

## 第二章 文獻探討

本章內容分為五節，依序為：第一節、公共關係之意涵與發展；第二節、公共關係的理論與運作之探討；第三節、公共關係的組織、對象、活動與工具；第四節、公共關係效益評估；第五節、相關研究分析；第六節、本章總結。

### 第一節 公共關係之意涵與發展

一般社會大眾對於公共關係的認知不清，對公共關係存在著人際社交、喝酒應酬及花言巧語等的刻板印象。但事實上公共關係既非廣告宣傳、粉飾遊說，更不是交際應酬，它包含許多複雜的程序與實際工作，如研究與分析、政策的制定、計畫的擬定、溝通以及大眾的回饋等，也必須以誠懇的態度解決並預防問題（呂銀益、徐揚、許宏哲，1999；韓國瑾，1998）。

有組織的公共關係活動發端於十九世紀中葉在美國風行一時的報刊宣傳代理活動，但公共關係科學化，發展成為有理論學術基礎的學科是在二十世紀初。而公共關係的定義及學術理論的發展至今仍眾說紛紜，1976 年美國 Harlow 在訪問八十三位公共關係領域學界與業界的專家，曾為公共關係訂定了共 472 種定義（林靜伶、吳宜蓁、黃懿慧，1996），然在認知上容易造成偏差，導致實際工作執行上的困難。因此，有必要投注更多力量釐清公共關係（孫秀蕙，1997）。本節擬先說明公共關係的意涵與定義，進一步說明公共關係的理論基礎與功能，期能提供本研究主題概括的了解。

#### 一、公共關係的意涵與定義

公共關係的原文是 Public Relations，也有人翻譯為「公眾關係」或「人類關係」。公共關係一詞最早出現於 Ivy L. Lee 所創立的 Parker & Lee 公司

通訊中，提到：一個企業、一個組織要獲得良好的聲譽，不是依靠向公眾封鎖所有消息或者以欺騙來愚弄大眾，而是必須將真實的情況公諸於世，將與公眾利益相關的所有情況都告訴公眾，以此來獲取公眾之信任和支持 (Berelson, 1952)。經由社會的演變，公共關係的內涵不斷的增長，應用的範圍也不斷的擴大，而逐漸發展為複雜且有系統的活動 (張在山, 2004)。由於眾多學者對於公共關係的研究與相關公共關係實務者對於公共關係實務操作的投入，使得公共關係呈現多元化發展。因此，對於公共關係的意涵和定義也有諸多不同的看法與意見。有鑑於此，本研究參考李永烈 (1995) 與黃蕙娟 (2003) 所提出的分類並融合研究者本身之觀點，將公共關係區分為管理學、行銷學、傳播溝通學與綜合性觀點四個層面，從四個層面將公共關係的定義做整理。

#### (一) 管理學層面

Canfield and Moore(1973)認為：「公共關係是表現於為大眾服務的政策與措施的管理哲學。同時也是一種管理機能，藉由輿論的鑑定、設計後進行傳播行為，向大眾解釋一個機構的政策與行動，謀求相互的諒解與善意。」

Harlow(1998)蒐集過去學者對於公共關係的定義，以此為基礎，提出更豐富，也就是現代著名的定義：「公共關係是一種特殊的管理職能。有助於維持、協調與建立一個組織與公眾之雙向溝通、諒解、接受與合作。包括了對於問題與議題的管理，協助管理階層發現解決問題，參與處理各種問題與事件，幫助管理部門了解民意，並適時、適當的回應。強調並規劃組織為公眾服務、照顧大眾利益的責任。更可作為組織的預警系統，監視社會趨勢，並使用道德性與有效的傳播技巧與工具。」

Simon(1980)認同公共關係是一種管理功能，他提出藉由公共關係能評估大眾之態度，找出符合大眾利益的個人或組織的政策及程序，並執行計劃獲得大眾的支持與認同。

Grunig and Hunt(1984)提出公共關係就是組織與公眾間溝通的管理。Cutlip, Center, and Broom(1985)也認為公共關係是一種管理的功能，可以從中找出、建立、並保持組織與公眾的互惠關係，公眾也是組織成敗之所繫。

Kolter and Armstrong 指出公共關係定義乃指：「評估大眾態度，將個人與組織的政策及行動與公眾利益結合，並計劃執行各種方案，以爭取大眾對組織的了解並接受的一種管理性功能（方世榮，1997）。」

綜合上述對於公共關係在管理學層面意涵之論述，可知公共關係具有管理的功能，強調社會責任，透過公共關係評估大眾態度，將個人與組織的政策及行動與公眾利益結合，並規劃及執行各種活動方案，使用道德性與有效的傳播技巧與工具，促進與相關公眾間的了解、溝通與合作。而公共關係更可監視社會趨勢，作為組織的預警系統，更加強了公共關係的管理性功能。

## （二）行銷學層面

Kolter and Armstrong 指出：「公共關係必須包括於組織或者是企業的行銷體系之中，並且與權力結合形成強勢行銷的重要環節之一（方世榮，1997）。」

Schultz, Tannenbaum, and Lauterborn(1993)認為：「公共關係主要在整合商品行銷及服務之訊息與管理，促進購買行為及維繫品牌忠誠度。」

Harris(1991)將公共關係分成行銷公關(Marketing Public Relations, MPR)和企業公關(Corporation Public Relations, CPR)兩種，行銷公關是指促銷產品的媒體宣傳活動。

綜合上述對於公共關係在行銷學層面意涵之論述，可知公共關係包含在行銷體系之中，主要在整合商品行銷及服務之訊息與整理，透過媒體宣傳活動的結合形成強勢行銷，以增加產品銷售、服務使用及維繫品牌忠誠度。

### (三) 傳播溝通學層面

Jefkins(1983)認為：「公共關係包括了一個組織與對象間，運用各種形式、並且有計畫的獲取內部公眾與外部公眾的了解，主要透過相互的了解完成相關的特定目標。」

英國公共關係協會定義公共關係為：「是一種有目的、有計劃及持續的努力，以建立及維持組織與公眾間相互的了解。」

國際公共關係協會(The International Public Relation Association, PRSA)的定義：「公共關係一種經營管理的功能，屬於一種計劃性與經常性的工作，不論公私機構或組織均通過它來保持與相關公眾之了解、同情與支持，亦即衡量群眾的意見，本機構的政策與措施應儘量與之配合，利用有計劃與大量的傳播資料，爭取建設性的合作，而獲致共同利益。」

Marston(1985)認為，公共關係即是運用較具說服力的傳播方式去影響重要的公眾。

綜合上述對於公共關係在傳播溝通學層面意涵之論述，可知公共關係是一種有目的、經常性且持續性的工作，運用各種形式、較具說服的傳播方式，有計畫的獲取相關公眾的了解、支持與認同，主要透過傳播工具相互的溝通了解完成相關的特定目標。

### (四) 綜合性觀點

Wilcox, Adult, and Agree 於 1995 年就公共關係內容研究發現，公共關係不脫以下幾項要點，只要把握此要點，順應環境發展適合的定義與工作要項，即可順利推展公共關係活動，這六項要點分別是：1.目的性，公共關係工作旨在影響、增進瞭解，提供資料並獲致回饋；2.計劃性，公共關係活動是有組織的、講求研究與分析，尋求解決方案；3.表現性，講求行為的表現。有效的公共關係建立在落實的政策與個人與組織的表現上；4.公益性，公共關係活動必須兼顧公眾的利益；5.溝通性，強調雙向溝通，不僅是訊息

的傳遞，也包括公眾的回饋；6.管理性，工作內容不僅執行決策，亦包括之前的諮詢與政策制定。

Newson, Vanslyke, and Kruckeberg (1996)則提出了一個操作型定義：「公共關係是組織和其對組織而言的公眾之間的溝通方式，而且須具有負責以及同理心，並且在組織決策和資訊傳達上，最大目標為公眾利益。」

Hutton(1999)指出：「管理、組織以及公眾是各類有關於公共關係定義之三大共同元素。」

綜合上述對於公共關係的觀點與定義可發現，公共關係基本上由四個基本概念組成：溝通(雙向)、管理、社會責任與善意的關係(蔡進安,2001)，本研究根據職業運動的特性，將公共關係定義為：「具有管理、傳播與溝通的功能，透過傳播的工具和方法，進行有目的性、持續性且計畫性的工作，利用刻意且事先策劃的活動，與相關的公眾做雙向溝通，達成彼此互動並促進互相解，進而達到組織永續經營的目的。」

## 二、公共關係的功能

公共關係具有隨著時代、環境與組織的變動等特性，對於不同組織的需求發揮不同的功能，協助組織運作，以達成組織目標。因此，有許多專家學者曾提出對於公共關係功能的不同看法，分述於下：

劉碧華(1993)提到，傳統上將公共關係區分為三個功能：第一、控制群眾(control public)的功能，藉由引導群眾想法以達成組織目的；第二、回應群眾(response to public)的功能，透過公共關係針對群眾問題與需求回應；第三、形成互利的關係(mutually beneficial relation)，滿足組織與群眾。

Grunig and Hunt(1984)在研究公共關係部門和外環境互動的行為後，認為公共關係部門有資訊傳遞的功能。

公共關係可以協助組織適應環境，擔任組織與環境間的界面聯繫者角

色。通常公共關係部門在組織內所擔當的角色，熊源偉（1994）認為主要有三種：1.公共關係部門是組織的訊息情報部；2.公共關係部門是組織的決策參謀部；3.公共關係部門是組織的宣傳、外交部。

國內學者鄭志富（1997）曾提出公共關係的八項主要功能，包括形象的提高與維護、回饋與反應、員工關係（內部公共關係）、教育訓練、招募人員、社區關係、組織的宣傳、組織資訊的提供。

韓國瑾（1998）將公共關係功能區分為傳統功能與現代功能。傳統功能包括 1.新聞代理：是媒體促銷的中心，所謂媒體促銷，即是用最適當的媒體與工具宣揚運動賽會；2.宣傳：以打響知名度為主要目標，是運動賽會中較重要且常見的，類似於前者；3.顧問：出現於十九世紀末期，對外主要為塑造形象，以爭取社會大眾的認同。但今日由於公共關係的內涵不斷的擴大，功能亦日趨多元，因而增加了以下五點功能：1.協助組織建立良好的形象；2.藉由公共關係塑造形象，建立信譽，協助推銷工作；3.推廣遊說的工作，主要針對政策與法令面；4.協助建立有效的溝通管道；5.協助並參與社會公益活動。

Kolter and Armstrong 則認為公共關係部門應執行發展、遊說、投資者關係、公共事務、產品宣傳、新聞界關係等六項功能中的一項或全部（方世榮，1997）。

周靈山、孫美蓮（2001）從體育團體在籌辦活動上對公共關係活動的應用角度，也提出公共關係具有以下功能：1.協助體育團體塑造良好的形象；2.建立信譽，協助服務行銷，使民眾產生好感；3.建構與大眾良好的溝通，包括與民眾、媒體等對象，使大眾瞭解，並調節內外機制；4.推動公益性服務；5.緊急危機處理應對。

綜合上述，公共關係的主要功能在於溝通。對職業運動球團而言，就是將訊息透過有效的管道（如媒體），傳達給相關公眾（如球迷、球員、贊

助商、媒體)，促進與相關公眾間的互動與了解，並藉由各種宣傳活動，協助行銷的工作，進而增加票房與建立良好形象。最後再由組織對於相關公眾的回饋做出適當的反應與回應，以調節組織內外的機制，達成組織所設定的經濟利潤、顧客滿意及社會責任目標。

## 第二節 公共關係的理論與運作之探討

### 一、公共關係的理論

Pavlik(1987)指出，過去數年間，經過多位學者的努力，終於建立了公共關係研究的典範—整合系統理論，並由此導引出了公共關係的開放系統模式。徐木蘭、楊君琦、劉仲矩（1998）研究國內學術界在非營利團體研究上最常引用的公共關係模式，發現主要有公共關係四模式、消息來源與權力關係理論及競局理論等三種。而較受各方面所重視，首推美國馬德里大學公共關係學教授 J. Grunig 以傳播管理（communication management）為核心的公共關係四模式，此亦為國內在運動體育相關研究中最常被援引的公共關係學術理論。此外，由於公共關係乃屬組織與公眾之溝通方式，與環境有其互動關係（孫美蓮，2001），因此，在體育運動領域相關文獻中，也多採開放系統模式進行研究，如盧淑姿（2000）「我國職業運動聯盟公共關係運作之研究」、孫美蓮（2001）「大專校院體育活動公共關係模式與研究」與黃蕙娟（2003）「運動賽會公關策略之研究--以 2002 年中華汽車盃國際體操邀請賽為例」等研究皆採用此模式。有鑑於此，本研究擬以開放系統模式與延伸之公共關係四模式為依據，探討誠泰 COBRAS 之公共關係策略，分別說明於下：

