

# 非營利事業公共關係講義 (1)

卜正球老師 2013.09

## 一、導論-非營利組織與公共關係 (卜正珉:2) (Bonk, 1999:Chap.1)

### (一) 公共關係的意涵及要素

#### 1. 公共關係的定義：

- (1) 公共關係係基於社會責任的管理哲學，透過有效的雙程傳播，調合私利與公益的管理功能，獲致公共支持，促進社會和諧的過程。【王洪鈞】；
- (2) 公共關係是一種管理工具、一種傳播工具及一種行銷工具，採用雙向溝通方式，使某人或某公司的需求及興趣，能與特定大眾的需求及興趣，互相配合、溝通。【袁自玉】；
- (3) 公共關係就是溝通—是對不同的組織、團體溝通，以增進互相瞭解，從而減少磨擦，爭取最大互利。【臧國仁】；
- (4) 公共關係就是組織與大眾間溝通的管理【Grunig & Hunt】；
- (5) 公共關係是一種管理功能，以釐清 identify、建立及維持組織與公眾間相互的瞭解。【Cutlip】；
- (6) 公共關係是一種有目的、有計畫及持續的努力，以建立及維持組織與公眾間相互的瞭解。【British Institute of Public Relations】；
- (7) 公共關係是一種管理功能，以便評估公眾態度、釐清個人或組織有關公共利益的政策和程序，並計劃、執行某些作為以獲得公眾的瞭解和接納。【Public Relations News】；
- (8) 公共關係是一項獨特的管理功能，用來幫助、維持組織與公眾間相互的溝通、瞭解、接納及合作。它涉及問題與議題的管理；告知管理者民意為何及如何因應；定義及強調管理者的公共利益責任；幫助管理者有效因應變遷，發揮早期警報系統功能，預測趨勢；並以研究及溝通技術之運用做為主要工具【Public relations Society of America】；
- (9) 公共關係是主動參與社會意義建構的過程。【Gordon】。

#### 2. 公共關係的要素：

- (1) 公共關係應包含以下要素：a.管理功能；b.組織與公眾的關係；c.透過研究進行分析及評估；d.管理諮詢；e.推動及執行；f.獲致善意。【Simon】
- (2) 公共關係應包含以下要素：a.公關工作是有目的的 deliberate；b.公關工作是計劃的 planned；c.公關工作講求行為表現 performance；d.公關工作必須符合公眾利益 public interest；e.公關工作需從事雙向溝通 two-way communication；f.公關工作是管理功能的一部分 management function。  
(Wilcox)

## (二) 為何非營利組織拒絕有效的溝通工具？

許多非營利組織都承認運用現代溝通工具的重要，但卻沒有做的很好，原因：

1. 缺乏資源 (Lack of resources)：大多數 NPO 自認為其規模及相關人力及經費資源有限，無法如大型機構組織般有專責人員及經費來從事公關工作，事實上小型 NPO 有必要做公關，也可以做的很好。” *No group is too small or too strapped financially to be media-smart.*” 【Bonk, 2007:3】
2. 負面經驗 (Negative experiences)：組織領導人曾經被媒體修理過或吃過不少虧，因害怕而想盡辦法要閃躲[新聞媒體，但能躲得掉嗎？媒體記者天性就是要報料！與其處於被動回應挨打，不如事先好好準備。” *With proper preparation, a nonprofit will be ready to turn a crisis into an opportunity.*” 【Bonk, 2007:4】
3. 態度問題 (Attitude problems)：許多 NPO 的領導人自認為很專業且有聲望，無須藉助媒體來讓外界關注他們，他們認為只要自己好好做或很重要時，媒體自然就會報導。但是，媒體通常不會去尋找靜默者，除非當不幸的事情發生時，因為媒體是危恐天下不亂。
4. 毫無經驗 (Inexperience)：許多組織及其人員根本就不知從何著手。

## (三) 非營利組織進行公關（溝通）的目標

1. 增加能見度及名聲 (Enhancing visibility and name recognition)。
2. 增加募款 (Increasing fundraising)。
3. 施展影響力【政策倡議】 (Reaching influentials)。
4. 招募更多的員工或志工 (Recruiting members and volunteers)。
5. 改善公共機構 (Reforming public institutions)：媒體組織向來號稱第四權，總是想對許多重大議題，如教育、移民、社福、醫療照顧等表達其看法，既然如此，為何不利用媒體，借力使力。” *For your perspective, this means the media will be either be partners in change or giant stumbling blocks.*” 【Bonk, 2007:7】
6. 改善及提升服務遞送及公眾關切的知曉 (Improving and increasing service delivery and awareness of public concerns)。
7. 扭轉負面媒體報導 (Turning around negative media coverage)。” *You need to be in control of events before events control you. Communications, both internal and external, are critical and must be launched in a timely manner and to the right audiences. ... False, misleading, or ill-advised statements can do serious damage to your public image. In such time, a crisis communication plan can be your most valuable resource.*” 【Bonk, 2007:8】

