中，是一項重要的管理功能，同時也是運動行銷組合中的促銷策略之一（鄭志富，民 86）。Shank（1999）強調公共關係屬行銷組合元素之一，運動組織能否精準瞭解民意，進而建立及維持與公眾之間良好互動，公共關係具有關鍵影響。

由於時勢所趨，一九九三年北美運動管理學會（North America Society for Sport Management，NASSM）與美國國家體育運動協會（National Association of Sport and Physical Education，NASPE）聯合組成的北美運動管理課程審核委員會，建議相關系所將公共關係列為培養運動管理人才的必修課程之一（葉公鼎，民 86），顯示公共關係已成運動管理的一環。

在歐、美、日等先進國家，公共關係應用於運動休閒領域，已行之有年。以運動休閒產業發展蓬勃的美國為例，由於活動眾多，運動消費者選擇性提高，加上資訊傳遞過於膨脹，導致社會大眾對於一般行銷策略與手段逐漸感到麻痺，業者開始意識到唯有採取其他可行方式與消費者互動，才能突破瓶頸，公共關係因此受到矚目（葉公鼎，民 88）。

葉公鼎（民 86）指出，美國運動產業除將公共關係技巧應用於日常資訊的發佈外，亦運用公共關係解決以下事宜：

- 一、中和負面情勢
- 二、扭轉負面情勢
- 三、維護正面情勢
- 四、強化正面情勢
- 五、運動員用以提高知名度及營造人氣

鄭志富（民 86）認為，在體育與運動組織中，公共關係應用，依實際情況可區分以下兩大範疇：

#### 一、媒體關係

體育與運動組織必須以主動積極態度，提供大眾傳播媒介充足及正確的資訊，並以客觀方式傳達給公眾。如此才能塑造合宜的公眾意見，並從公眾的支持聲中，獲得正面形象與各項資源。由此可知，推展體育與運動，有賴建立良好與長期的媒體關係。

#### 二、社區關係

社區關係主要在建立與公眾長期友好的關係，體育運動組織，可藉由活動的舉辦，增進民眾對組織的瞭解，進而肯定組織的存在。最重要的是，塑造正面形象。

此外，潘建國（民 86）亦強調，從商業觀點而言，透過公共關係可以讓消費者瞭解運動用品或商品公司服務及行銷特色，觀眾也可藉此清楚職業運動團隊所提供的運動節目與服務內容。

鄭志富（民 86）認為，公共關係策略必須獲得組織全體成員配

合及高層管理主管支持才確實執行，達到組織目標。因此如何將公共關係有效運用在體育運動中，必須掌握以下五大原則：

- 一、平時性與持續性：公共關係執行人員必須時時偵測環境，對於可能發生的問題與危機管理進行規劃，且須企劃長、中、短程公共關係計劃。
- 二、誠實性：公共關係必須以誠實為基礎，且須以大眾「知」的權利為前提。
- 三、全員性：組織全體成員均須有公共關係意識，並接受相關訓練，以協助公關執行，方能收事半功倍之效。
- 四、雙向性：公共關係應以雙向溝通為基礎。
- 五、行政支持性：公共關係講求團隊合作，若能獲得組織最高管理主管重視與支持以及其他部門主管協助，必須整合資源並有效運用，執行上也會比較順利。

綜合上述文獻，公共關係在運動相關領域的應用，主要包括以下八個層面：

- 一、增進公眾瞭解
- 二、維持公眾關係
- 三、塑造正面形象
- 四、產品宣傳

- 五、危機管理
- 六、提高運動員知名度
- 七、營造人氣
- 八、爭取資源

## 第四節 公共關係之相關研究

本節檢閱過去國內公共關係相關研究，針對企業與運動組織設立公關部門、公關目的、公共關係策略規劃等進行分析與探討。

趙基宏（民 82）在「企業公共關係運作模式之研究」中，針對企業從事公共關係專案時所應確立之架構模式進行討論，研究中以四家企業為個案，以驗證依據理論建立架構可能性。研究主要發現有：

- 一、公共關係運作架構能契合個案公司之需求。
- 二、理論架構的程序有助企業掌握公關問題。
- 三、決策導向的運作程序，提高公共關係活動品質。
- 四、公共關係運作架構使企業更能掌握內、外部公眾。
- 五、目標公眾特質分析使公關活動運作更為恰當。
- 六、完整的公共關係運作分析，有效界定不同的公共關係媒介與方法。
- 七、不同的公司特性會影響公共關係媒介與方法的運用。
- 八、有效的公共關係評估準則，能掌握目標公眾的態度與行為改變。