#### （一）整合系統理論

Pavlik(1987)指出整合系統理論是指一組客體(objects)或個體(entitiess)之間可以彼此相互連絡而形成一個整體或系統。

Kast and Resenzweig(1979)則認為系統是由一個有組織且單一的整體，有兩個（或兩個以上）互賴的部分或次系統所組成，並可由外界環境描繪其界線。

Pavlik(1987)認為整合系統理論是指一組客體與個體間可以彼此相互聯絡而形成一個整體或系統，並共同維持系統的平衡。

黃昆輝（1988）提出，系統即是一組相關聯的元素，交互作用，彼此合作，以達成共同的目標。

李永烈（1995）歸結眾多學者的論點提出，系統是一些為達成共同目標，而由一組相關聯交互作用的元素所組成的有機整體。

系統與環境的關係，一直是整合系統理論者關心的重點。Pavlik（1987）指出系統理論以生態學的觀點，視社會系統（或組織）是由許多相互依賴、關係緊密的次系統組成，並共同維持整體系統的平衡，只要其中任何一個次系統出現問題，將影響整個系統的改變。大體而言，按照系統與環境的關係，系統可分為兩類：封閉系統與開放系統。封閉系統有一個界限，凡屬有關的組成份子都在界線之內，無關的都在界線之外，界線壁壘分明，內外不通聲息。開放系統也有界限，凡屬有關的組成份子都在界線之內，無關的都在界線之外，但界線並不絕緣，內外仍然互通聲息，內部仍受外界因素的影響（張在山，2004）。

綜而言之，系統係指由數個相互依賴、關係緊密且具有共同目標的部分（或次系統）所組織而成的整合系統，各部分間彼此互相依賴、共同合作，以實現其共有的目標。

## （二）公共關係的開放系統

Grunig and Hunt(1984)指出，在一個開放系統中，組織的目的在以輸入的資訊影響產出，同時，組織的投入也受到環境產出的影響。由於環境具有變異的特性，任何一個處在其中的組織的生存發展都會受到其所處環境



的影響，組織不僅與環境有互動關係存在，同時也會為了適應環境而修正組織的行為或策略。

Robbins(1990)認為就開放系統理論而言，環境是所有組織的超系統 (suprasystem)，組織除與環境互動外，也必須適應環境。

Cutlip and Center(1985)以生態學的觀念說明組織公共關係行為與環境的關係，他們認為公共關係工作是組織適應環境的產物，身為組織中的公共關係人員，其職責就在監測環境氣氛的變遷與障礙，並同時向其客戶或上級解釋。同時，他們建構了一個公共關係開放系統模式 (如圖 2-1)，認為組織藉由公眾資訊的輸入，以建立公眾關係的目標與活動，並藉由資訊的回饋，修正組織的行為。同時在另一方面，組織透過實際的活動表現，影響公眾行為。

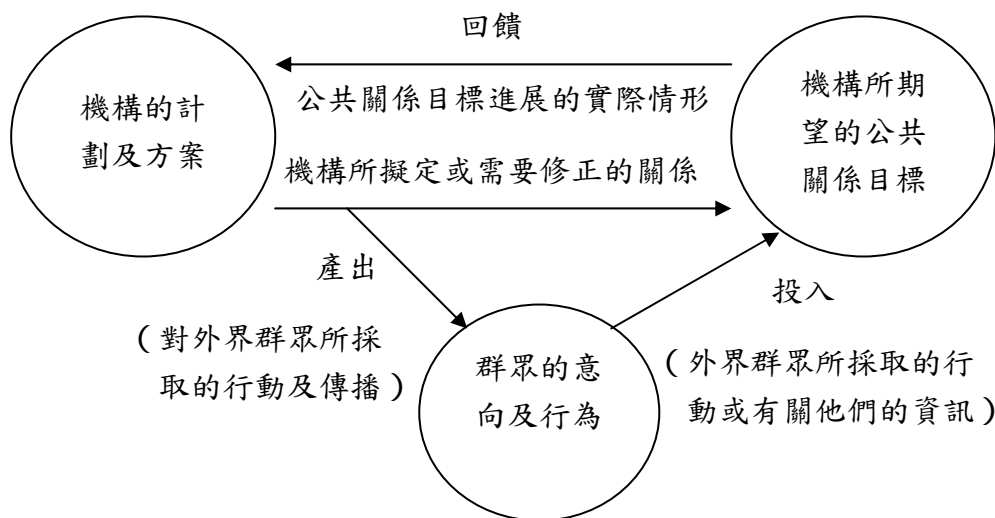


圖 2-1 公共關係開放系統模式

資料來源：張在山 (2004)。公共關係學 (頁 38)。台北市：五南。

因此，在開放系統中，公共關係的第一個功能在於預測與偵測影響組織與公眾關係的環境變遷；其次，需找出受組織政策、行為影響或與組織

有關的公眾；最終的目標則在於維持、促進組織與公眾雙方的利益、並消弭可能產生的利益衝突（卜正民，1990）。此外，開放系統理論非常強調對外開放的重要性，亦即系統的界限不應該封閉，以方便資訊的輸入與輸出，因此，亦強調組織必須是一個與環境交換信息的系統，以適應環境。也透過資源交換的過程，維繫組織本身的穩定與發展，是組織賴以維生的要件（盧淑姿，2000；Katz & Kahn, 1976）。

從系統理論的觀點來看，企業（或組織）也是整體社會大系統中的一個次系統，除了必須隨著環境的改變進行自我修正，以適應環境變化外，也必需與其他次系統保持互動，以共同維持整個大系統的動態平衡。基本上，職業運動是「商業行為」，經營以「市場需求」為評估依據（葉公鼎，1997），其經由銷售運動比賽，販賣球賽門票、電視轉播權、相關產品等獲得利益來源。職業運動球團經營與企業相同，以追求永續生存為目標，故也是整體社會大系統之下的一個次系統。因此，職業運動球團除與其他次系統保持良好互動，同時也應重視與整體環境的關係，偵測環境的變遷，協助蒐集、探析、傳遞有關組織與環境的資訊，隨時修正組織行為或策略，以適應環境並謀求組織的生存與成長。

### （三）Grunig 的公共關係模式

依上述所言，系統論適用於解釋組織與其相關公眾間相互依存的關係，更適用於闡明其利用不同型態的公共關係與公眾互動情形。Grunig and Hunt(1984)進一步整理由『國際企業溝通協會』（International Association Business Communication，簡稱為 IABC）所贊助的一連串研究結果，提出實務界慣用的四個公共關係模式與對等溝通的理念，所謂公共關係四模式分別為：新聞代理(press agency)、公共資訊(public information)、雙向不對等(two-way asymmetrical)與雙向對等(two-way symmetrical)模式。以下為 Grunig(1984)所提出之公共關係四模式說明：

### 1.新聞代理模式：

此種模式以單向溝通為主，以宣傳、告知為目的，並不主動探知閱聽人的反應。新聞代理模式是早期的公共關係活動形式，其訊息傳播是由組織單向地運用一組媒介傳達到公眾身上。企圖促銷產品、個人企圖及組織意識，這種單方意願的宣導式機制並不考量民意需求及反應，僅求消費者（受者）接受產品並專注於宣傳效果之瞭解。

### 2.公共資訊模式：

以單向溝通為主，主要目的為告知大眾，次要目的為說服。公共資訊模式強調傳遞資訊的特性，資訊傳播者（組織或企業）與公眾（受播者）雖然有對等性的交換性關係，但其傳播模式仍停滯於維繫商(產)品的銷售成績及受者（消費公眾）之品牌忠誠，因此，此一模式是強調資訊傳遞為特性的單向對稱型式(Grunig & Hunt, 1984; Schnltz & Tannenbaum, 1993)。

### 3.雙向不對等模式：

以雙向溝通為主，說服為主要目的，但溝通結果僅有利於一方（即公共關係人員代表）。雙向不對稱模式注重大眾反應（態度、想法及行為），組織內部之協調及運作功能主要在說服公眾（受播者）接受傳播者之觀點，改變公眾或形塑公眾接納組織/藉由議題之操弄立場。

### 4.雙向對等模式：

以雙向溝通為主，以促進共同了解為目標。雙方在互動時，不但有資訊的交流與回饋，結果更以雙方互蒙其惠為主。研究目的在於了解溝通對象或目標公眾對於企業組織的看法、立場與態度，以便溝通、制定與規劃。雙向對等模式強調公共關係之活動在建立組織與公眾之溝通及相互瞭解，因此，雙方的關係是平等對待的，在運作機制的研究領域上，專注於組織與公眾關係之管理，以期雙方建立一種長期互信的伙伴關係(Dozier, Grunig, & Grunig, 1995; Grunig & Hunt, 1984)。

根據 Grunig(1984)主張公共關係角色為「拓展邊境」(boundary-spanning)的觀點，公共關係應以促進彼此瞭解、培養共識、並與不同公眾建立良善的關係為目的。但是面對現實社會中難以尋得「雙向對等」的公共關係模式，尤其是組織常是以利潤成本為考量因素，所以 Grunig(1984)輔以組織層次的因素加以說明，發現傳統型(小規模、低複雜度)的組織較常使用新聞代理或公共資訊模式，而機械型(大規模、低複雜度)的組織較常使用公共資訊模式，有機型(小規模、高複雜度)的組織較常使用雙向對等模式，混合型(大規模、高複雜度)的組織較常使用雙向不對等模式；因此，組織型態、組織規模、工作設計方式深深影響公共關係模式的選定，使雙向對等模式不普遍使用。

此外，Grunig(1984)提出另一個影響公共關係模式選定的因素，為公共關係人員的世界觀與組織高階人員的認知。換言之，若公共關係人員沒有對等的世界觀，而組織高階人員又認為公共關係只是行銷的工具之一，則「雙向溝通」的公共關係模式必不可尋。為便於更清晰公共關係四模式的屬性，本研究依上述所說以及參考李湘君(2004)所整理之 Grunig and Hunt 四模式表，依其特性整理如表 2-2，以便索引與運用：

表 2-2 Grunig 公共關係四模式的特性

	新聞代理	公共資訊	雙向不對等	雙向對等
主要目的	宣傳，向公眾宣傳個人、組織或產品。	傳遞資訊，向公眾傳佈資訊。	說服，用科學方法以說服公眾。	達到組織與公眾間相互瞭解。
傳播性質	單向、並非完全事實。	單向、事實。	雙向不平衡效果。	雙向平衡效果。
傳播模式	從來源至接收者。	從來源至接收者。	來源與接收者資訊雙向流動。	來源與接收者資訊雙向流動。
研究性質	沒有	可讀性	態度評估	了解與評估
研究角色	很少；若有，是探測宣傳效果。	很少；若有，則屬可讀性調查。	重要；協助組織改變公眾態度。	評估公眾之瞭解程度。
適用組織複雜度	低	低	高	高
適用組織規模	小	大小皆可	大	小
實務應用	運動、戲院產品、促銷	政府、非營利事業組織	競爭之企業	受法律規範的企業
體育團體運用	以競賽、活動造勢宣傳為目的。	體育團體最常使用的模式。	體育團體並不多見。	目前仍為不理想的模式。
美國組織採行比例	15%	50%	20%	15%

資料來源：本研究整理。

根據徐木蘭、楊君琦、劉仲矩（1997）與周靈山等人（2001）對於公共關係四模式之探討中得知，目前體育運動團體所從事公共關係活動多以公共資訊模式為主，亦即特別強調告知與說服的功能，而由 Grunig(1984)的觀點，雙向對等模式才是最傑出的公共關係方案，顯示，職業運動球團似乎應該重視雙向溝通的重要性。但事實上，許多學者皆認為每一種公共關係模式都有其適用的範圍與對象，可依不同的情境選擇與應用，發揮最佳功效（潘文文，1994；盧淑姿，2000；Grunig et al., 1992）。因此，職業運動球團在運用上也可以依其本身特性、型態以及所欲達成的目的，選擇一項甚至多項模式。本研究以誠泰 COBRAS 為對象，屬於營利性之體育運