## 二、公共關係與廣告的差異 (商週專刊)

### (一) 廣告的衰退趨勢

1. 廣告已不如往常那麼有效果？原因：

- (1) 消費者認為廣告缺乏可信度。
- (2) 廣告製作成本居高不下。
- (3) 廣告數量有增無減。
- (4) 廣告媒體費用大幅增加，異常昂貴。

2. 現象觀察：

- (1) 「廣告已泛濫成日常生活噪音之一，不再是有價值的新產品資訊來源。」
- (2) 「廣告業者廣泛、密集地搜尋更新與更好的廣告形式，更顯出傳統廣告效益的式微。」
- (3) 「報導指出，微軟 Windows XP 全球上市的廣告費用為 10 億美金。然而，什麼原因會讓消費者願意把 Windows 98、Windows Me 或 Windows 2000 換成 Windows XP？絕不是因為看到廣告，而是媒體刊載的數千則報導。」

(二) 公共關係的興起—公關的行銷力量，就是建構在運用第三者背書的方式。

多數人為何喜歡第三者背書方式？

1. 省時：不必費心力去判斷，能直接從別人經驗中得利；
2. 省力：沒有必要購買或試用所有產品；
3. 可信度高：背書的價值。

### (三) 廣告與公關的差異

1. 主要差異點：

- (1) 廣告像〈伊索寓言〉故事中的北風，公關則像故事中的太陽。
- (2) 廣告像個空間，無所不包；公關是線性發展，一件事引發另一件。
- (3) 廣告一如「大爆炸」瞬間爆發；公關是逐步增溫加強。
- (4) 廣告運用圖像，是視覺導向的；公關運用文字，是用言辭表達的。
- (5) 廣告企圖接觸每個人；公關專注於特定族群。
- (6) 廣告是自導自演；公關讓媒體導引行銷策略。
- (7) 廣告壽命有限；公關則永生不息。
- (8) 廣告非常昂貴；公關較經濟實惠。
- (9) 廣告缺乏可信度；公關則具高度可信度。
- (10) 廣告有助維繫品牌；公關有利建立品牌。

2. 關鍵思維：

- (1) 「廣告要做的，應該是提升品牌的領導地位，增強已存在消費者心中的實際認知；公關，則是躲在幕後，不動聲色地在消費者心中栽植新創意。」
- (2) 「廣告沒辦法點火，只能在火點燃後幫忙煽火。想從無到有，只有來自第三者的背書，才能獲得可信度。」

### 三、媒體生態與網路科技 (Bonk, 1999:chap.2,3) (卜正珉:7,11) (吳.5)

#### (一) 媒體種類與其傳播時效及影響力

1. 平面媒體：機構刊物、社區報紙、報紙、雜誌刊物
2. 廣播及電視：電台、無線電視、有線電視
3. 網路科技：各種商業網站、社群網站、臉書、E-mail
4. 兩項衡量因素：(1) 觀眾或聽眾的多寡 (Audience size)、(2) 傳遞速度 (Delivery speed)

#### (二) 媒體產業的發展變化現象 (Washington, 1997)

1. 各國媒體所有權走上集中化趨勢、公有與私有媒體的比例失衡、傳播新科技進步、資訊數量大增、衛星電視與網路傳播大量使用等，導致政府已無法再有效管制資訊的內容。
2. 電視凌駕其它傳統媒體成為主要的新聞通路，使得新聞報導趨於「表象化」(superficial)，經常將複雜的公共政策議題濃縮剪裁至三十秒的聲光影片。
3. 傳播產業競爭激烈下，收視率與利潤的爭取比新聞報導正確更為重要，在此趨勢下，新聞記者成為新聞製造者，而非報導者，事實及新聞報導被記者個人的分析與評論所取代。
4. 更嚴重的是，政治人物及新聞記者紛紛在娛樂節目現身或擔任主持人，使新聞報導逐漸走向娛樂化 (infotainment) 的現象。

