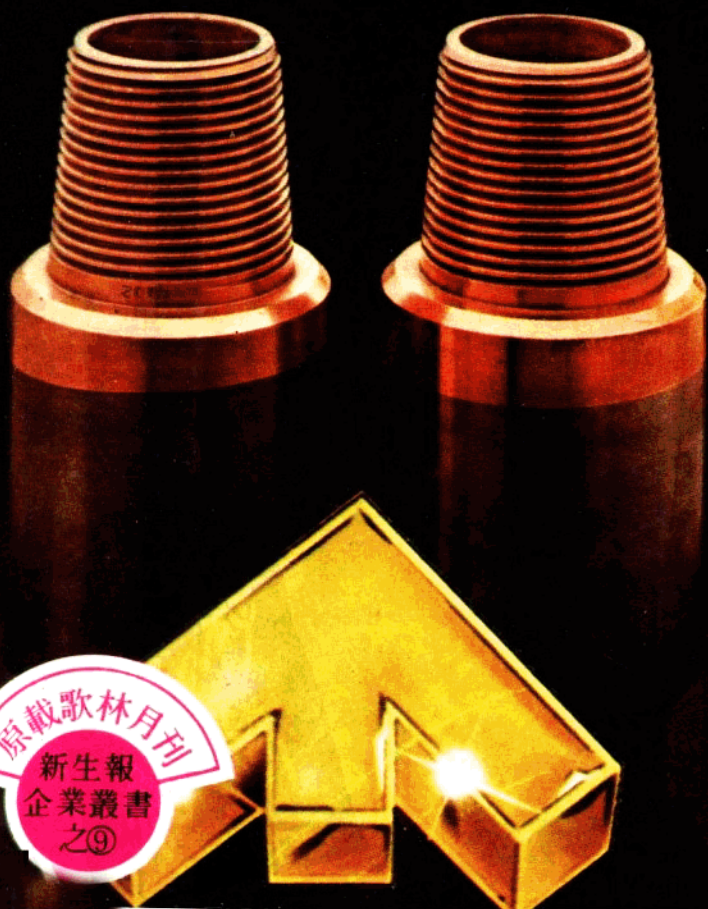


商用 P R

台灣新生報出版部印行



原載歌林月刊

新生報
企業叢書
之⑨

商用PR 目錄

封面設計
林宗禧

目 錄	序	李克竣	一
	前言		三
	第一章 經銷商關係		四
	第二章 員工關係		一一
	第三章 顧客關係		二五
	第四章 新聞界關係		五〇
	第五章 區域關係		六〇
	第六章 政府關係		七二
	第七章 市場通路與業務PR		八一
	第八章 公共關係雜誌		一〇一

商用 P R

第九章	公共關係廣告	一一〇
第十章	企業 P R 的病態	一一九
第十一章	P R 觀念診斷	一二六
第十二章	組織病症	一三三
第十三章	勞資協調	一四二
第十四章	員工心理與生理	一五〇
第十五章	製造及善用團體意識	一六四
第十六章	企業界的公共關係	一八七

——歌林公司個案

序

我國的工業發展，正由「勞力密集」的產業邁向「資本與技術密集」的產業，在這個蛻變的過程中，各企業的管理型態必須做相對性的變革。一個企業經營管理沒有進步，便會落伍，一旦失去競爭力，便要遭受淘汰。

尤其近年來國際能源危機的發生，國內外環境的變遷，帶來了企業經營上的鉅大衝擊，昔日固步自封的經營觀念，傳統的生產與管理方式，已面臨嚴重的考驗。因此，企業如何設法革新經營，創新產品，如何降低成本，提高生產力，已是當前的重要課題。

由於新生報歷年來協助企業經營不遺餘力，深受各界所推崇，本次承蒙社長石永貴先生熱心支持，將本公司員工同仁平日於月刊中登載對經營管理之理念、產銷上的工作心得，收集整理，分類編印成五冊：「企業診斷」、「促銷戰術」、「領袖羣倫」、「商用P R」、「邁向目標管理」，以提供企業人士參考，其中均為淺顯的實務經驗，沒