黃美娟（民 85）在「企業公共關係整體規劃模式之研究」的研究論文中，探討企業公共關係整體規劃模式有以下三點研究發現：

- 一、傳播媒介與工具：組織在運作公共關係時，可以透過不同的傳播媒體和工具與相關公眾溝通，在不同狀況、不同公眾下配合特定的媒體、工具可達到令人滿意的效果。
- 二、公關運作流程：學者企圖提出具體可行的步驟，讓組織能夠按圖索驥。而談到運作流程不脫管理上所說的四個步驟：問題界定、擬定策略、執行方案、評估績效，再配合上述所提的「媒介與工具」，即是一套良好的運作模式。
- 三、新的公關發展方向：公關的領域無限延伸，政治遊說、環境保護、企業年報、危機處理、議題管理等都是新崛起的公關範疇。每一個公關活動都是「創意」的展現，而背後的策略確是由人想出來的。因而，研究者認為完整的公關規劃過程應不僅止於對執行面的探討，必須加入精神面的運作過程後所提出的模式可能對企業界較有助益。

張靜尤（民 87）在「企業公共關係目的與公共關係活動的相關性研究」之研究論文中指出，此研究主要探討企業使用公共關係目的與企業特性及產業類別的相關性，研究發現有：

- 一、不同企業特性對公共關係目的的重視程度確有影響。
- 二、不同特性的產業對公共關係目的之重視程度的確有影響。

三、公共關係活動可以用兩個面向來區分：

- (一) 活動的對象為一般大眾或特定人士。
- (二) 活動的使用是屬於長時間持續性的--線狀的；或是短時間、偶而唯一的--點狀的。
- (三) 對不同公共關係目的重視程度的差異會影響到公共關係活動的使用頻率。
- (四) 對不同公共關係目的重視程度的差異和公共關係部門型態並沒有強烈的相關性存在。
- (五) 不同公關活動的負責部門並沒有差異。

潘建國（民 86）以國內中華與台灣兩大職棒聯盟為例，探討職業運動組織的媒體公共關係。此研究以問卷調查法、文獻分析法及深度訪談法進行研究，研究發現有：

一、關係型態方面：職棒記者與公關人員「對彼此的公關型態」雖有差異，但均傾向以合作式的角度看待雙方關係；在公關工作的態度方面，記者以負面觀點看待公關人員，公關人員則以正面觀點看待自己的工作，在新聞價值角色方面，記者與公關人員的看法相當一致，都傾向傳統新聞學的觀念；在職業專業地位方面，記者認為新聞工作比公關工作更具專業地位，公關人員則自認公關工作的專業地位較高。

二、在兩聯盟媒體公關方面：公關人員與新聞記者每週至少接觸三至

四天，最常接觸的是報社記者；發佈新聞稿則是最常用的媒體公關方式，對記者的印象是正面比負面多，約為三比一。而在新聞稿及刊物的審核方面以須經高階管理人員的審核及須經過一位高階管理級人員的審核為主。在公關決策上，採與公關人員會商後由高階管理人員決定的方式。至於公關部門的權力，兩聯盟均認為比公司其他部門多一些。在發言人方面，那魯灣台灣大聯盟集中總經理身上，中華職棒聯盟則集中在秘書長及各球團領隊身上。

三、在深度訪談分析上：兩聯盟對記者的印象是正負面都有，也都強調媒體公關的重要。不過，總體而言，台灣大聯盟的公關人員公關態度較積極，中華聯盟公關人員雖自認自身媒體資源優於對手，卻認為對方很會宣傳。另外，中華聯盟公關人員希望有更明顯的權限。而兩聯盟也遇到相同的問題，那就是記者立場無法掌控，不知何時記者會突然爆出時麼樣的負面新聞。而在危機處理原則上，兩聯盟都有須加強之處，並有球團領隊提出危機處理原則：防範於事前、運作於事中、善後於事後，而善後必須矯枉過正。

韓國瑾（民 88）的「大學院校體育室行政人員公共關係實施態度及現況之研究」，主要是瞭解大學院校體育是行政人員公共關係實施態度與現況的關係。此研究採問卷調查法，調查對象包括台灣地區

八十二所大學院校體育室行政人員，研究發現：

- 一、大學院校體育室行政人員公共關係實施態度，以教職員工關係、學生關係實施態度較佳，而實施現況以計畫周詳及協調溝通情況較佳。
- 二、不同背景變相的大學院校體育行政人員公共關係實施態度有差異存在，其中公立大學院校在學生關係構面上優於私立大學院校，專科畢業者在學生關係公關理念公關編制構面上優於研究所及大學畢業者，行政年資較深者在教職員工以及外部關係構面上優於年資較淺者，但年資較淺者則在媒體關係上優於年資較深者。
- 三、私立大學院校體育室公共關係實施現況在教職員工關係及公關編制構面上較公立為佳，而公立大學院校在學生關係實施現況較私立學校為佳。
- 四、大學院校體育室行政人員背景變項與公共關係實施態度，對體育室公共關係實施現況有典型相關關係存在，但不全然為正相關。  
盧淑姿（民 89）的「我國職業運動聯盟公共關係運作之研究」，以中華職棒聯盟、中華職籃聯盟及台灣大聯盟為研究對象，採問卷與深度訪談法。研究發現為：
  - 一、我國三個職業運動聯盟公關業務部門的組織位階、人員編制與職權發揮情形受到聯盟高階主管對公共關係的認知與瞭解影響。