#### (三) 網路科技對傳播之影響效果

1. 由「少對多」(few-to-many) 變成「多對多」(many-to-many)：傳播資訊不再被少數人來控制，所有人均可以免費或極少代價取得資訊。因此，資訊來源不再僅限於媒體及少數組織，這種溝通型態不僅是雙向的 (Two-way)，也可以是多數人對多數人的傳播。
2. 受眾導向的傳播方式 (receiver-driven communication)：當我想要資訊時，我只要我想要的資訊 (I-want-what-I-want-when-I-want-it)。傳播者不再能夠像從前把資訊硬塞 (push) 給受眾，更多的時候傳播者必須提供方便的管道及豐富、易於尋找的資訊，以吸引 (pull) 受眾者去消費資訊。如網站之建置及設計應考慮到使用者方便 (user-friendly) 之原則。
3. 接近使用導向的傳播方式 (access-driven communication)。為期更方便受眾接近使用 (access)，資訊網站建置應有自動索取、連結等設計，而網路內容也要儘量做到以下原則：資訊數量豐富、不斷重複出現、方便搜尋及取用等。
4. 由「大眾」傳播演變為「小眾」傳播：小眾化改變了民眾接受媒體或媒介的消費習慣，亦即無需在固定時間消費的習慣。網路使用者可以自行發展出自己的消費習慣，接受訊息完全不受到時間及地理的限制。
5. 改變資訊傳遞的型態：過去傳統媒體受限於四種因素：(1)「物質」、(2)「時間」、(3)「功能」、(4)「地點」，但是網路媒體幾乎顛覆了以上四種限制因

素。

6.新聞界的「權力重整」：傳統媒體藉由掌握版面或時段來掌控輿論影響力，但網路媒體可藉由「評論專家」或「意見領袖」來製造資訊，進而取得新聞控制權（維基百科的例子）。

7.但是虛擬的網路社區中卻存有二個吊詭現象：

- (1) 目標對象的真實身份與虛擬身份無法判定，使用者的真實身份可能是真的，也可能是捏造的；同樣地，網路傳遞的訊息亦可能是真或假。
- (2) 網路社區與真實社區的範圍並不一致。

#### 四、公共關係理論-系統理論、框架理論 (卜正珉:2)

##### (一)「系統理論」與公共關係

1. Broom 認為，在開放系統中，公關行為是組織與次級系統間相互調適的一環，其工作在蒐集、探析、傳遞有關組織與環境的資訊，協助其它次系統共謀組織之成長與生存。所以，公共關係一方面可幫助次系統調適組織與環境的關係；另外，則可以塑造環境趨勢，增加組織作為的成功性。
2. Cutlip 提出「公共關係開放系統模式」，說明組織如何運用公關行為調適組織與外界環境的關係，該模式包括以下幾個組成要項 (p17):
  - (1)「組織的結構、規劃、計畫」→ (2)「產出 (i 外部的一對公眾的行動與溝通；ii 內部的一重複或重新定義理想的關係)」→ (3)「公眾的知識、預存立場、行為」→ (4)「投入：公眾的行為或有關資訊」→ (5)「理想的公眾關係 (目標)」→ (6)「回饋 (公眾關係的資訊—理想的、觀察的)」(p17 之圖 2-2)
3. 組織進行公關的目的及途徑：(Chaffee & Petrick, 1975)
  - (1) 目的：
    - a. 保護企業 (組織) 本身，以公關作為面對外界威脅。
    - b. 防患危機發生，在問題形成以前，運用溝通加以解決。
    - c. 善盡社會責任，制訂對公眾有利的企業 (組織) 政策。
  - (2) 組織為達成上述目的，可以採取二種行為途徑：i「居間人 (go-between)」途徑；ii「問題解決人 (problem-solving)」途徑。
3. 四種公關行為模式：(Gruning & Hunt, 1984)
  - (1)「報業代理模式」(press agency/publicity)：目的在於宣傳，透過不完整、扭曲、半真實的資訊散布組織的信念，有點類似共產國家的「洗腦」。
  - (2)「公共資訊模式」(public information)：目的在於資訊傳遞，不一定有說服的意圖，公關人員以記者角色自居，將組織消息客觀地告知大眾，類似民主國家中政府有告知民眾資訊之義務。
  - (3)「雙向不對稱模式」(two-way asymmetric)：目的在改變大眾的認知及態度，進而說服大眾接受組織的觀點，並在行為上支持組織，此種模式雖屬雙向互動，但強調「說服」角色。
  - (4)「雙向對稱模式」(two-way symmetric)：公關人員是組織與大眾的中介者 (mediators)，目的在幫助相互瞭解，使用溝通理論、而非說服理論來策劃及推動公關作為。
  - (5)就傳播性質言，前述第一、二種模式是單向的，強調組織向大眾「說 (telling)」、而非「聽 (listening)」的過程；第三種模式雖是雙向的，但強調組織這一邊，企圖說服大眾改變其態度與行為；第四種模式則重視彼此對話 (dialogue) 的必要性，彼此都可說服對方改變態度及行為。