有艱深的理論。如果能藉此激發各業界一些問題意識及改善工作方法，而對經營管理有所助益的話，實在是萬幸，亦是最終之目的。

歌林股份有限公司

董事長 李克竣 謹識

前言

公共關係是本世紀隨着科學管理學發展而產生的一種新興科學，賴它的指導，使企業經營逐步走向人性化的道路，其主要功能在於——建立及維持企業與社會上某部份大眾的良好關係，如顧客、員工、經銷商、股東、區域性、大眾等。健全而良好的公共關係，使企業的業務加速成長、發展，因此，其重要性漸被重視。今天，在歐美，公共關係與資本、人才、設備，同被認為是現代企業的四大支柱。

反觀目前臺灣，推行公共關係雖已有十七年之久，仍被許多人誤解、誤用，甚至輕視其重要性。誠然，一個孕育在高度經濟發展的新經營技術，如今移植到尚未達到這一程度的轉型期社會裏，當然會產生許多問題及困難。不過，臺灣的經濟畢竟已經朝着這條新路線邁進。為了適應新的情勢及經營上的要求，本集特舉例介紹公共關係的實務及活動原則，以供經營者或有興趣者之參考。

第一章 經銷商關係

經銷商在一般銷售分配徑路 (Channel of Distribution) 中是扮演一個很重要的角色，其銷售成績的良窳，決定廠商的利潤多寡，也決定其本身的盈虧。因此，經銷商和廠商的關係非常密切，不僅利害相共，而且成敗相繫。

至於如何與經銷商保持一種良好的關係，如何促使更進一步的合作，使銷售業績日漸提高，這些完全要看廠商對經銷商的公共關係做得怎麼樣？

公共關係 (Public Relation 簡稱PR) 是一種協調人類社會關係的學問，協調方法視活動對象及本身環境、條件與能力而定。因此，PR的範圍很廣，經銷商關係是其中的一項，至於如何爭取經銷商的好感與合作，茲舉一實例闡述之：

A公司的PR單位

在校期間，筆者曾訪問過北部一家有名的機車製造公司（爲了保密起見暫稱A公司），雖然A公司在五年前曾設立PR，在臺灣實施並不普遍，一般人對於它的本質和機能有許多不確定的觀念，誤認PR就是宣傳，以致常影響到工作進行，因此公司把PR單位改名爲廣告股（由於廣告一詞較爲普遍，一般人容易接受），而實際的PR工作則分化到其他單位，如：員工關係由福利股專門負責，招待參觀人員由庶務股負責，月刊編輯則歸總務部主管，經銷商關係由銷售股負責促進。因此如今的廣告股已非昔日PR之面目了。然而分化的結果，工作純淨化，雖能避免各部摩擦的弊端，不過PR工作分散，PR計劃不能統籌擬定，效率不集中，却是分化的缺點。

A公司對經銷商的聯繫辦法

1. 電話：銷售股與經銷商平時用電話聯繫，迅速、簡便。
2. 文件來往：與遠地經銷商聯繫時使用文件，文件包括業務上的書函、通知、意見或問題及解答等。

3. 定期會議：每月上旬召開一次經銷商會議，主要是聯絡業務，在會議中，公司報

告每月的各種政策，獎勵辦法，以及上個月的實績表揚。會議在公司召開，大部份經銷商都參加會議，有事不克參加者，均事先通知公司。會議當天，除中午在公司的福利餐廳招待午餐外，晚上並在大飯店設宴款待。有時，並參觀工廠，介紹新產品、新機器、新技術，另外，每月下旬由銷售股派員到各銷售區主持會議。

4. 派專員分訪各經銷商，將意見綜合起來，回告公司。

A 公司對經銷商的 P R 工作

1. 參觀工廠，讓經銷商多多瞭解有關機車的各種知識。

2. 贈送紀念品、日曆、海報、招牌、機油、零件等。公司特製有精緻的領帶別針贈送各經銷商。但是日曆、海報、招牌、機油和零件並不是免費贈送，其費用須各負擔一半。以避免免費贈送時，遭到經銷商不加珍惜的後果。