- 二、我國三個職業運動聯盟的公關人員皆認為擁有公關決策參與權，對公關工作的執行是一項優勢。但是，目前卻人手不足。
- 三、我國三個職業運動聯盟最重視的公關對象為球迷大眾，其次為媒體，此二者對聯盟的經營及發展皆有重要影響。在實際關係的建立與經營上，三個職業運動聯盟最常採用的公關活動類型為新聞稿發佈，其次為記者會的舉行。同時，也都將媒體關係的維持與建立列為未來公關工作重點之一，顯示對媒體關係的眾適度與實際經營上有一致的情形，但在球迷關係的建立上，則不若建立媒體關係積極，有認知與行為不相符現象。
- 四、我國三個職業運動聯盟在公關對象經營上，皆偏重對外關係，對於內部經營較少，這個結果造成聯盟公關人員在公關業務推動上，較難獲得來自聯盟內部工作人員的瞭解與幫助，尤其兩個職棒聯盟都認為聯盟內部人員對公關專業的不瞭解，造成溝通不易，是進行公關工作時最大的困難。可見忽略內部公共關係對公關工作的影響。
- 五、我國三個職業運動聯盟在公關活動運用上，大部分為對外公關活動，運用於聯盟內部人員的公關活動，例如舉辦員工教育訓練、研討會、設立員工建議或申訴制度等則不多。與一般企業常用的公關活動相較，三個職業運動聯盟活動項目更為多樣與複雜，但就性質而言，屬於管理方面的活動則較少。

- 六、兩個職棒聯盟對於企業形象與識別系統的建立都表示重視，並分別利用公關工具幫助企業建立形象，但中華職棒聯盟因職棒球員放水、賭博事件，組織形象受到傷害後，未明顯感覺公關部門針對此點規劃或運用公關技巧，以協助企業重塑形象。台灣大聯盟自成立後，即因經營風格影響引起社會大眾許多爭議，其公關人員觀察到該現象，並規劃以系列公益及贊助活動爭取社會認同、扭轉組織負面形象，在職權的發揮上較積極。
- 七、三個職業運動聯盟在公關工具應用上各有偏重，中華職棒聯盟與台灣大聯盟均偏重平面媒體的運用，但台灣大聯盟也有平面媒體與電子媒體平衡並用的情況，中華職籃聯盟偏好人際互動與面對面溝通，企業運用的個人信函、車廂廣告、顧問團、耳語等三個聯盟則比較少見。
- 八、三個職業運動聯盟在公關成果評量方式上，都偏重量的計算，例如活動次數、參加人數等比較容易進行的測量方法，質的評量部分，如測量目標公眾的接受度態度與行為改變等，因需持續且長期進行追蹤調查，受限於公關業務人力不足，進行較少。此一情形將使公關人員無法深度瞭解民眾反應與看法，對擴大公關部門的職權及提升管理功能並無幫助。
- 九、三個職業運動聯盟公關人員均體認評估工作有實行必要，並認為評估工作是可以做卻未做的公關業務，但在未來公關重點業務

規劃，並未將此項工作納入。

十、三個職業運動聯盟公關人員對自我角色的期許方面，中華職籃聯盟與台灣大聯盟對公關人員的角色認知上比較接近，兼具技術人員與管理人員兩種類型，也符合大部分學者認為的理想的公關人員角色。相較之下，中華職棒聯盟對於擔任公關管理人員的角色認知則比較不足。以三個職業運動聯盟公關部門公關型態及公關人員對目前在聯盟所扮演的角色來看，應該都屬事務性或技術性角色管理功能在三個聯盟公關工作中則少見發揮。

孫美蓮（民 90）在大專校院體育活動公共關係模式研究以問卷方式瞭解我國國內一百五十三所大專校院推展體育活動時的公共關係運作模式。研究發現：

- 一、在五十五所綜合大學及六十二所獨立學院的體育發展上採用媒體宣傳模式者最多，採用公共資訊模式者次之，採用雙向不對等模式又次之，採用雙向對等模式者最少。
- 二、四十七所公立大專校院體育活動推展採用公共資訊及雙向不對等模式最多採用公共資訊模式。
- 三、八十八所私立大專校院體育活動推展上，媒體宣傳最多，公共資訊次之，採用雙向不對等又次之，雙向不對等模式最少。
- 四、大專校院體育主管推展體育活動上，採用媒體宣傳模式最多，雙向對等模式最少。