動團體，因此，理論上公共關係除了採用新聞代理及公共訊息兩種模式，以宣傳與傳播為目的外，更應該採用雙向對等溝通模式，並從事具有研究目的之評估工作，以了解公共關係效益。

## 二、公共關係策略規劃之步驟

公共關係是影響相關大眾所規劃具說服力的溝通管理，其過程兼具藝術與科學。Marston 所提出實踐成功公共關係四部曲「RACE」，即研究(Research)、行動(Action)、溝通(Communication)及評估(Evaluation)，一直是業界最常使用與奉行的理論(李湘君，2004)。以下針對此四部曲進行說明。

### (一) 研究(Research)

在進行任何公共關係計畫之前，必須先蒐集相關資訊，歸納整合相關資訊，只有正式著手從事這個步驟之後才能擬訂公共關係策略與計畫，也才能有效執行公共關係計畫(Wilcox, Adult, & Agee, 1995)。Marston 與 Robbins 兩位都著重資料的搜集，認為需要採用科學的基礎進行公共關係策略規劃，儘管目前的公關工作仍以個人經驗判斷為主要解決問題的方式，但已逐漸邁向以科學方法獲得資訊的階段(趙嬰，1986)。

進行研究的目的與重要性在於(李湘君，2004)：

1. 研究提供大眾態度及意見的來源。
2. 研究提供計畫確定的資訊。
3. 研究有早期警示的作用。
4. 研究能確保公共關係職能獲得內部的支持。
5. 研究增加傳播的效果。
6. 研究能使公共關係機構如同潤滑劑。
7. 研究可以降低成本。
8. 研究可以便利雙向溝通。
9. 研究可以決定公共關係活動舉行的最佳時機。

10. 進行研究可以取得管理階層的信任。

11. 研究可以協助形成策略。

公共關係從業人員可以從「正式方法」與「非正式方法」的方法界定公共關係問題（李湘君，2004）。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，如面訪、電訪、郵訪等；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。

取得研究結果後，即可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，便可展開「行動」階段。

## （二）行動(Action)

透過調查與資訊分析，確定公共關係問題與機會之後，就必須開始著手制定策略與戰略，這也正是公共關係活動的核心，公共關係計畫是以後公共關係實務運作的藍圖與行動指南，因此，計劃制定得宜與否將會直接影響日後公共關係工作的成敗，簡言之，計畫是公共關係活動的成功關鍵（Cutlip, Center, & Broom, 1985）。

一個完整的公關計畫須包含以下重點（孫秀蕙，1997）：

1. 公共關係目標：可分成主要目標與細部目標二個方向。主要目標可以實現及加強組織企業的總目標，能夠明確指出為組織帶來的利益與益處；至於細部目標，公共關係從業者則必須將目標予以量化，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。
2. 目標對象：一旦訂定好目標，公共關係從業者必須界定行動計畫所要接觸的對象。公共關係活動的目標對象可以依據公共關係活動的性質與目標加以界定並分類，目標對象有兩種界定方式，第一種是

依照人口統計變項分類，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。

3. 媒體宣傳策略：媒體宣傳策略概念範圍廣泛，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、協調會或座談會議等。
4. 評估方法：訂出一套評估標準，以使用來評估公共關係計畫的成功與否，然而，在計畫的執行過程中，公共關係人員可能必須依照實際情況而稍做變動，或是調整行動方案，甚至更動活動的細部目標。此外，在公共關係活動企劃案裡，可簡單列出可能使用的評估方法，並編列評估預算。
5. 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，是核准公共關係活動重要的依據，提醒企業主公共關係預算通常是用來「投資」新聞版面，目的是要藉著成功的公共關係策略建立良好的媒體關係，並且吸引媒體報導公共關係活動。
6. 工作進度與人力配置表：在人力資源許可環境下，公共關係人員會成立一個工作小組。由於充分掌握工作進度是公共關係活動成功與否的關鍵之一，因此，效率與責任是公共關係工作的重要精神，也是核心概念。

### (三) 溝通(Communication)

在一個公共關係活動的計畫中，溝通即是「決策的執行」，換言之，溝通就是達到公共關係目標的過程與手段，因此，此階段又被稱為「策略與行動」的階段，而溝通的策略與行動包含發布新聞、舉行記者會、舉辦特別活動、印製宣傳小冊、發表演說、發布新聞信、進行遊行、張貼海報等



(Wilcox, Adult, & Agee, 1995)。

溝通的本質在於將資訊、理念及態度從一方轉移到另一方，然而僅有在談話者雙方對於使用的符號有共識時，溝通的行為才能產生。溝通行為產生並不表示溝通的效果，公共關係人員為達到有效的溝通，應遵守以下的守則(Wilcox, Adult, & Agee, 1995)：

1. 以閱聽人的利益為出發點。
2. 公共關係活動的設計應該讓參加者有實際的參與感。
3. 溝通訊息應符合生活情境。
4. 公共關係人員應與溝通對象平起平坐。
5. 訊息「地方化」。
6. 多元化的溝通管道。
7. 保持訊息的一致性。
8. 勿以教條式的訊息讓目標對象望而生畏。
9. 保持訊息的可信度。

有效的溝通模式應具有以上的準則，而有效的公共關係訊息則必須具備以下的條件（孫秀蕙，1997）：

1. 消息來源可靠。
2. 企業主是否能夠配合活動訴求。
3. 是否有簡易明辨的視覺圖像與公共關係訊息相配合

有效的公共關係模式及成功的公共關係訊息可以避免遭遇誤解與危機，並有效順利達成組織所設定之目標。

#### （四）評估(Evaluation)

造成公共關係評估益形重要與普及的原因為：1.想知道訊息是否達到目標對象及其反應；2.想知道目標對象行為是否改變；3.比較推論與實際成果之差異；4.唯有數據會說話，讓符合經濟成本效益的公共關係，整合在組織

溝通策略中。

評估是公共關係運作程序中的最後一個步驟，也是另一個公共關係計畫的開始。公共關係評估是針對整個公共關係計畫進行系統性的衡量，評估的方式有二種，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。評估的重要性在於掌握整個公共關係運作程序的每個環節，並作為決定推展公共關係工作、改進公共關係工作及制定公共關係計畫的依據，最終目標於回應組織投資在公共關係上的時間、心力與金錢。

執行公共關係策略績效評估挑戰性十足，原因在於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向形象，而「形象」概念又難以量化，因此建立公共關係活動成敗的指標難度頗高（孫秀蕙，1997）。

綜合以上所述，公共關係規劃過程包括研究、行動、溝通與評估四個步驟，要做好企業公共關係策略的規劃，每一步驟都要以科學為基礎，以研究了解相關公眾為最高指導原則，以計畫方案為藍圖，以有效確實執行為必然，最後以效果評估作為整體公共關係策略成功與否的標準。

#### 四、關係管理

熊源偉（2002）在其書中提到，分析公眾的基本構成只能以公共關係應用最普遍的企業組織為主。書中列舉分析企業公眾的基本構成包括員工關係、顧客關係、股東關係、社區關係、媒介關係、名流關係、國際公眾關係。本研究以誠泰 COBRAS 為研究對象，其屬性為企業，而最重要的公眾為顧客（球迷），因此，本研究針對顧客關係的部份做以下說明。

顧客關係即企業與其產品或服務的消費者之間的關係。在現代社會，顧客關係的對象是廣義的，泛指一切物質產品、文化產品及服務的消費者。協調顧客關係的目的，是促使顧客形成對企業及其產品的良好印象和評價，提高企業及其產品在市場上的知名度和信譽度，為企業爭取顧客、開

拓和穩定市場關係（熊源偉，2002）。

1960 及 1970 年代消費者運動盛行，且消費者意識抬頭，因此，改變了企業與消費者之間的關係。企業面臨了以下三個主要的消費者溝通挑戰（李湘君，2004）：

1. 感受：很多企業忽略初期的警訊，直到事態嚴重才開始有所行動。企業應該及早認知問題並做修正，並控制有利的情勢，才不會在未來勞民傷財的解決危機。
2. 預防：應隨時注意外界動態，知道問題所在及如何引起，才能在緊急時期做出明智之舉。
3. 績效：應建立與維持組織良好聲譽、預期問題等，預防激進份子、媒體及政府的攻擊，一個具創意的公共關係活動方案是使企業之市場具競爭力的工具。

張在山（2004）認為，職業球團的公共關係人員要為球團塑造形象，以吸引更多的球迷。利用球團在各季不打球時，派球員到球迷最多的城市，對學校學生進行簽名宣傳，舉辦棒球訓練營，拜訪醫院及反毒等等，與球迷建立良好的關係。

綜合上述可知，企業透過公共關係與顧客作好關係的建立與管理，可促使顧客形成對企業及其產品的良好印象和評價，提高企業的知名度和信譽度，爭取顧客、開拓和穩定市場關係。而職業運動球團與一般企業相同，以創造利潤為主要目標，因此，職業運動球團應積極建立與球迷之間的關係，並做好與球迷的關係管理。

### 第三節 公共關係的組織、對象、活動與工具

#### 一、公共關係的組織

公共關係的組織源起於一群記者自創公關公司，替客戶撰寫新聞稿、

製造新聞事件（吳宜蓁，1998），而過去由於企業環境較為單純，因此，早期的公共關係技巧與發展較不成熟，公共關係作業也不複雜，大都偏重在宣傳作業的運用，功能也較有限。隨著外界環境的變化，企業的營運日趨繁複，公共關係工作的功能更加受到重視，許多公司尋求公共關係工作的協助，以期達成公司的目標，此時公共關係的角色開始變得廣泛而多樣。以下就各學者對於公共關係組織的分類加以說明。

趙嬰（1986）認為，公共關係是一種管理的職能，要實現這項職能有許多方式，其中基本的體系有以下四種：1.內部沒有專職人員，由其他部門兼代；2.內部的，由一個部門或職員來負責；3.外部的顧問公司或廣告代理商；4.由內部部門與外面的顧問共同處理。

蕭思源（1991）將一般企業公共關係區分成四種型態：1.無公共關係人員，由其他部門兼代；2.內聘公共關係人員，由一個部門或職員來負責；3.外聘公共關係顧問公司；4.由內部公共關係部門與外部的公共關係顧問公司共同處理。

黃深勳（1997）也指出，目前國內外企業在內部設專職公共關係部門或人員的方式大約有下列幾種方式：1.獨立的公共關係部門：其工作包括企業內外的公共關係、公共事務、及危機處理等，公共關係部門的設立可讓公共關係部門的人員專司其責，持續性的進行與維持對相關公眾的各種溝通及互動，並經常性的進行評估與修正；2.於行銷部門之內設公共關係人員：此種組織的形成，通常是將公共關係功能設定為行銷功能的一環，以支援行銷部門的運作，因此，主要的功能也就會偏向產品促銷導向計劃的執行；3.整合於行銷傳播部門：此種組織方式則是將所有能夠支援行銷效果的功能，如公共關係、廣告、促銷活動、直效行銷（DM）及製作等一齊納入，成立行銷傳播部門，使之成為跨部門的組織，如此以獨立部門交叉支援其他各部門，可使行銷資源交互運用不浪費；4.特別小組；此乃為了對於

企業的危機處理做管理而編制的小組，這樣的小組雖不需要例常性的工作會議，但亦應屬於企業的常設單位，定期對企業的危機體系做評估及修正。

吳宜蓁（1998）針對此項，認為公共關係部門的型態，依據其業務發展的重點，分為四種類型：1.標準型或全方位型－負責公司所有有關溝通的業務，例如媒體關係、員工關係、政府關係、股東關係、事件行銷等；2.只專注新聞聯繫和媒體溝通；3.負責行銷傳播，也就是所謂的「行銷公關」（MPR）業務；4.著重公共事務和議題管理，負責企業的對外溝通任務。

有鑑於此，本研究擬透過了解誠泰 COBRAS 對於其公共關係部門的定位，探知其對於公共關係運作的態度與重視程度。究竟公共關係部門是隸屬於組織架構中的哪一個位置？是位處於具有參與決策的管理角色，亦或僅是工具性的執行角色，皆有待進一步探究。