3. 代付廣告費用。當公司做全省性的廣告時，才代付廣告費，至於地方性的廣告則由經銷商自己去辦理。

4. 運費由公司全部負擔，期使全省售價統一，將運費加入產品的單位成本內。否則

：經銷商負擔運費，不僅降低他們的利潤，也使他們為顧全利潤而抬高價格，於是，各地運費不一，售價也就不一致，公司信譽便會遭受莫大的打擊。

5.意見卡的設置：每一輛機車出廠，均附有一張意見卡，公司稱為明信片。顧客可填寫意見寄來公司，交換保養卡，每年十二張，如果不換零件的話，可以免費保養，保養卡的使用在跑碼一萬公里之內，公司予以保證。由於卡上蓋有經銷商的印章，公司在收到明信片後，均有登記買主和經銷商的名字，並依據經銷商名字的出現次數，來獲知他的銷售成績，明信片寄來越多，則有獎勵辦法，反之，則銷售股派員視察，協助其推銷工作。因此，意見卡被認為是聯繫的最佳橋樑。

6.代為訓練技術或修護人員，將來計劃擴大辦理。

7.協助推廣市場，銷售股的工作就是協助經銷商開展市場，定有整套的計劃，如機車的分期付款辦法，由公司與銀行約定，使顧客有購買能力，增加銷售量，另外，經銷商自己也有他們的好辦法去推廣市場，如舉辦機車郊遊、晚會，及其他優待辦法。

8.幫忙解決困難，如果顧客的問題，經銷商不能解決，則轉寄公司，代為解答。另外公司儘量予以經濟上的方便，使各經銷商有週轉資金，靈活運用的便利。

以上是 A 公司的 P R 工作，數年來，A 公司和各經銷商一直處得很和睦，並且合作無間，使機身銷售量扶搖上升，公司和經銷商的業務也都蒸蒸日上。

分 析

雖有 A 公司的 P R 方法，完全把生意上的行為轉化為社交上的行為，站在經銷商的立場，來擬定其 P R 計劃，應該可以說是完美無瑕，但是，由於組織上的先天因素和聯繫人員的錯誤觀念，仍有檢討的必要。

(一) 從組織上分析：

A 公司為一獨資企業，其組織比較特殊，視需要隨時變更，富有彈性。P R 工作分化到各單位，即總務部管理下的月刊編輯部和庶務股、福利股、及營業部管理的銷售股、廣告股。

其優點：

1. P R 工作分類專門化，各司其責，工作效率顯著。
2. 避免專設 P R 部時，須與總務、營業兩部洽事情所產生的摩擦及不便。

3. 避免專設 P R 部時，所用人員過多，而工作清閒。

其缺點：

1. P R 計劃沒有統籌擬定，各部門各行其事，不能相互配合。

2. 由於組織程序，股長呈經理，經理呈總經理，實際負責 P R 的人員未能有一限度的職權，以致工作進度受絆。

3. 某些事情須兩單位商量時，沒有一個適當主持的上司，以致商量結果未能即刻執權行事。

(二) 從觀念上分析：

1. P R 執行人員，患有一般「亡羊補牢」的毛病。如業務或銷售股人員經常與經銷商接觸，最了解他們的經營情形，經濟及信用狀況，然而其「觸角」不够敏感，未能經常提供經銷商分析報告或預測，要等問題發生才加以反應。

2. 觀念狹小，業務及銷售人員抱有「領多少薪水，做多少工作」的偏見，以致其工作只限於聯絡事宜，有些舉手之勞的事情常置之不顧。由於職務的方便，業務員或銷售人員不僅是公司的代表，而且也應該是公司的 P R 人員，及市場情報員。其實，觀念狹

小這一問題，不只是 A 公司的問題，一般企業均普遍存在着這一問題，如何糾正這一觀念，該是經營者刻不容緩的工作。

如果把評估的尺寸改寬點，A 公司的 P R 業務，可以說是成功的，其聯繫方法及 P R 工作，以及其組織上、觀念上的缺點，值得供爲其他公司在推行 P R 工作上的參考。