## (二)「框架理論」與公共關係

1. Banks 認為，公關是用來管理組織與公眾間之溝通，目的在培養正面的、支持性的社區力量，故公共關係應具有五項溝通內涵：

- (1) **公關是組織的 (institutional)**：公關目的在增進組織形像、聲譽及公眾關係，亦將組織的價值、目標及行為傳播出去。
- (2) **公關是代表性的 (representational)**：公關為組織的代言人。
- (3) **公關是意識型態的 (ideological)**：運用巧妙的手段推廣一些特定的價值觀，並企圖達到某種目的。
- (4) **公關是整合性的 (integrational)**：既追求組織的目標，亦以建立民眾共識為目標，二者必須整合。
- (5) **公關是文化的 (cultural)**：公關本身就是文化行為的一環，所有公關行為都有文化目的。

2. 「框架理論」的要旨：

- (1) 定義：**「框架」(frame)** 是人們解釋外在真實世界的心理基模 (schema)，用來解釋、指認、以及界定行事經驗的基礎；人們賴主觀認知中的框架來組織經驗、調整行動 (臧國仁,1999:27)。
- (2) **「框架理論」**一詞最早出現於 1970 年代，隨後逐漸被一些專研社會或新聞媒體的學者用來探討新聞媒介現象。1980 年代起，並被一些學者用來研究新聞媒體的新聞報導內容產製過程及相關議題。
- (3) 框架與社會真實的關係：
  - a. 當所有客觀社會事件轉換為個人主觀的心象時，須經歷「再現」(representation)的過程；個人會藉由其「框架」將此社會事件轉譯為個人的主觀認知。
  - b. 再現的產物無法完全無缺地複製真實世界的原始風貌，人們在建構事實時，實際上只是反映了自己對事實的內在看法。
  - c. 個人會不斷受到其他社會人的影響，使其個人框架也經常是同一「社區框架」(community frames)的反映，在此過程中，大眾傳播媒體扮演著關鍵性的促進作用。

3. 公關人員的角色功能：

- (1) 依據上述「框架理論」的論述，公關人員可以扮演另一種角色—建構社會真實。換言之，透過對外塑造組織的觀點，公關人員可以為組織定義社會真實為何，這種行為可以視為是對社會的某種「操縱」(manipulation)。
- (2) **公關人員基本上是一種「框架策略者」(frame strategist)**，其角色功能在採取框架策略以達成工作使命。實務上，一方面針對社會議題發展特定的主題，以引起公眾關注或討論，另一方面，利用框架來塑造組織形象，並強化公眾對特定議題的觀點態度。

4. 公關人員可運用七種「框架化」模式：

- (1) **「情境框架」(framing of situations)**：指公關人員為推動組織與公眾間之溝

通，建構雙方可以接受或符合參與者期望得相對條件，以利雙方對話及討論。例如：安排特定的活動儀式，來突顯特定的議題。

- (2)「**歸因框架**」(framing of attributes)：指公關人員透過強調重要人物、組織、產品、服務之特殊性，使該特性與期望之目標結合，以影響人們腦海中的信念及價值觀。例如：i.正面歸因：好企業必然生產好產品；ii.負面歸因：「抹黑」。
- (3)「**選項框架**」(framing of choices)：運用人類在決策時驅吉避凶的心理，設定可以選擇的範圍或選項。例如：「政黨輪替、黑金終結」
- (4)「**行動框架**」(framing of actions)：公關人員可以透過設定正面行動或負面行動（不採取）的框架，去影響公眾採取那一種行動。例如：「反對及支持核電的選擇」。
- (5)「**議題框架**」(framing of issues)：針對某些特定議題，公關人員要掌握及控制議題的發展，並採取因應之道，以消除該議題、降低損害，或引導公眾對議題的看法。
- (6)「**責任框架**」(framing of responsibility)：當組織面對危機事件，組織涉及到爭議事件或責任歸屬時，應及時在「承擔責任」或「迴避責任」二者間做出決擇。
- (7)「**新聞框架**」(framing of news)：公關人員為促使媒體或記者採用其新聞來源所提供之資料內容，可採取二種手段：i.在新聞中加入趣味性或其他特質，讓事件看起來更有「新聞性」；ii.將資料或資訊框架化成符合新聞來源偏好的框架。