## 二、公共關係的對象

執行公共關係的活動時，必須注意公共關係的對象。任何一個公共關係活動，如果不能確定的知道所欲溝通的對象是誰？在哪裡？那麼活動的方針將不知指向何處，更遑論目標的達成。公共關係中一個非常重要的因素是公眾，也就是公共關係的對象，公眾是公共關係活動規劃與執行的依據。以下就各學者對於公共關係對象的分類加以說明。

根據 Nolte(1974)將公共關係對象對企業組織的重要性，將其分為三個等級：1.首要對象：一般企業的首要對象包括員工、雇主(如股東、合夥投資人)、顧客、社區居民；2.次要對象：這些對象通常並未包括在大多數的公共關係活動中，因此，重要性次於上述所提者。包括：教育界人士、政府官員、供應商、經銷商、商場上的對手；3.特殊對象：意指一些特殊團體，如社交、娛樂、服務、同業、正式、社會、文化等不同性質的團體。

Gruing and Hunt(1984)則認為在確認公共關係對象時，應瞭解對象與組織之間有「連結」關係，這種連結關係共有四種：1.授權連結：指有授權身

分者，可能影響組織生死之權，如股東、董事長等；2.功能連結：與組織具有輸出、輸入功能的對象，如員工、買主與使用者等；3.標準連結：包括與組織有相同困難或類似價值的組織，如工會、職業團體等；4.散漫性連結：並非有組織的團體，通常掌握不易，如選民、學生等，此種分類主要依據公共關係對象與組織間不同的關係的特質界定。

Wragg 研究指出，組織所面對的公眾區分成四種不同的公眾：1.功能性公眾(functional publics)：指能夠促使組織機構從事特定任務的人，包括顧客(一般消費者或其它企業)；員工及代表員工之工會；材料、零組件或產品(零售商)的供應商；2.授權性公眾(enabling publics)：指允許組織機構在其專屬的社會架構中從事其功能的人，包括管制單位、社區領袖(包括政治人物)及股東；3.散布性公眾(diffused publics)：指用來敘述媒體、壓力團體及地方的居民，這些人構成不同的觀眾或聽眾，而在壓力團體及媒體的情形，這些公眾又是其他主要觀眾或聽眾的通路；4.規範性公眾(normative publics)：經常大多適用於商會及專門職業團體，但也可能包括政黨(陳明杰，1998)。

Jefkins(1992)同樣認為，每個組織都有其必須對內對外打交道的特定大眾，此即是公共關係的對象。他提出大多數商業性組織有七種基本的特定大眾：1.整個社區；2.全體雇員；3.勞務與材料的供應商；4.投資人與金融市場；5.產品經銷商；6.消費者與使用者；7.意見領袖等(陳竟明，1998)。

Wilcox, Adult, and Agree (1995)認為，必須針對適當的對象，傳遞適當的訊息，才能獲得有意義的結果，因此將公共關係計劃的對象區分為下述三種：1.一般公眾，針對同一個個別對象，盡量灌輸活動目標，如使用多重方法；2.外部特定對象，能採用的公共關係方法較受限制；3.內部對象，如公司內的員工，必須仰賴特殊的公共關係工具。

國內學者對於公共關係的對象也有不同的分類類目，王德馨、余成業(1990)認為，公共關係包含了對內的員工關係、對外的股東關係、對外

的顧客關係、對社會團體的關係、對教育界的關係、對政府的關係、對新聞界的關係。

林傑斌、鄧冠珠（1992）歸納出十二種公共關係的對象，其分類項目如下：1.機構本身的雇員；2.顧客、客戶或消費者；3.社區團體；4.公司股東及投資者；5.分銷商；6.供應商；7.傳播媒體；8.銀行及財經界；9.有關政府部門；10.教育界；11.輿論領袖；12.壓力團體。

張在山（2004）引用 Fraser P. Seitel 的分類，區分公共關係的對象有以下幾種：1.內部大眾與外部大眾：內部大眾包括經理及監督人員、幹部及職工、股東及董事會，而外部大眾包括政府機構、社區及供應者等；2.主要大眾、次要大眾及邊際大眾：主要大眾是最能促進或妨礙組織的經營，次要大眾次之，而邊際大眾的影響最低；3.傳統大眾及未來大眾：員工及顧客都屬於傳統大眾，潛在顧客及學生屬於未來大眾；4.擁護者大眾、敵對者大眾及無意見大眾：一個機構須以不同方式與擁護者大眾及敵對大眾往來。對擁護者傳播時，只須加強其信賴便之生效，但對於敵對大眾時，則需堅強而有說服力的傳播技巧，而無意見大眾則在政治方面具有相當之影響力。

盧淑姿（2000）亦在其論文中，針對職業運動將其公共關係對象區分成下列所示：1.首要對象：可區分成內部員工、社區、球迷大眾、球團。職業運動是商業行為，其主要依賴球迷進場，增加票房收入，因此，將球迷設定為最首要之公共關係對象；2.次要對象：包括了政府主管單位、供應商與經銷商、競爭對手、學校單位等。職業運動在洋將任用、稅款方面都需與相關政府單位配合，另外推廣職業運動也常運用校園活動，故政府單位、學校單位都是屬於職業運動公共關係對象之一；3.特殊對象：包括了各種媒體單位，包含電視、報紙、廣播、雜誌等，職業運動和媒體之間的關係，實為密不可分，職業運動需要媒體的宣傳，而媒體也同樣需要職業運動的題材，而媒體對於職業運動就如同水一般，即可載舟、也可覆舟，因此，

保持良好的媒體關係是職業運動常態性的工作。盧淑姿（2000）之研究結果發現，中華職業棒聯盟與台灣職業棒球大聯盟將球迷視為最重要之公共關係對象，其提到球員的表現、球賽的精彩，將與球迷的鼓舞具有相關，如果一個運動沒有了球迷的支持，該項運動的經營將遭遇困難。因此，球迷是研究職業運動公共關係活動時，一個非常重要的對象。

鄭承嘉（2003）根據相關公共關係對象之文獻，並且搭配職業運動市場的相關公眾，依公共關係的內、外目的不同，嘗試歸納出我國職業棒球公共關係的對象如下列所示：1.職業棒球內部之相關公眾：球員、教練、領隊、行政人員、高階管理者、聯盟、球團；2.職業棒球外部之相關公眾：可分為一般公眾與特殊公眾，一般公眾有球迷、社區、學校單位；特殊公眾包括了媒體、贊助企業、後援會、政府單位、廣告商。

謝品華與劉世平（2004）提到：NBA 在過去 18 年來，靠著大衛·史登（David Stern）的遠見和博取大眾好感的技巧，成功扭轉了品牌的形象，究其原因，除了行銷與廣告的努力之外，明星球員的吸引力也是功不可沒，80 年代的魔術強森（Magic Johnson）與大鳥博德（Larry Bird）以及 90 年代的麥可喬丹（Michael Jordan），除了球場上優異的表現之外，藉由與球迷之間的互動或是社區關係建立等等的公共關係活動，建立其獨特之明星特質與良好、平易近人的個人形象，深獲球迷的尊敬與喜愛，並創造了潛力無窮的商機。然而，由盧淑姿（2000）之研究結果發現，中華職業棒聯盟、台灣職業棒球大聯盟與中華職業籃球聯盟將球迷與媒體視為最重要之公共關係對象，兩聯盟皆未將球員列為重要公共關係對象。Eillman and Spolsky(1979)研究發現，運動員展現特異的運動天賦和技巧是吸引球迷觀賞運動比賽之重要因素之一，因此，球員是職業運動裡吸引球迷的重要因子。由上述可知，球員是公共關係運作的一個核心關鍵，是吸引球迷並且使公共關係活動成功的重要因素，然球員本身是否認知到公共關係及自己所處



的角色之重要性是非常關鍵的，因此，有必要將球員列為重要之公共關係對象。

綜合上述可知，公共關係對象的區分方式眾多，依據不同的組織型態、公共關係目標、公共關係活動類型等而有所不同。因此，對組織而言，最重要的是必須了解本身組織型態以及所設定的公關目標，進而找出正確的公共關係目標對象，針對其進行公關活動。

### 三、公共關係的活動

公共關係的活動也是公共關係裡一個不可或缺的元素，透過長期連續的公共關係活動，可與相關的公眾做溝通，增加彼此的互動與了解。以下就各學者對於公共關係活動的分類加以說明。

Cutlip, Center, and Broom(1985)將公共關係活動分為八項：1.發佈新聞稿；2.與員工溝通文件的撰寫；3.與宣傳媒介聯繫；4.舉辦展覽、參觀活動及競賽活動；5.演講；6.調查；7.訓練；8.管理。

Jefkins(1983)將公共關係活動區分為十一項：1.與員工溝通；2.與顧客關係的建立；3.與意見領袖保持良好溝通；4.開拓市場；5.危機管理；6.企業形象的塑造；7.企業識別系統的建立；8.市場教育；9.與媒體溝通；10.與股東關係的建立與維護；11.與政府單位保持暢溝通管道。

Straubhaar and LaRose 分類公共關係活動，如下：1.年度報告書；2.公司簡介、廣告傳單、宣傳傳單；3.宣傳人員；4.記者招待會；5.新聞稿；6.報章雜誌中的社論或評論；7.演講會；8.專欄文章或專題報導；9.影像新聞稿；10.衛星廣播媒體；11.舉辦各種獎勵旅遊；12.影像會議；13.電話會議；14.展覽會與展示說明會；15.照片；16.錄影帶及影片；17.錄音帶與高密度音碟；18.商業性廣告；19.公共服務廣告；20.立法方面的聲明；21.贊助各種體育活動；22.贊助各種慶典項目；23.開放公眾參觀工廠或辦公地點；24.舉辦各種技術研討會；25.舉辦各種公眾說明會；26.舉辦各種幻燈片展示；

27.成立發言人室；28.舉辦各種民意測驗及調查；29.拜訪重要人物；30.推出新型的產品；31.舉辦各種會議與集會（涂瑞華，1996）。

Wragg 同樣將公共關係活動區分成下列所述：1.新聞發佈；2.個案經歷或研究；3.特寫文章；4.正文廣告；5.專欄訪問；6.記者採訪會；7.分析師簡報；8.財務報告；9.政治性遊說；10.簡訊及刊物；11.錄影帶及影片；12.會議及研討會；13.產品發表會；14.特殊場合；15.促銷項目；16.企業形象（陳明杰，1998）。

蔡松齡（1992）則將公共關係的活動類型區分成以下所述：1.產品消息的發佈；2.商業活動的贊助；3.公共服務；4.媒體活動；5.公司參觀招待；6.印刷品(年報)；7.與投資人關係的建立；8.政府關係的建立(遊說)；9.社區關係；10.員工溝通；11.與同業關係的建立；12.體育、藝術活動的贊助。

盧淑姿（2000）則根據職業運動之公共關係活動類型，區分成下列各項活動內容：1.產品消息發佈；2.新聞稿的發佈；3.公司招待參觀；4.記者會；5.與媒體關係的建立；6.與投資人關係的建立；7.與政府關係的建立；8.與社區關係的建立；9.與球迷關係的建立；10.公共服務；11.與同業關係的建立；12.贊助活動；13.員工溝通；14.企業印刷品；15.舉辦展覽參觀活動；16.企業形象、識別系統的建立；17.危機處理；18.與國外球團的交流；19.營隊活動；20.公益活動；21.調查研究；22.管理；23.員工教育訓練；24.申訴制度；25.開拓市場；26.其他。

綜觀上述學者提出的公共關係活動類型，可以看出 Cutlip, Center, and Broom(1985)偏重對外的公共關係活動，並將調查、管理等型態的活動納入；Jenkins(1993)提出的公共關係活動類型也偏重對外公共關係，並重視企業形象的塑造與建立，以及市場的開發與教育，同時也提出了危機管理也是公共關係活動的一環；蔡松齡（1992）歸納近幾年台灣企業熱中從事的公共關係活動，可看出大部份皆是偏重於對外公共關係，在其提出的活動

類型中，近來常為企業界視為行銷工具的贊助活動亦被納入，說明了公共關係活動運用的多元性。盧淑姿（2000）所提出之職業運動公共關係活動類型，亦偏重對外的公共關係活動，強調公共關係活動的積極功能。

