

GONGGONG
GUANXI JIGOU YU GUANLI

王海成·著

公共关系机构与管理



上海人民出版社

公共关系机构与管理

王海成 著

上海人民出版社

C91

责任编辑 屠玮涓
封面装帧 杨德鸿

公共关系机构与管理

王海成 著

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号)

新华书店上海发行所经销 常熟市东张印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 6.25 插页 4 字数 118,000

1988 年 7 月第 1 版 1988 年 7 月第 1 次印刷

印数 1—10,000

ISBN 7-208-00267-3/Z·16

定价 2.10 元

目 录

第一章 马克古莱的困境与公共关系活动	1
一、困境与摆脱	1
二、公共关系的RACE 公式	3
三、公共关系活动的基本要求	17
四、组织领导人的对策	24
第二章 公共关系机构的基本要素与构成	27
一、公共关系机构的基本要素	28
二、公共关系机构的构成	40
第三章 公共关系机构的建设与条件	50
一、他们为什么要成立公共关系部	50
二、公共关系机构建设的基本方面	52
三、公共关系机构建设的条件	70
第四章 公共关系机构的类型	73
一、组织内部的公共关系机构	73
二、组织外部的公共关系机构	83
第五章 公共关系机构的日常事务	89
一、组织面临的公众	89
二、公共关系部的主旋律： 组织的形象以及与公众的沟通	93

三、公共关系机构的日常事务	98
第六章 公共关系管理的一般要求	116
一、公共关系管理的目光指向何处	117
二、公共关系管理的三项基本指标	121
三、公共关系管理者所要考虑的问题	125
四、两种公共关系管理的结构	132
五、公共关系管理的模式	133
第七章 公共关系管理计划与实施	138
一、计划的一般要求	138
二、短期计划与长期计划	145
三、实施计划的技巧	149
第八章 公共关系的预算	154
一、公共关系预算的基本要求	154
二、公共关系部如何编制预算	157
三、公共关系咨询费的计算	160
第九章 公共关系管理的几项原则	163
一、有利时机原则	163
二、有效空间原则	169
三、互惠互利原则	175
四、整体协调性原则	181
第十章 公共关系管理绩效的测评	183
一、绩效测评的意义	183
二、绩效测评的内容	185
三、绩效测评的方法	189
四、绩效测评要注意的问题	195

第 一 章

马克古莱的困境与公共关系活动

一、困境与摆脱

美国旧金山市有一对名叫丹和坎恩的兄弟，他们终日游手好闲，在街上行窃闹事，被人们称之为“野马”。后来丹和坎恩被送进了三利昂谷的教养牧场劳动。这家教养牧场的主人名叫马克古莱，他希望丹和坎恩在他这儿能受到锻炼和教育，重新做人。谁知，桀骜不驯的兄弟俩一进牧场就处处找碴，他们不仅与早进牧场的青年发生冲突，而且与马克古莱也过意不去。牧场的秩序受到了严重的影响。

此时，与教养牧场相邻的另一牧场的主人卡西迪，一直觊觎着教养牧场的大片土地，想攫为己有。于是，卡西迪向当地的居民煽动和游说，指责教养牧场里的成员都是小偷和杀人犯，对周围居民的安全是一个巨大的威胁，政府应当没收他们的执照，关闭牧场。就在这个时候，教养牧场又发生了一件严重的事件。丹不安心教养牧场的生活，怂恿坎