第二章 員工關係

所謂員工關係 (Employee Relations) 亦稱人性關係。乃晚近科學管理和工商教育之一項最新而重要的科目，亦即任何組織或企業中人事問題和人事糾紛之解決與調解，其研究之出發點，在於如何使任何組織或工商企業員工士氣之高度發揮，工作效率之高度增進。關於調整員工關係，以增進工作效率，實為心理學在人事管理方面之重要應用。

美國實業界有句術語：「你如得到你的員工，樂於在你的企業內工作，你便成功了。」此即良好的員工關係之效果。

員工關係良好，使員工忠心於公司，非但可節省公司很多支出與浪費，而且無論公私場合，員工與外界人士接觸時，反映給社會大眾，以及對顧客印象，比任何宣傳，還要深刻。相反地，員工關係不良善，其每人對外一言一行均會顯出不滿情緒，足可妨害

公司對外之良好現象。甚至，有時勞資雙方形成對立局面，雙方時生糾紛、爭論、怠工、罷工、關廠、或流血。

員工關係與人事政策

要樹立良好之員工關係，其基本條件就是要有一個健全合理之人事制度，使人事管理趨於制度化、人性化，則員工關係始有鞏固和良好的基礎。人事管理不外任免、訓練、薪給、待遇、獎懲、選拔、擢升等，其各種措施，必須首先調查員工態度。

美國企業調查員工態度，證實其有各種需要，希望上司和同事承認其工作之滿意，希望個人尊嚴和待遇在各方面受到尊重，工作有保障，有發表意見之機會，明瞭其工作及組織之情形。此種需要均為員工關係政策之基礎。

茲舉美國奇異電氣公司對有關良好員工關係之健全人事政策所提九項工作如次：(1)優厚的待遇、(2)良好的工作條件、(3)良好之監工、(4)穩定之工作、(5)表現之機會、(6)受到尊重、(7)獲悉各方之發展情形、(8)作值得做的工作、(9)喜愛工作之其他理由，如對工作感覺興趣及特別滿意等。奇異公司實行這九項工作完全是基於員工之基本要求與願望

，然似乎止於原則性，缺乏深入而具體的闡釋。

英國通用食品公司所建立之人事政策則較健全。

(1)任何員工，除非擔任一種以上職務，不得接受一方面以上之命令。

(2)負責任的人士必須享用相當權利。

(3)不得撤開某員工之直接長官，向該員工直接發佈命令。

(4)不得在公開場合下，對某一員工加以批評。

(5)對某一員工之擢升、工資或薪金之變更，甚至懲戒行動，必須經由該員工之直接長官首肯後發表。

(6)鼓勵員工對影響其工作與興趣之問題發表意見。

(7)管理員與員工間，因權利與責任問題所發生之爭執，必須立即予以調和。

(8)當某項決定有影響於員工工作及興趣時，首須考慮其意見。

(9)不得忽略任何人提供意見之權利，有關員工關係問題，並須充分加以解釋。

該公司實施後，確有積極促進主管人員及員工間之諧和關係。其人事政策值供臺灣企業界之參考。

員工關係之協調工作

公私機關或組織在確定人事政策後，進而必須確定對內之協調工作。至於如何協調各視其經營性質、業務政策、員工構成、行政體系等而定。

茲舉省政府於民國四十八年頒發「地方各級政府暨公營事業機關推行公共關係方案」為例：

方案中對於內部協調工作原則規定七項：

一、對內關係以提高工作效率為前提，以強化機關組織體為目的。注意員工情緒之趨勢，並了解其波動原因，作適切之建議，使每一員工都以獻身事業為榮，激發其責任感與事業心。

二、機關信譽之建立，以改造業務加強服務為首要。故應推行員工禮貌運動，培養負責守職精神，講求辦事技術，提高服務效率，以爭取公眾良好的印象。

三、注意本機關各單位之間，在聯繫配合上，有無疏漏、矛盾或手續過於繁瑣之處，研究如何配合並協助主辦單位順利推行。