#### 四、公共關係的工具

想要經由公共關係的活動達成與相關的公眾溝通與了解的目的，必須透過有效的傳播管道，公共關係工具的利用就非常重要。以下就各學者對於公共關係工具的分類加以說明。

Canfield and Moore(1973)則將公共關係工具大略區分成下列四項：1.口語傳播（語言聯繫）；2.期刊；3.影片；4.公共關係特殊事件。其中特殊事件是指事先經過細心安排，如：新產品上市發表會，另也可能是善加利用突發事件，適時塑造企業或組織正面形象。

Moore and Frank(1985)則強調特殊事件的可能性，指出公共關係工具包含了下列六項：1.公共報導；2.口頭溝通；3.廣告；4.定期刊物；5.視聽媒體；6.特殊事件。

袁自玉（1992）依公共關係對象不同，將公共關係工具分為對內及對外兩部份，對內公共關係工具的部份包括：1.員工刊物；2.手冊和小冊子；3.簡訊和私人信件；4.海報；5.佈告欄；6.展覽和展示；7.閉錄電視和電傳會議；8.電影和錄影帶；9.耳語；10.演講與會議；11.顧問團。對外公共關係工具則包括下列所述：1.報紙；2.雜誌；3.電視；4.錄影帶和影片；5.廣播；6.戶外媒體；7.車箱廣告；8.促銷贈品。

Kolter and Armstrong 提出公共關係工具主要分為：1.新聞；2.演說；3.事件；4.公共服務資訊；5.書面資料視聽器；6.公司標誌；7 電話資訊服務（方世榮，1997）。

張在山（2004）將公共關係工具分成以下五種：1.可自行控制的傳播媒體：利用包括機構刊物、手冊、簡介、書籍、信件、通訊、會議記錄、佈

告牌、海報、自由取用資料架、公共關係廣告、會議、演講、郵寄、電話、傳言、謠言、電影、幻燈片、錄影帶、閉路電視、陳列展覽、事件、藝術設計；2.無法自行控制傳播媒體的利用：包括印刷媒體的報紙、雜誌與書籍，以及語言媒體的廣播、電視；3.公共關係文字工具的處理：包括新聞發佈、簡訊、公司定期刊物、分送的宣傳印刷品、股東年報、公共關係廣告；4.公共關係語言工具的處理：包括面對面的溝通、演講、談判、新聞記者招待會、記者餐會及記者旅遊、記者採訪、會議與言談；5.視聽設備的應用：包括電視、錄影帶的利用、廣播、電影、靜止畫面的視聽工具、室外標示、公司識別系統、台灣最近興起的電子傳播。

美國運動管理學與行銷專家 Stotlar(1983)將體育與運動組織常用的公共關係工具區分為組織可控制的工具與組織不可控制的工具兩大類，各類皆有其個別、特殊的工具（引自鄭志富，1997，頁 12-13）：

#### 1.組織能控制的工具：

這類工具的形成，是由組織內部經由參酌組織特性而自行設計提出的。在體育運動組織之中，往往會應用這一類的工具，來達成介紹、宣傳、促銷等公共關係的功能，因為這些工具的形式、內容與傳遞的方法，皆由運動組織握有主控權，因此，可以完全照登，不受外界的支配與影響。組織能控制的工具包括：校園刊物、手冊、公報或簡介、播音系統、公告欄、戶外標語、簡短影片（或影帶）、電影短片，展示會、傳單。

#### 2.組織不能控制的工具：

這些工具皆非由體育運動組織所能掌控，因此，稱之為「組織不能控制的工具」。換言之，縱使提供自行決定內容的新聞稿，仍無法控制大眾傳播媒體的修改與刊登與否。這些工具包括：報紙、新聞稿、電視與收音機。

Shank(1999)從行銷的角度指出，運動行銷人員可以用來做為內、外公共關係的工具有許多，選擇使用哪一種工具，端視公共關係的目的、對象，

以及如何將公共關係整合於整體促銷計劃中。其認為通常最重要、最普遍也最被廣泛使用的為活動報導，如新聞稿的提供與舉辦記者會即屬之。

盧淑姿（2000）針對職業運動所使用之公共關係工具，將其分類成：  
1.機構出版品；2.內部員工刊物；3.手冊與小冊子；4.資料架；5.報紙；6.公共關係廣告；7.簡報影片；8.演講；9.電視；10.雜誌；11.廣播；12.錄影帶；13.幻燈片；14.促銷贈品；15.佈告牌、海報及廣告招牌；16.陳列與展覽；17.發言人；18.口頭溝通；19.耳語；20.會議；21.傳單。

周靈山等人（2001）指出，體育團體在選擇公共關係媒體時必須要對媒體的特性、團體的定位及特質、欲達成的公共關係目的、運用對象及可負擔的預算進行全盤性的考量。將公共關係工具區分為兩種：

#### 1.大眾傳播媒體連鎖：

此為公共關係最基本的溝通工具，影響範圍廣泛，也能使大眾獲得立即又具體訊息。這些媒體包括報紙、雜誌、電視、廣播與網際網路，體育團體必須事先了解不同媒體特性與使用限制。體育團體實際上可行的大眾媒體連鎖方式有：(1)發送新聞稿，必須符合新聞價值；(2)舉辦記者招待會，彌補新聞稿缺乏雙向溝通的遺憾，通常用於較正式且大型的賽會活動訊息；(3)形象塑造廣告，由於體育團體的非營利性質，因此，廣告多屬於公益性質，電台與電視應免費播放。但礙於預算，在國內較為少見；(4)廣播電視節目，體育團體也可利用廣播電視節目拓展公共關係。

#### 2.體育團體本身的媒介：

由於受限於大傳媒體的報導之限，因此，運動體育團體必須要有自己的媒體以彌補公共關係訊息無法廣泛而深入的缺憾，主要透過多樣性的管道，參考的媒介可區分為以下幾種：(1)公共關係出版品，有例行性公共關係最常用的媒體，如會訊與簡訊，或是出版的專書或小冊；(2)宣傳品，傳遞直接信息，如信函、海報等；(3)發言人與公共關係小組的設置，用於危

機處理；(4)多媒體系統簡介，用於接待之用；(5)電腦聯絡系統，除可利用網站公佈資訊，亦可利用電子郵件、BBS 快速與民眾雙向溝通；(6)電話服務系統，用以提供諮詢；(7)應用組織識別系統 (CIS)，導入組織識別系統可加深民眾的印象。

綜觀上述體育運動公共關係之工具的相關研究可知，由學理與實務的觀點，公共關係近幾年在我國體育運動界的應用已日漸普遍，尤其在運動組織行銷、管理方面，應用最廣，學者們也證實了公共關係確實能以有效的方式，達成提昇運動賽會形象，增進支持度，並獲得最大利益（鄭志富，1997；盧淑姿，2000）。然在公共關係工具的應用上，必須考量配合媒體特性與適用時機，並因應不同的行銷目的，選擇最適當的工具。因此，誠泰 COBRAS 應參酌公共關係活動之特性與公共關係對象，選擇適宜之公共關係模式、策略與工具的應用，協助組織運作的順暢以達到預期的公共關係效益。

#### 第四節 公共關係效益評估

本節共分為三小節，依序說明：公共關係評估之目的與意義、評估方法、評估面向。

##### 一、公共關係評估之目的與意義

對於公共關係活動的企劃與執行人員而言，公共關係活動中的每一個環節、每一個過程都是他們的學習經驗，透過評估可以更明瞭企劃或執行的是與非，將正確之處延續下去，將錯誤之處改正作為下個公共關係活動的借鏡，所謂「見賢思齊，見不賢內自省」。

鄭貞銘（1999）認為，公共關係評估的目的在於根據不同的需要，提供不同的資訊，換言之，公共關係評估的目的在於獲得公共關係評估的每一環節所需的資訊，以這些資訊作為決定推展公共關係工作、改進公共關

係工作與制定公共關係計畫之依據。

熊源偉（2002）在其書籍中提到公共關係評估的重要意義表現在以下三方面：

1. 公共關係評估是改進公共關係工作的重要環節。公共關係評估工作對後續其他工作有著重要的指標性作用，可以協助組織調整計畫及實施的方法與步驟，以便達成組織目標。
2. 評估是推展後續公共關係工作的必要前提。任何一項新的公共關係工作的制定與實行都不可能獨立存在或獨自產生，它是以先前的公共關係工作及其結果作為參考背景的。
3. 評估是鼓舞士氣、激勵內部公眾的重要形式。公共關係涵蓋範圍廣泛，強調以公眾利益為前提，然而內部員工對其卻難有全面性的了解，因此，當一項公共關係計畫的目的、策略、實施過程及結果向內部員工進行說明與分析，使內部公眾能認清組織本身的利益及實現途徑，以便員工將其本職與組織目標密切地連結在一起。

儘管評估的過程應該控制著公共關係活動的每一個環節，然而不論國內外的公共關係都疏於評估。一般而言，公共關係缺少評估的主要原因有下列幾點（張在山，2004；Wilcox, Adult, & Agee, 1995）：

1. 企業主及顧客心中對於公共關係效益的概念極為模糊，且於擬定公共關係計畫時，對公共關係目標的設定就相當的不具體，因此，沒有要求評估的強烈意願。
2. 公共關係工作人員沒有受過專業的社會研究訓練，因此，對於此種評估工作無法勝任。
3. 有系統的評估需要大量的人力、物力、財力，以及時間。
4. 企業主及顧客，甚至是執行公共關係相關人員認為公共關係評估是不急之務，公共關係活動已經結束，是得是失都已經成為過去式，沒

有評估之必要。

張在山（2004）認為，以上各點並非無法克服的，第一，於擬定公共關係計畫目標之時，就應當擬定非常具體且明確之目標，作為將來評估之標準；第二，過去的公共關係從業人員來自各個領域，尤其是新聞界，他們未接受過社會研究方法之訓練，更遑論是公共關係評估工作的專業訓練，然而目前各大專院校都已設立公共關係相關科系，從事公共關係評估不再是個問題；第三，有系統的評估的確需要大量的人力、物力、財力及時間，然而並非所有的評估都是如此；第四，應該提供評估的優點給予企業主及雇主參考，才是公共關係從業人員正確的態度。

因此，公共關係從業人員應該強調並重視評估的重要性，有計畫的進行評估工作，提升評估的執行率，若不能提出達成公共關係目標的具體證據及公共關係的執行效益，則公共關係將只能屈居於執行階級，無法晉升為組織的決策階級。

## 二、公共關係評估方法

當要進行公共關係效益評估時，首先需要了解公共關係的評估方法，Jefkins (1983)認為，公共關係評估主要有以下三種方法：

1. 經驗：利用過去的經驗研判公共關係活動改進的程度。
2. 觀察：以個人主觀地觀察大眾或消費者行為的變化。
3. 科學的方法：透過不同的測試、計算與研究調查得到評估結果。

Cutlip, Center, and Broom (1985)認為，評估公共關係活動對公眾行為產生的影響，主要可以利用自我報告法、直接觀察法與間接觀察法三種方法：

1. 自我報告：由被調查者說明自身行為的變化。
2. 直接觀察法：主要是由觀察人員在各種重大會議或活動發生期間，對人們的行為進行觀察。
3. 間接觀察法：則是利用有關部門的紀錄，例如各種社會代理服務機



構的委託人紀錄。

孫秀蕙（1997）則以科學為基礎，主要將公共關係評估方法分為科學研究方法與主觀性研究方法，並增加媒體內容分析。

1. 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，以統計數字來證明公共關係活動執行前後，閱聽人態度或行為的差異。科學研究法注重評估結果的精確性與代表性。
2. 主觀性評估法：是一種較為主觀、經驗性的評估方法，也是非正式研究方法的一種，其評估的內容有：
  - （1）執行後的小組檢討會議可視為主觀性的評估方法一種。
  - （2）表現評估。
  - （3）在反應推估活動成效。
  - （4）是否達到預先未設想到的正面效果。
  - （5）是否滿足組織未說明的期望。
3. 內容分析：以剪報、媒體曝光時間、企業主接受訪問的次數、專題報導的篇數，或是以其公共關係訊息或媒體報導在媒體出現的大小、前後順序及位置，亦或以報導訊息內容為正面、中立或反面等來評定公共關係計畫的成效，有時公共關係人員甚至將新聞報導及其他宣傳成果以廣告費率的標準換算成金錢價值，向企業主證明公共關係的「價值」，此種方式是一般公共關係人員進行評估最常使用的方式，且相對於科學性調查方法的複雜性與困難度，媒體報導的紀錄與追蹤是較為簡單的。