恩劫持了卡西迪的女儿凯迪，一起逃出了牧场。没多久他们便被抓获，丹送进了监狱，坎恩又送回牧场。卡西迪借助此事，更向政府施加压力，企图达到关闭教养牧场、占有教养牧场土地的目的。内部的不安定因素，外界的舆论压力，使马克古莱和他的牧场陷入严重的困境之中。为了扭转眼前的不利局面，从困境中摆脱出来，马克古莱决定在自己的牧场里举办一次“牛仔”表演，邀请当地政府官员和周围的居民前来观看，让人们都来关心和支持教养牧场的事业。马克古莱让坎恩和场内其他青年精心准备，认真训练，努力成为一名驯马的高手、出色的“牛仔”。他试图通过这样的活动，使坎恩他们意识到人生的价值和生活的意义。表演的那天到了，一匹匹粗野狂暴的野马在教养牧场的青年手中被制服。坎恩和伙伴们出色的表演，给客人们留下了极为深刻和极好的印象。政府的官员和周围的居民看到了这些不良青年——“野马”成为真正的“牛仔”，认识到教养牧场在改造他们过程中的积极作用，肯定了教养牧场存在的价值。一些原先对教养牧场持有怀疑、否定看法的人也改变了自己的态度。马克古莱挫败了卡西迪的阴谋，保住了牧场。

虽然这只是美国电视剧《野马——牛仔》中所讲述的故事，但马克古莱为了摆脱困境，消除人们对他事业的误解而举办的“牛仔”表演，不能不说是一次出色的公共关系活动。马克古莱是否有如此明确的公共关系意识呢？剧中没有详加说明，而帮助他摆脱困境的，正是一场带有明显的公共关

系特征的“牛仔”表演活动。

何谓“公共关系”？迄今为止还没有一个统一的说法。不过，1978年国际公共关系学会(IPRA)在墨西哥会议上所通过的定义颇有代表性，即“公共关系实践是一门艺术和科学，它分析各种趋势，预测其后果，同组织领导人商议，并实施计划好的既为组织又为公众利益服务的行动方案”。也就是说，公共关系是社会组织运用合法、合理、有效的手段和方法与公众之间的联系和沟通，使组织与环境彼此适应。公共关系正是由于具备了这一独特的性质和功能，所以才备受社会组织的青睐，在社会生活中发挥着巨大的作用。

二、公共关系的RACE公式

马克古莱究竟是怎样来组织和策划“牛仔”表演这一项公共关系活动的？由于电视导演没有在此花大量的笔墨，所以我们也不得而知。不过按照常理，这样的思路还是应该有的：第一步，思考一下，教养牧场面临着什么样的危机？程度、性质怎样？原因是什么？第二步，用什么样的方法才能克服面临的危机？第三步，具体实施克服危机的方法；第四步，对实施后的效果进行分析和评估，看看危机消除了没有，寻找下一步的行动目标。这样的思路实际上构成了公共关系活动的一个完整的过程。

公共关系所涉及的社会组织与公众的联系与沟通，并不是盲目的和无意识的，而是一个有目的、有计划的过程。马斯顿(Marston)把公共关系活动的过程概括成一个十

分著名的公式，即RACE公式。“RACE”是公共关系活动的四个主要环节：R(Research)——研究，A(Action)——行动，C(Communication)——传播，E(Evaluation)——评估。马斯顿认为，公共关系活动正是由“研究——行动——传播——评估”四个环节构成的完整过程。下面我们对这四个环节做些具体的分析。

1. 调查研究

公共关系活动的起点应该是“调查研究”，只有在详细而周密的调查研究的基础上，才能做出正确的、合乎实际的公共关系活动的决策，才能帮助组织树立良好的形象，使组织与公众沟通、协调，争取公众的理解与支持。一个组织，如果对自身、对自己的各类公众、对自己所面临的各种问题没有准确的了解，没有一个清醒的认识，那么公共关系活动就无从谈起，也很难达到与公众的沟通，更不用说争取公众的理解与支持。

调查研究可以从两个方面展开：

一方面是对组织自身的调查研究。对组织自身的调查研究也就是要掌握有关自己组织的各方面的材料，发现问题，为公共关系活动目标的确立提供依据。对组织自身的调查研究可以包括这样一些内容：