- 五、任職體育主管一至三年者，採用公共資訊模式最多。
- 六、任職體育主管四至六年者，以雙向不對等及雙向對等模式最多。
- 七、任職體育主管六年以上者，以媒體宣傳模式最多。
- 八、教學年資十一年至十五年之體育主管，以雙向對等模式最多。
- 九、教學年資十五年以上之體育主管，以媒體宣傳及公共資訊模式最多。

綜合以上文獻研究結果顯示，無論是企業或運動組織設立公共關係部門已是時代趨勢，亦是提升組織形象與競爭力的方法。不同規模、特性的組織對於公共關係部門的設立、部門名稱、組成型態、人員規模、公關目標、公關對象、溝通模式及媒介運用等均有不同影響，而維繫媒體關係與媒介運用仍是組織公關策略規劃的重點。

## 第五節 本章總結

整理前述眾家學者之研究論述，從本章相關文獻探討可發現以下各點，作為本研究的研究方向：

- 一、公共關係部門組織分為標準型或全方位型、以新聞聯繫及媒體溝通為主要業務重心、以行銷傳播為定位的「行銷公關」業務及著重公共事務與議題管理以對外溝通為主要業務等四種類型(吳宜蓁，民 87；黃深勳等，民 86)。公共關係部門業務項目包含企業

內部溝通、議題管理、股東關係、行銷溝通、遊說、媒體關係、社區關係、危機管理及贊助活動（吳宜蓁，民 87；張在山，民 88）。公共關係的工具包括新聞、演說、特殊事件、印刷品、企業識別系統（CIS）、公益活動及網站（Kotler, 1994）。公共關係活動依對象區分為一般大眾（公司參觀招待、記者會/發言人/新聞稿、特別事件/公益活動、贊助活動、改善社區關係、企業識別系統等）及特定對象（顧客申訴/服務專線、客戶與經銷商教育訓練、客戶資料庫的建立、產品發表會及商展等）；若以活動的使用頻率區分為線狀（經常性活動，如顧客申訴/服務專線、客戶與經銷商教育訓練、客戶資料庫建立、對外刊物、改善社區關係、記者會/發言人/新聞稿等）及點狀（非經常性活動，如技術研討會、記者會/發言人/新聞稿、特殊事件/公益活動、贊助活動、產品發表會、商展及危機管理等）。

二、公關策略選擇源於組織的公關運作模式，公共關係學者 Gruning 與 Hunt（1984）提出新聞代理模式、公共資訊模式模式、雙向不對等模式及雙向對等模式等實務界執行公關工作時慣用的四種模式，不同模式有不同溝通目標及傳播方式（吳宜蓁，民 87；孫秀蕙；民 86）。公關策略規劃包括研究、公關行動規劃、溝通及評估（Wilcox, Ault, & Agee, 1995），以英文字母縮寫「RACE」代表公共關係運作架構的四個重要概念及進行

公關活動步驟 (Marston, 1985)。當公共關係策略與活動實施後，執行部門與管理部門須進行評估，以瞭解組織的執行能力，修正計劃，作為進一步分析與研究。公共關係評估方法有科學調查法、主觀性評估法及媒體內容分析 (孫秀蕙，民 86)。

三、公共關係在運動管理領域中，是一項重要的管理功能，同時也是運動行銷組合中的促銷策略之一 (鄭志富，民 86)。Shank (1999) 強調公共關係屬行銷組合元素之一，運動組織能否精準瞭解民意，進而建立及維持與公眾之間良好互動，公共關係具有關鍵影響。公共關係在運動相關領域的應用，包括增進公眾瞭解、維持公眾關係、塑造正面形象、產品宣傳、危機管理、提高運動員知名度、營造人氣及爭取資源等八個層面 (葉公鼎，民 86；潘建國，民 86；鄭志富，86)。公共關係欲有效運用在體育運動中，必須掌握平時性、持續性、誠實性、全員性、雙向性及行政支持性等五大原則 (鄭志富，民 86)。

四、綜合公共關係相關研究顯示，無論是企業或運動組織設立公共關係部門已是時代趨勢，亦是提升組織形象與競爭力的方法。不同規模、特性的組織對於公共關係部門的設立、部門名稱、組成型態、人員規模、公關目標、公關對象、溝通模式及媒介運用等均有不同程度影響，而維繫媒體關係與媒介運用仍是組織公關策略規劃的重點。