熊源偉（2002）在其書籍中提到公共關係評估方式：評估人員的直接觀察、對實施者與實施對象進行調查及分析各種資料，應該綜合運用，透過相互的比較與引證才能得到一個全面的評估結論。

綜合以上所述，發現公共關係評估方法主要為主觀的觀察及科學的調

查二大部分，主觀的觀察包含對活動進行狀況的觀察、對消費者或大眾行為及反應的觀察、對工作人員工作表現的觀察及對參與人數的觀察，而科學的調查則是經由社會科學研究方法，如電訪、郵訪、面訪，對相關公眾進行認知、理解、接受與記憶的評量，此外，也包含蒐集相關數據，例如新聞報導次數、曝光率等，作為換算成金錢價值的依據。因此，本研究將以科學調查法進行，對誠泰 COBRAS 的公共關係人員進行當面拜訪，並對相關公眾（球迷）進行問卷調查，以了解誠泰 COBRAS 之公共關係效益。

### 三、公共關係的評估面向

評估的面向，即是指評估的範圍或內容。Lindenmann(1998)將公共關係測量與評估分為初階、中階、進階評估三階段，這三階段主要包含媒體內容分析、評估目標對象對公共關係訊息的認知、理解、記憶與接受度，及測量消費大眾行為的改變：

1. 初階評估：經由搜集相關數據進行較為簡易的評估，偏重量化與數據，包含簡報統計、報章雜誌發行人數、廣播收聽率、電視收視率、網路上網人數、曝光訊息所創造的金錢價值、出席率等。
2. 中階評估：以較複雜的方法來測量目標對象對訊息的認知、理解、記憶與接受度，包含訊息正確度的測量、訊息接收度的測量。
3. 進階評估：是難度較高的評估，包含測量大眾態度、意見及行為的改變。

孫秀蕙（1997）提出的三種評估方法—科學性調查方法、主觀性評估方法及內容分析評估法，針對不同的對象及範圍進行評估調查，科學性調查方法主要調查評估消費大眾態度或行為的差異；主觀性評估方法以組織設定的目標為評估標準，包含參與人數、活動成果等；內容分析則是以媒體內容為主要評估範圍。

林千源、黃彥翔（2001）認為，公共關係因受其他行銷工具的影響，

難以完全衡量公共關係的貢獻，然而他們提出展露次數、知曉/理解/態度的改變，及對銷售與利潤的貢獻是測量公共關係效果最簡易、也是最常使用的方式。公共關係效果最簡單的衡量方法是計算在媒體上所創造的展露度（exposure），公共關係人員應該蒐集所有媒體（報紙、雜誌、廣播等）的報導，並簡略摘要。

張在山（2004）將公共關係工作成果的評估分為 1.製作成果；2.發出成果；3.採用成果；4.接觸成果；5.價值成果；6.單位成本；7.了解資訊；8.認同資訊；9.態度改變；10.行為改變。前八項屬於過程評估，最後兩項為目標成果的評估。其成果評估是有層次性的，越是在前面的越是受到公共關係人員的重視，越是到後面越是受到雇主或客戶的重視。

李湘君（2004）提到，1997 年第十四屆世界公關大會中提出公共關係最低品質標準（Minimum Quality Standard，簡稱 MQS），做為跨國與不同產業在從事公共關係活動時，有一個品質上可遵循的指導方針，其內容包括四個分類：包括過程(Process)、實踐(Practice)、績效評估(Performance)、個人技能(Personal Skills)。其中有關績效評估的面向如下表所示。

表 2-3 MQS 績效評估(Performance)

項目	內容
時間(Timing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 對所有製作物及任務皆準時完成。</li> <li>➤ 避免與其他活動撞期。</li> <li>➤ 讓相關單位知道詳細與實際的時間表。</li> <li>➤ 對於任何延遲需儘早提出。</li> </ul>
預算(Budget)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 全部活動之預算皆事先取得出資者同意。</li> <li>➤ 對多出活動花費需做紀錄。</li> <li>➤ 對於無法預見的額外花費需提出並取得同意。</li> </ul>
可信度(Reliability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 信守承諾，按照規劃執行，如期完成。</li> <li>➤ 針對進度落後原因提出說明。</li> </ul>
彈性(Flexibility)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 準備依出資者想法作調整。</li> <li>➤ 針對臨時產生問題立即尋求解答。</li> </ul>
創新(State-of-the-art)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 遵循已被大家接受的專業規範。</li> <li>➤ 隨時注意專業發展，並將其應用於實務。</li> </ul>
管理(Management)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 應用於一般管理原則於公共關係組織與活動</li> </ul>

資料來源：李湘君（2004）。《當代公共關係：策略、管理與挑戰》（頁 172）。台北市：亞太圖書。

綜合以上所述，公共關係評估範圍主要可以歸納為：以公眾的認知、態度為評估範疇、研究公眾是否改變行為做為評估的內容，及相關內容的分析，包含媒體曝光率、參與人數、銷售利潤等。由於正式性研究是以科學研究基礎為規範，意指可以經由科學驗證之範疇進行實證性公共關係評估研究，即以公眾的認知、態度、行為，及相關內容的分析，包含媒體曝光效益、參與人數、銷售利潤、組織設定的公共關係目標等。而 MQS 之績效評估則從時間(Timing)、預算(Budget)、可信度(Reliability)、彈性(Flexibility)、創新(State-of-the-art)、管理(Management)六個不同的面向去評估公共關係活動的整體績效，更詳細並進一步去檢視公共關係的各項績效。而本研究旨在了解球迷對於誠泰 COBRAS 公共關係運作及認知的程

度，因此，擬以林千源等人（2001）提出的展露次數、知曉/理解/態度的改變，及對銷售與利潤的貢獻三種面向中之知曉/理解/態度的改變作為本研究之主要架構。

## 第五節 相關研究分析

### 一、公共關係相關研究文獻

研究者蒐集了國內公共關係相關研究之文獻後，以研究對象為分類統計了以下的數據：政府相關研究文獻 20 篇，學校相關研究文獻 31 篇，企業相關研究文獻 31 篇，非營利組織相關研究文獻 14 篇，體育運動相關研究論文 8 篇，期刊 12 篇，與中華職棒相關研究之文獻 4 篇，如表 2-4 所示發現國內的研究大多集中於政府組織、學校、企業與非營利團體，並且在各組織中成立公共關係部門或專責單位已成為一種趨勢，透過公共關係與民眾進行溝通，尤其是與社區關係的經營。而組織之規模、特性、文化及對於公共關係活動之重視程度等皆會影響公共關係目的、公共關係對象的選擇、公共關係方式與媒體工具之應用。目前體育運動組織的文獻相較於其他領域雖尚不多，但近年有逐漸增長的趨勢，且偏向全面性的探討。可見公共關係技巧在各領域中，隨者大環境的改變日趨重要。

表 2-4 公共關係相關文獻分析一覽表

類別	作者	年份	論文名稱
政府組織	李佳俐	1998	市場區隔策略在台北市政府公關活動運用之策略 (1994~1998)
	謝國榮	1999	地方政府公共關係之運作-以高雄縣婦幼青少年館推廣婦女福利為例
	韓慈穎	2000	臺北市府推展市民公共關係之研究 (1994-1998年)
	田志剛	2001	新聞記者與消息來源互動關係之研究-以台南市議會記者與議員為例
	吳卿銅	2001	影響地方記者報導公關訊息因素之研究-以彰化縣為例
	梁玉竺	2001	「政府公共關係之研究」-以內政部消防署公關部門為例
	王裕雄	2002	媒體關係策略研究-以彰化縣政府為例
	何育綺	2002	台北市立動物園遊客公共關係之研究
	呂秀琴	2002	政府公共關係之研究-以桃園縣政府為例
	林宏宜	2002	政府公共關係人員與媒體記者互動之研究-以台北市警察、消防機關為例
	趙伯良	2002	閱聽人、媒體及發言人互動之研究-以軍事發言人為例
	洪珮菁	2003	政府災變公共關係管理之研究-以台北市政府因應納莉風災為例
	張紋誠	2003	政府公共關係研究-經合會和農復會之個案分析
	歐振文	2003	形象修護策略與危機情境-國軍危機傳播個案研究
	丁建明	2004	慈湖大溪陵寢管理處與駐地社區公共關係之研究
	許家銓	2004	政黨發言人與新聞媒體記者互動關係之研究
	許書建	2004	以公共關係加強政府推展公共建設之研究-以彰化縣政府為例
	陳依凡	2004	國防部國會事務公共關係研究-理論與實務分析
	黃大龍	2004	國軍部隊與駐地社區公共關係之探討-以聯勤土城彈藥分庫 (營級部隊) 為例
	楊永上	2004	地政機關公關策略研究-以彰化縣為例
學校	陳慧玲	1989	國民小學推展學校公共關係之理論與實務研究
	郭名堂	1990	高雄市國民小學學校公共關係之調查研究
	陳韻如	1993	國民中學公共關係推展之理論與實務研究
	楊如晶	1993	台北縣市國民中學公共關係之研究
	李永烈	1995	教育行政機關公共關係現況之研究

(續)

表 2-4 公共關係相關文獻分析一覽表 (續)

類別	作者	年份	論文名稱
學校	林姿君	1995	國民小學組織結構與內部公共關係及組織溝通行為關聯性之研究
	張明文	1998	國民中小學公共關係研究-以桃園縣為例
	顏如玉	1998	國民小學公共關係之調查研究
	闕淑如	2000	我國大學院校公關負責人與媒介關係之研究
	林振中	2001	國民小學推展公共關係與學校效能之研究
	洪啟昌	2001	台北縣國民小學公共關係與學校效能關係之研究
	劉維奪	2001	國民小學公共關係與行政決定之研究
	王月汝	2002	國民小學校長溝通行為與學校公共關係之研究
	林瑩	2002	我國國民中學女性校長學校公共關係處理
	陳志明	2002	台北市高級職業學校公共關係推展之研究
	黃瓊慧	2002	國民小學公共關係之研究-以個案學校為例
	楊育絲	2002	彰化縣國民小學公共關係與學校效能關係之研究
	顏麗琴	2002	臺北市國民中學學校內部公共關係與學校效能關係之研究
	何麗香	2003	花蓮縣國小女性校長學校公共關係之研究
	吳定哲	2003	國民小學在職人員對學校公共關係知覺之研究-以台東縣為例
	林進丁	2003	都會型國民小學學校公共關係之研究-以台中市為例
	張曉萱	2003	圖書館網路公共關係之研究
	辜明祥	2004	雲林縣小型國民小學內部公共關係之現況研究
	黃淑芬	2004	內外部公眾對海星中學公共關係推展之知覺研究
	黃靖惠	2004	科技大學學生對公共關係傳播媒介與學校形象認知之相關研究
	王國樑	2005	台北市國民小學公共關係與行政決定之相關研究
	邱文貴	2005	國民中小學校長推動公共關係之研究
	張美珍	2005	學校與社區互動關係之研究：以大園鄉四所中小學為例
葉佳榔	2005	國小校長學校公共關係經營之研究-以嘉義縣為例	
趙美惠	2005	私立技專院校公共關係之研究	
賴益進	2005	台灣省中部地區國民小學學校公共關係調查研究	
企業體	邱金蘭	1988	我國主要企業公共關係負責人角色認知與新聞界接觸關係之研究
	黃尹洲	1989	企業公共事務策略之實證研究-由企業形象的觀點

(續)

表 2-4 公共關係相關文獻分析一覽表 (續)