(1) 组织的结构。组织是由哪几个部分组成的？各自排列的顺序和层次怎么样？组织内部的各个部分分别具有什么职能，承担着什么工作？位置在什么地方？

(2) 组织机构的运行状况。这里大致可以分为三个方

面：第一，生产经营的状况，包括生产经营的产品，以及数量和质量；在市场上或公众面前的形象；生产经营的效益。第二，管理状况，包括各阶层管理人员的状况（姓名、年龄、性别、文化程度等）；管理制度；管理手段和方法。第三，精神状况，这里讲的精神状况主要是指组织文化——价值观和组织的士气。也就是说，要了解组织成员共同的价值观，比较趋于一致的思想观念、信条；掌握组织成员“向心力”的强度，齐心协力的程度，自信心的强弱。

（3）组织的发展点和伸长点。也就是说，对组织今后的发展方向、潜力和突破口做到心中有“数”。

（4）组织的成绩与失误。包括取得了哪些成绩？造成哪些失误？各自的原因是什么？

另一方面是对组织面临的公众进行调查研究。这里讲的“公众”，是指那些组织行为会对他们造成影响或他们的行为会对组织产生影响的团体（也是组织）或个人。对一个组织来说，它所面临的公众是很多的，并且公共关系本身就是指社会组织与公众的联系，因而对公众的调查研究更显得格外地重要。

对公众进行调查研究大致可以从这些方面入手：

（1）公众的类型。组织面临的公众有许多，从不同的方面考虑，可以把它们分成不同的类型。比如，“生存类”（直接关系到组织能否合法生存的立法机关、管理部门等）、“营养类”（为组织提供各种正常工作所必须的原材料、能源、资金、设备等物资的团体或部门）、“消化类”（分配、使用和消

费组织生产的产品的团体或个人)等等。

(2) 公众的需求。每一公众都会产生一定的需求。正是在提出需求和满足需求的过程中公众与组织发生了双向的联系。及时掌握公众的需求是公共关系活动的一项重要内容。

一般说来,公众的需求大致会有三个阶段:第一,潜在的阶段。此时公众的需求潜在地存在着,尚未暴露出来,甚至公众自己也未意识到。第二,显现的阶段。就是说公众不仅意识到自己有某种需求存在,而且明确地提了出来,如同人渴了要喝水,饿了要吃饭一般。第三,产生新的需求阶段。社会和环境不断地发生变化,公众的需求也在不断地发展和更新。当一种需求得到了满足,一种新的需求又会产生。显然,针对不同需求的公众,公共关系活动的内容是完全不一样的。

(3) 公众与组织的关系。这里可以从两个角度思考。一是组织与公众联系的维系状况,其中包括:关系亲密否?双方彼此间如何联系?目前的联系状况如何?等等。二是公众对组织的态度。如对组织感兴趣否?有无偏见或敌意?是否了解面对着的组织?

公共关系活动的第一步就是要对组织和公众全面地进行调查和研究。只有在这一基础上才能保证公共关系目标的准确性,以及公共关系活动的有效性。认真做好调查研究这一工作,开展有目的的公共关系活动,组织的收益就会很大。譬如,修建核电站,对周围居民来说是件很恐惧的

事,因而常有居民出面干涉反对。针对这一情况,有关组织对居民的意见进行了调查。经过调查研究后发现,人们之所以恐慌和反对,主要是对核电站的工作原理以及核电站的保护装置不了解,总以为核电站只要一开工,大量的核辐射、核污染就会向外溢漏。为此,一些国家的政府当局和核电部门便修造了“核电站模型”展览室,并配有文字、图片和电影、录像等宣传工具,向周围居民介绍核电知识,介绍核电站严密的保护装置和安全指标,以及万一发生不测后的应急措施,从而消除了人们的疑虑。在某些有核电站的国度里,大多数国民都不反对修造核电站。这恐怕与关于核电站形象的公共关系宣传活动有关。这一活动的成效正是建立在调查研究的基础上。

2. 寻找和确定目标

马斯顿所描写的公共关系活动的第二阶段——行动,是寻找和确定公共关系活动目标的行动,是有明确导向的行动。

从总体意义上说,公共关系是社会组织与公众之间的联系与沟通,以期求得公众的理解与支持,使组织与周围环境双向适应。为了实现和满足这一总体要求,在具体的公共关系实践中就派生出各种公共关系的目标。对社会组织来说,公共关系目标是多样化的。主要有:(1)改变公众对组织的态度。如公众对组织抱有敌意和偏见,就应该设法予以克服,使之对组织同情和认可;消除公众对组织的误解,组织在与公众的交往中,由于种种原因可能使公众产