類別	作者	年份	論文名稱
企業體	彭國能	1989	企業公共關係應變功能之研究
	王正慧	1992	跨國企業公關功能研究-與環境特性及全球公關策略之關聯性
	陳蕙芬	1992	組織文化與組織公共關係行為相關性探討
	黃如萍	1993	產業類別企業文化與公關活動之關聯性研究
	趙基宏	1993	企業公共關係應變功能
	胡中華	1994	企業公共關係運作架構之研究
	黃美娟	1995	企業公共關係整體規劃模式之研究
	王家俊	1998	媒體組織公共關係之研究
	吳宜蓁	1998	企業議題管理初探-以公共事務部門為觀點的個案研究
	張靜尤	1998	企業公共關係目的與公共關係活動相關性
	張凱鈞	2000	企業公關與行銷公關運作模式之研究-以高科技產業為例
	羅珮玟	2000	台灣網際網路多媒體產業公共關係型態探討
	任永貞	2001	企業網站首頁之公共關係目標公眾、企業形象與功能分析研究-以國內前五百大企業為例
	吳宗權	2001	製造業公共關係策略之探討-以個案公司處理高屏溪事件為例
	吳苑如	2001	網站互動性與企業公關管理之研究
	林睿俐	2001	企業負責人、公關人員與媒體從業人員之公共關係互動模式之研究
	施崑棠	2001	企業網絡與其公關策略之關聯性研究-以越南台商為例
	郭書祺	2001	企業運用網路公關之研究初探-從電腦中介傳播談起
	蔡進安	2001	企業公關人與記者的關係策略-以航空公司公關部門為例
	吳則廣	2002	銀行分行型類及其公共關係模式之研究-以中部地區銀行分行為例
	侯明	2002	危機情境與危機溝通策略之研究-以新浪網台灣分公司兩次危機為例
	段詩潔	2002	公關角色與公關運作模式之探討-以通訊業者為例
	鄭阿雪	2002	網路公共關係運作機制之研究
邱千芸	2004	國際觀光旅館業公共關係運作模式之研究	
胡琇苓	2004	空難新聞報導之內容分析-一個危機處理的觀點	
胡慶龍	2004	台商進入大陸市場之公共關係運作模式及實務問題探討	

(續)



表 2-4 公共關係相關文獻分析一覽表 (續)

類別	作者	年份	論文名稱	
企業體	徐志豪	2004	網路危機公關策略之探討	
	邱紫禾	2005	公關公司代理企業公共關係業務之研究	
	陳虹吟	2005	休閒事業公共關係效益評估之研究—以水美溫泉會館為例	
非營利組織	陳逸潔	1991	行銷取向之公共關係研究:非營利機構之個案分析	
	黃嘉斌	1993	非營利事業行銷-以天主教為例初探	
	孫秀蕙	1994	環保團體的公共關係策略之探討	
	潘文文	1994	非營利組織公關策略之研究:我國宗教型社會利組織之個案分析	
	張敦智	1997	醫院公共關係運作之研究-以中部醫院為例	
	游仲賢	2000	醫院公共關係管理運作模式之初探性研究-以大台北地區之醫療院所為例	
	郭亭玉	2000	醫院行銷公關之研究-以台北市地區級以上醫院為例	
	陳珮嘉	2000	台北市各級醫院公共關係之現況初探	
	羅皓恩	2000	表演藝術團體與新聞傳播媒體之互動研究	
	王詩慧	2001	非營利組織公共關係運作之研究-以醫療類基金會為例	
	張毅民	2001	非營利組織運用議題管理協助公共關係之研究-以富邦文教基金會「媒體素養公民教育」為例	
	蘇韶淳	2002	宗教團體與公共關係	
	吳俊螢	2003	中華社會福利聯合勸募協會發展過程及其公共關係策略之探討	
	林翎緹	2005	非營利組織產業化過程公共關係策略之研究-以多元就業開發方案個案為例	
體育運動相關	論文	韓國瑾	1999	大學校院體育室行政人員公共關係實施態度及現況之研究
		孫美蓮	2001	大專院校體育活動公共關係模式研究
		蕭嘉惠	2001	運動賽會贊助管理個案研究-以中華汽車盃國際體操邀請賽為例
		李惠真	2003	運動健身俱樂部公共關係運作模式分析-以佳姿氧身工程館為例
		岑雅慧	2003	大學校院體育學系網路公關運作之研究
		黃蕙娟	2003	運動賽會公關策略之研究-以2002年中華汽車盃國際體操邀請賽為例

(續)

表 2-4 公共關係相關文獻分析一覽表 (續)

類別	作者	年份	論文名稱	
體育運動相關	論文	郭妍汝	2003	單項運動協會公共關係運作之個案研究
		黃淑真	2004	推廣風浪板運動公關策略之研究
	期刊	劉碧華	1993	公共關係在體育與運動組織中的功能
		楊福珍	1996	國際體操邀請賽現場觀賞者之初探
		洪嘉文	1997	公共關係在學校體育中之應用
		韓國瑾	1998	公共關係策略在體育與運動組織之應用
		呂銀益、徐揚、許宏哲	1999	台灣橄欖球運動的傳承與發揚-談清忠杯橄欖球錦標賽之公共關係計劃
		蔣宜龍	1999	運動賽會贊助效益之實證研究
		蔡秀華、湯添進	2000	體育運動公共關係個案企劃研究-以臺大新體育館營運基金「紮根計畫」活動為例
		林千源、黃彥翔	2001	體育運動組織的公共關係之應用
		周靈山、孫美蓮	2001	公共關係與體育團體
		周靈山、孫美蓮	2001	中國北京申辦2008年奧運之公關策略
		范智明	2002	運動公關及個案介紹
		李國維、楊燕萍	2003	行政院體育委員會公共關係運作之探討
		職業運動	沈仕昌	1996
	宋富皓		1997	職業球隊公關研究-以職籃二年宏國象隊為例
	潘建國		1997	職業運動媒體公共關係之研究-以中華、台灣兩職業聯盟為例
	盧淑姿		2000	我國職業運動聯盟公共關係運作之研究
	鄭承嘉		2003	台灣職棒運動公關策略類型及實務問題之研究

資料來源：本研究整理

(依年份排列)

劉碧華 (1993) 於「公共關係在體育與運動組織中的功能」指出，無論是職業性 (營利性) 與非職業性 (非營利性) 的體育運動團體組織，都必須利用公共關係並以最符合經濟效益的方式，達成拓展組織與群眾之關

係、提昇組織形象與地位、提高競爭能力等目的，協助組織獲取最大利益。

韓國瑾（1998）在其「公共關係策略在體育與運動組織之應用」中分析公共關係之定義、功能，以及公共關係在體育運動組織之運用。在文中指出，公共關係是一門管理學，結合了行銷、管理、傳播、心理與社會等方面的理論與實務，體育運動組織妥善運用公共關係策略，將使組織更為完善，更能順暢的推行工作，在體育運動管理上佔有舉足輕重的地位。

呂銀益等人（1999）在「台灣橄欖球運動的傳承與發揚-談清忠杯橄欖球錦標賽之公共關係計劃」之研究中，探討媒體與新聞發布關係，指出友好的媒體關係較能讓新聞得以發布，且可形成有利於賽會組織或者運動賽會本身的公眾形象，進而吸引觀眾前往參觀。

林千源等人（2001）在「體育運動組織的公共關係之應用」中提出，體育運動組織必須積極的透過公共關係活動，使公眾經由雙向溝通中瞭解組織，並獲得相關公眾支持與贊助。同時，在文中明確指出體育運動組織所要達成的公共關係目標、體育運動組織之公共關係部門的任務與主要的公共關係媒體運用方式與較常使用的公共關係工具，總結出體育運動相關事務可利用公共關係技巧加以改善及推廣。

周靈山等人（2001）發表之「公共關係與體育團體」文中，經由公共關係的定義、功能、運作模式探討體育運動團體之公共關係，歸納出公共關係已成為近年來體育界熱門的話題之一，也發現透過此一雙向溝通的公共關係技巧，才能成功的與消費者進行互動，並對於目標的達成有相乘的作用。最後並建議國內體育運動團體未來在公共關係策略的應用上所應注意的事項。

范智明（2002）在「運動公關及個案介紹」文章中，介紹公共關係的起源、公共關係的組織與人員、執行步驟，進而探討公共關係與教育、公共關係與體育的關係，並舉出數個成功的運動公共關係個案案例與說明相

關建議。總結出體育組織必須結合公共關係理念與策略，並擬定計劃，以達成組織的目的。

由上述可知，公共關係是與相關公眾溝通、建立關係之利器，因此，公共關係也是整體運動行銷規劃與推展中不可或缺的一環。體育運動界現今正積極推動運動相關產業發展，為因應顧客導向趨勢，開始強調與「相關公眾」關係之經營，而誠泰 COBRAS 與一般企業相同，皆以顧客為導向，並注重消費大眾的行為、反應，誠泰 COBRAS 自然無法脫離此一潮流之影響。因此，如能透過有效之公共關係規劃與運用，將可促進誠泰 COBRAS 與相關公眾的溝通與了解，進而增加票房、建立良好的社區關係及提昇形象。

## 二、公共關係效益相關研究文獻

蒐集國內近年來公共關係相關實證研究，其中國內與公共關係效益評估直接相關之研究共計零篇，研究內容與公共關係效益評估部分相關共計九篇，分別說明於下。

胡中華（1994）「企業公共關係運作架構之研究」以個案研究的方式，驗證四家企業公共關係運作架構的可行性，經由實證結果分析，發現制定量化的目標有助於公共關係績效的提升。

黃美娟（1995）之「企業公關整體規劃模式之研究」以深度訪談的方式檢驗觀念架構與企業實際公共關係運作的吻合度，研究結果提出在評估方面非營利組織忽略績效評估。

張敦智（1996）「醫院公共關係運作之研究—以中部醫院為例」以深度訪談法、內容分析法及直接觀察法了解中部 11 家醫院公共關係的運作，其中關於公共關係效益之研究結果，提出個案對外公共關係效益大於對內，研究分析及成果的衡量目前不受個案醫院重視。

劉家瑄（1997）「醫院公共關係—台北市某中醫院之實證研究」以深度

訪談及問卷調查研究方法探討個案的公共關係管理之策劃與執行，研究結果發現，個案在規劃與執行公共關係活動時，忽略事前調查與事後評估的工作。建議個案將研究分析與成果評估納入醫院公共關係的工作任務。

游仲賢（2000）「醫院公共關係管理運作模式之初探性研究—以大台北地區之醫療院所為例」以問卷調查法探討大台北地區醫療院所對公共關係的執掌情形、活動類型、工具與媒介使用偏好、公共關係活動評估之方法與困難，以及公共關係部門之人力配置概況等作初探性研究，研究結果發現，醫院公共關係活動成效評估之方法會隨著醫院層級不同而有明顯差異者為媒體接觸率，其趨勢隨著醫院層級規模擴大而增加。建議公共關係成果評估應從多方面著手，避免完全主觀性的評估方法。

何育綺（2002）「台北市立動物園遊客公共關係之研究」以質性研究的方式探討台北市立動物園遊客關係，其中分析動物園的遊客數量變化情形，以及相關的遊客滿意度調查研究等，做為公共關係成果評析的要項。研究結果發現，台北市立動物園雖然有針對遊客進行滿意度的調查，但是並沒有常態的調查研究機制。建議園方規劃設計定期且大規模的遊客意向與滿意度調查。

邱千芸（2004）「國際觀光旅館業公共關係運作模式之研究」經由個案的深度訪談，瞭解飯店公共關係之實際運作模式，而公共關係運作過程大抵不脫確定環境問題、設定目標、確定目標公眾、公關媒介與方法之運用及公關績效評估。

胡慶龍（2004）之「台商進入大陸市場之公共關係運作模式及實務問題探討」屬探索性研究，以半結構式問卷與深入訪談方式，對五個案例做個案上的探討，透過 Lasswell 的公式，期望以公共關係主體、公共關係策略、公共關係工具、公共關係對象、公共關係效果這五個構面，建立一套企業公共關係運作的架構。其研究結果發現，在公共關係效果上，參與、

舉辦外部的活動是建立人際關係最快的管道。

陳虹吟（2005）之「休閒事業公共關係效益評估之研究—以水美溫泉會館為例」採深度訪談法、問卷調查法及內容及分析法分析評估水美溫泉會館公關運作現況及執行效益。在公共關係執行效益之研究結果發現，研究個案積極與媒體發展建立良好關係，媒體曝光效益較主要競爭者高，且報導面向多為正面；現有及潛在消費者公關模式認知皆以新聞代理模式平均得分為最高；現有及潛在消費者對水美整體評價認知皆高於「普通」，然而未達「好」的標準，建議建立多元的評估方式。

整理歸納以上之研究發現以下兩種現象：第一，國內研究公共關係效益方面之相關文獻，其內容與公關評估、公關效益/績效/成果評估較無直接相關，僅將公關評估、公關效益/績效/成果評估視為公關運作流程的一個步驟，研究以探討個案的處理方式，並據此提出建議；第二，國內公共關係效益的研究多集中在企業體及非營利團體，而非營利團體中又以醫院方面的公共關係效益研究為最多。

### 三、體育運動公共關係效益相關研究文獻

蒐集國內外近年來公共關係相關實證研究，其中國內與體育運動公共關係效益評估相關之研究共計4篇，分別說明於下。

盧淑姿（2000）「我國職業運動聯盟公共關係運作之研究」，以深度訪談法輔以問卷調查法探討中華職業棒球聯盟、中華職業籃球聯盟及台灣職棒大聯盟三者的公共關係部門組織與活動運作情形，於公共關係評估的研究結果發現，三者的公共關係人員皆體認到執行評估的必要性，且評估工作是當下應做而未做的主要業務，建議未來應將公共關係評估工作列為重要工作項目。

李惠真（2003）「運動健身俱樂部公共關係運作模式分析-以佳姿氧身工程館為例」，以深度訪談的方式了解個案實際公共關係運作之情形，研究結

果發現，個案公共關係評估僅由傳播媒體露出量與露出品質、顧客來店人數、電話詢問頻率及顧客購買行為等構面，進行公共關係效益評估。

郭妍汝（2003）「單項運動協會公共關係運作之個案研究」，以文獻分析法及深度訪談法對單項運動協會公共關係運作現況進行研究，結果發現，個案以媒體曝光率之效益作為最主要的評估回饋機制。

黃蕙娟（2003）「運動賽會公關策略之研究-以 2002 年中華汽車盃國際體操邀請賽為例」，以深度訪談、問卷調查及內容分析了解個案的公共關係效果，測量公眾的知曉/理解/態度的改變及對媒體內容進行分析，進而提出公共關係策略建議。

整理歸納以上 4 篇研究，發現國內體育運動的公共關係效益評估大多以媒體曝光率與調查相關公眾的認知/知曉/態度為主，主要研究與探討個案的處理方式，並據此提出建議，對於評估的重要性之正視程度並不高。熊偉源（2002）提到公共關係評估是改進公共關係工作的重要環節，也是推展後續公共關係工作的必要前提，公共關係評估工作對後續其他工作有著重要的指標性作用。以目前國內的體育運動組織大多面臨經費短絀的情況下，評估工作更是有其必要性，評估的工作除了可以幫助了解效益之外，在推展後續的公共關係工作時，還可以減少不必要的經費與資源的浪費。因此，國內體育運動公共關係從業者應正視評估的重要性，藉由評估的工作，提出適當且有效的證據顯示公共關係存在的必要性，證明公共關係存在的價值。

#### 四、職業運動相關研究文獻

研究者搜集台灣職業運動相關研究論文發現，中華職棒相關的研究大多以贊助效益、球迷消費行為、參與度及滿意度、球團組織經營效率、球團行銷策略為主，與中華職棒相關的公共關係研究論文目前只有 4 篇，以下將依序說明。

沈仕昌(1996)「企業組織之公關策略研究-以中華職棒、中華職籃聯盟為例」,採個案研究法分析相關文件,了解中華職棒公共關係之策略與活動運用。研究發現中華職棒聯盟之公共關係策略、活動包括:1.每年球季的動人口號;2.大量、有意思的球場活動,使一場職棒比賽從「比賽」變成充滿樂趣和歡樂的「嘉年華會」;3.創造明星球員的魅力、組織球迷後援會;4.與銀行合作發行「職棒認同卡」,與球迷的消費生活有聯繫,讓職棒落實在球迷的生活中,與日常脈動相結合;5.球員職棒卡,提供球迷最詳細的紀錄,也是為了推廣職棒運動的一種公共關係策略與活動;6.為了長期發展,尋求其他企業贊助;7.藉由公益活動提升形象。

潘建國(1997)「職業運動媒體公共關係之研究-以中華、台灣兩職業聯盟為例」,採問卷調查法、文獻分析法及深度訪談法,了解公共關係的概念、運動與公共關係(含職業球團、組織與公共關係)、職棒記者與消息來源間的關係、兩聯盟媒體公共關係的運作及手段,以及兩職棒聯盟(含球團)與媒體記者,對公共關係現狀的問題與看法,並解釋記者與公共關係人員認知等問題等。研究發現:1.在關係型態方面,職棒記者與公共關係人員都傾向以「合作式」的角度看待雙方關係;在公共關係工作的態度方面,記者以負面觀點看待公共關係人員,公共關係人員則以正面觀點看待自己的工作;對於專業地位的認知,記者與公共關係人員都認為自己的專業地位較高;2.在兩聯盟媒體公共關係方面:公共關係人員與新聞記者每週至少接觸三、四天,最常接觸的是報紙記者;發佈新聞稿則是最常用的媒體公共關係方式;對記者的印象是正面比負面多。在新聞稿、刊物的審核以及公共關係決策上,採「與公共關係人員會商後,由高階管理人員決定」的方式為主;3.總體而言,台灣大聯盟的公共關係態度較積極。在中華聯盟方面,雖自認自身媒體資源優於對手,但卻認為對方較會宣傳。

盧淑姿(2000)「我國職業運動聯盟公共關係運作之研究」,採問卷與



深度訪談法，主要探討我國職業運動聯盟在公共關係部門組織、活動運作上的情形，並與一般企業之公共關係運作進行比較，以中華職業棒球聯盟、中華職業籃球聯盟及台灣大聯盟為研究對象。其研究結論為：我國職業運動聯盟之公共關係部門的組織位階、人員編制與職權發揮受到高階主管的認知與瞭解影響；人手的不足，為三個聯盟公關人員在從事公共關係工作時，同樣遭遇的困難；最重視的公共關係對象皆為為球迷大眾，偏重於對外公共關係的經營，對於內部公共關係的經營較少；採用的媒體多為新聞稿的發布，也都認為與媒體關係的維持與建立為未來重要的公關工作，並分別利用公共關係工具與活動幫助企業建立形象；但各聯盟對於媒體工具的選用各有偏重，但多為平面與電子媒體的平衡運用，與一般企業相差不多；在最後公共關係的評量方式都偏重於量的計算，較缺乏質的研究，但評估上有認知與行動不相符的情形，也就是認為目前公共關係可行，卻未予以落實。

鄭承嘉（2003）「台灣職棒運動公關策略類型及實務問題之研究」，以中華職業棒球聯盟及台灣大聯盟為研究對象，採用深入訪談法，探討我國職棒運動運用之公共關係策略以及影響因素，並進一步探討我國職棒運動執行公共關係策略時所面臨之問題和所採取之回應方式。研究結果發現：

1. 面對形象不好問題，採取公益活動、建立組織品牌形象、球員代言廣告等公共關係運作方式來回應；
2. 面對球迷流失問題，採取網路運作、球迷後援會、定期球迷聚會、展現經營誠心、挽救球迷信心不足做法等公共關係運作方式來回應；
3. 面對媒體報導偏頗問題，採取常態性媒體維繫公共關係運作方式來回應；
4. 面對球迷不足問題，採取提升形象、球賽以及球場文化品質、球場外常態性活動、球場內常態性活動、動員造勢等公共關係運作方式來回應。
5. 面對地區居民反彈問題，採取地區公共關係的運作方式來回應；
6. 面對內部球團衝突問題，採取跨球團合作的運作方式來回應。

由上述文獻可知，無職業球團公共關係的相關研究，與中華職棒公共關係之相關研究也很少，且研究主題主要以公共關係策略的運作情形為主，並未有公共關係效益評估的研究；而研究對象以公共關係人員、記者、專家學者為主，並未有針對球迷對公共關係認知/知曉/態度的研究。有鑑於此，本研究擬從誠泰 COBRAS 公共關係策略運作的效益為研究主題，並以外圍最重要之相關公眾：球迷為研究對象，期望透過本研究彌補職業球團公共關係效益評估研究的不足。

## 第六節 本章總結

綜合以上相關文獻，本章歸納整理為以下幾點：

### 一、公共關係的意涵：

公共關係乃是一門整合性學科，具有管理、溝通、傳播及行銷層面四種面向。基本上可區分為四個基本概念：溝通（雙向）、管理、社會責任與善意的關係（蔡進安，2001）。本研究將公共關係定義為：具有管理、傳播與溝通的功能，透過傳播的工具和方法，進行有目的性、持續性且計畫性的工作，利用刻意且事先策劃的活動，與相關的公眾做雙向溝通，達成彼此互動並促進互相解，進而達到組織永續經營的目的。

### 二、公共關係的功能：

公共關係最主要的功能在於溝通。對職業運動球團而言，就是將訊息透過有效的管道（如媒體），傳達給相關公眾（如球迷、球員、贊助商），促進與相關公眾間的互動與了解，並藉由各種宣傳活動，協助行銷的工作，進而增加票房與建立良好形象。最後再由組織對於相關公眾的回饋做出適當的反應與回應，以調節組織內外的機制，達成組織所設定的經濟利潤、顧客滿意及社會責任目標。

### 三、公共關係模式：

Grunig(1984)提出實務界慣用的四個公共關係模式，即新聞代理(*press agency*)、公共資訊(*public information*)、雙向不對等(*two-way asymmetrical*)及雙向對等(*two-way symmetrical*)四模式，其中以雙向溝通為實現優越公共關係的必要條件。然而目前體育運動團體所從事公共關係活動多以公共資訊模式為主，亦即特別強調告知的功能，但事實上，許多學者皆認為每一種公共關係模式都有其適用的範圍與對象，可依不同的情境選擇與應用，發揮最佳功效（潘文文，1994；盧淑姿，2000；Grunig et al., 1992）。由此可知，職業運動球團在運用上也可以依其本身特性、型態以及所欲達成的目的，選擇一項甚至多項模式。因此，誠泰 COBRAS 在公共關係的運用上，除了採用新聞代理及公共訊息兩種模式，以宣傳與傳播為目的外，更應該採用雙向對等溝通模式，並從事具有研究目的之評估工作，以了解公共關係效益。

#### 四、公共關係策略：

在公共關係策略方面，由文獻整理中發現，大多數學者之定義皆偏重於對外公共關係，同時也將公共關係視為一種有效的行銷工具。因此，本研究採用對外公共關係的觀點，定義職業運動之公共關係策略為為了達成組織的公共關係目標所制定一系列長期性的的關鍵性決策，包括各種方法、活動與工具，並反映出行動的方針。亦即公共關係策略必須透過對市場、媒體與相關公眾之特性的深入了解與分析，以明確訂定將採行的公共關係方式與運用公共關係媒體工具。並且在選擇公共關係工具時必須配合不同的行銷目的，配合本身的資源特性與媒體的特質，以選擇適當的工具。

#### 五、公共關係評估：

蒐集相關文獻，歸納公共關係評估方法主要為主觀的觀察及科學的調查二大部分，主觀的觀察包含對活動進行狀況的觀察、對消費者或大眾行為及反應的觀察、對工作人員工作表現的觀察及對參與人數的觀察，而科

學的調查則是經由社會科學研究方法，如電訪、郵訪、面訪，對相關公眾進行認知、理解、接受與記憶的評量，此外，也包含蒐集相關數據，例如新聞報導次數、曝光率等，作為換算成金錢價值的依據。因此，本研究擬以科學調查法進行，對誠泰 COBRAS 的公共關係人員進行面訪，並對相關公眾（球迷）進行問卷調查，以了解誠泰 COBRAS 之公共關係效益。

#### 六、相關文獻分析：

蒐集國內與公共關係相關之博、碩士論文，研究者發現研究大多集中在政府組織、學校、企業與非營利團體，與體育運動相關研究論文僅 8 篇。而其中與公共關係效益評估相關者共計 4 篇，多數僅以公共關係運作流程角度切入，簡單提及公共關係評估為運作步驟中的一環，忽略了公共關係評估對整體公共關係運作的重要性與必要性，由此可見，國內對於體育運動公共關係及公共關係效益評估的重視與研究尚待加強。有鑑於此，本研究以個案方式研究誠泰 COBRAS，探討誠泰 COBRAS 公共關係運作之概況，並針對個案進行公共關係效益評估，期望透過本研究為彌補國內職業運動球團公共關係及公共關係效益評估研究的不足。