生误解,误解的存在对组织的发展极为不利,因而要及时地予以消除。(2) 提高组织的知名度。一些组织在还不为人们知晓的情况下,是很难与公众沟通交流的,所以采取一些必要的方法和有效的活动来提高组织的知名度也是公共关系的活动目标之一。(3) 塑造组织的形象。组织在公众面前应有良好的形象,诸如生产经营的形象、质量的形象、产品的形象、信誉的形象、道德的形象等等。(4) 争取公众的支持。在现代社会里,一个组织的生存与发展离不开公众的支持。争取公众对组织的人力、物力、财力、舆论等各方面的支持,是公共关系活动的基本目标。此外还有许多具体的目标,只要对组织和公众进行认真而详尽的调查研究就会发现,在此就不一一列举了。

在寻找和确定目标时,有这样一些问题需要予以注意:

第一,选择和制定目标要建立在牢固的、准确的、详尽的、第一手资料的基础之上。只有这样,目标才会准确、有效。日本生产运动鞋的阿西库兹工厂,为了树立工厂的形象和产品的形象,对消费者的结构和心理进行了调查。他们把运动鞋的使用者分成四个等级:一般的顾客(由于日常生活中的种种原因购置运动鞋的),大学和地区的各类体育运动队,国家级的体育运动队,参加奥林匹克运动会的体育代表团(如图1.1)。经过研究他们发现,一般来说,顾客对地位比较高或身分较为特殊的人所使用的产品比较感兴趣。所以,他们就选择奥林匹克运动会的选手为塑造组织和产品形象的目标,派职工与奥运会选手们同吃同住,经常接触。

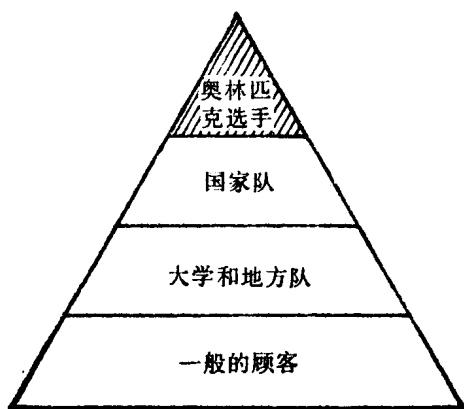


图 1.1 日本阿西库兹工厂顾客类型图

听取他们的意见,把产品让选手们反复试穿改进。就这样,使他们的产品成为参加奥运会的指定球鞋,声名大振。国家队、大学和地方队以及一般的顾客也纷纷订货和购买。阿西库兹工厂之所以能从二十年前仅一人的小铺子发展成为今天世界第一流的工厂,这与他们善于以及准确地选择目标不无关系。

第二,目标要合理。这里讲的合理有三层意思:(1)目标制定要符合实际。不仅要符合组织的实际情况,使组织有把握、有能力来实施和实现它,而且也要符合公众的实际,反映公众真实的需求,使公众能够接受它。如果目标制定得过高,实现不了,不但会耽搁组织的前程,而且也损害了组织的形象。(2)目标要为组织和公众的双方利益服务。以公众利益为本,这是公共关系的宗旨。只为组织自身利益

考虑的目标,不是公共关系的目标,因为它丝毫不能改善组织的形象。当然,不考虑组织自身的利益是不现实和不可能的。所以,在选择和确定公共关系目标时,要使双方的利益得到协调,在以公众利益为本的基础上来考虑组织的利益。只有这样,目标才是合理的。(3)目标要符合道德要求和承担社会责任。一个组织不论在何时,设计公共关系的目标、实施公共关系目标,都要注意道德责任问题。不讲道德责任,是与公共关系根本宗旨相违背的。美国公共关系协会负责人詹姆斯·里特(James Little)认为,具有一个独立的知识体系和强有力的道德守则,是公共关系工作的特征。公共关系目标要注意道德责任问题,其意义是要对公共关系目标实施的后果和对社会的影响负责。一个核电站在消除居民对核电站污染的恐惧的公共关系活动时,不仅要介绍核电站工作原理和内部的保护设施,同时也要教会居民自我防护和躲避意外事件伤害的方法。美国三哩岛核电站虽然注意到人们对核电站的恐惧,向周围居民开放了一个观察中心,向人们讲解有关核电站的知识,使人们在感情上和心理上接受核电站的存在,意识到核电站的优点,但是没有向居民介绍核电站可能会发生的危险,以及如何防护。所以,在1979年3月,当核电站发生事故后,该区内的居民毫无准备地受到了核辐射、核污染的伤害。三哩岛核电站的做法是极不负责任的。任何组织都必须杜绝这类情况发生。

第三,目标要有“弹性”。公共关系活动不是一项“僵死”

的工作,而是十分灵活和多变的,会遇到许多复杂而具体的问题。因此,对公共关系的目标来说,需要有一定的“弹性”。

公共关系目标的“弹性”可以从三个方面体现出来:(1)公共关系目标的制定要留有余地。一方面目标不要过高、过死,另一方面在人力、物力和财力上要有机动的余地,以便可以适应各方面情况的变化。(2)要注意公共关系活动情况和结果的反馈。掌握公共关系工作的进程,做好信息反馈工作,有助于完善和调整公共关系的目标。(3)根据事态的发展及时修订公共关系目标。公共关系目标不是一成不变的,而恰恰是需要根据事态的发展来修订。某大学在开办初期,着重宣传其科目、专业整齐,力图塑造成与名牌高校相仿的形象。然而,一段时间下来,其知晓程度与形象并不如人预期的那样。此后,该校不再简单地向名牌高校靠拢,摹仿,而注重名牌学校短缺的专业,提出“人无我有,拾遗补阙”的方针,并以此为目标,结果学校获得了成功,在高校中独树一帜、引人瞩目,赢得社会各界的赞誉。

在考虑公共关系目标“弹性”时要注意区分两类弹性,即消极弹性和积极弹性。消极弹性的根本特点是在制定计划、选择目标时,把留有余地当做“留一手”,目标定得比较低,而经费预算却定得很高。这样的目标虽能比较容易实现,然而对组织塑造形象、与公众沟通来说,作用不大,而且效益也极差。公共关系活动在确定目标时,主要着眼于积极弹性,就是说,不是“留一手”而是“多一手”。积极弹性需

要做三方面工作：(1)加强调查研究，进行科学预测。不仅所需耗费的人力、物力和财力要进行预测，而且目标实施以及实现的可行性也要预测，这样在确定公共关系目标时容易获得“弹性”。(2)在公共目标实施的关键环节保持可调性。即在时间、地点、形式、内容、手段、人员和设备等方面保持一定的可调性，以便应付意外的情况发生。(3)事先预备可供选用的多种方案。这里有两层意思：一方面，公共关系目标可以从更广泛的范围来思考和确定、制订相互有关联的多种目标，比如塑造形象与提高知名度或增进了解的目标可以同时确定，这样对目标的具体实施来说，余地就比较大。另一方面，为了实现一个公共关系目标也可以制定出多种行动方案，从不同的角度、不同的方面来开展公共关系目标的实施工作，这也是一种“弹性”。

3. 传播信息

一个组织确定了公共关系活动的目标或已开始了目标的实施工作，从严格的意义上说，此时的公共关系工作还不是完善的，或者说还不是真正的公共关系，因为这还只是“一厢情愿”，组织与公众的联系还未真正地沟通。

马斯顿所提出的公共关系活动过程的第三个环节——传播(Communication)，从英文的字面上看，有传递、沟通的意思。也就是说，一个组织在确认了公共关系目标之后，必须把有关信息及时向公众传递，在传播信息的过程中实现目标。从这个意义上说，有人把公共关系定义为传播信息的工作。