



现代企业部门主管丛书

企业公关主管

主编 张楠



经济管理出版社

责任编辑 蒋 方
版式设计 蒋 方
责任校对 张晓艳

图书在版编目 (CIP) 数据

企业公关主管/张楠主编. —北京: 经济管理出版社, 1999. 1

(现代企业部门主管丛书/韦箫主编)

ISBN 7-80118-704-0

I. 企… II. 张… III. 企业管理-公共关系学-企业领导学
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 28962 号

企业公关主管

主编 张 楠

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 机械工业出版社印刷厂

850×1168 毫米 1/32 7.75 印张 187 千字

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN7-80118-704-0/F·668

定价: 13.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100636)

现代企业部门主管丛书

主 编 韦 箐
编 委 徐小玫 苏 华
刘 昊 杜星星

《企业公关主管》

主 编 张 楠
作 者 刘 昊 张 楠
宫阳威 涂圣羽
杜 朋 赵恩明
王河舟

前 言

经过一年多的时间,“现代企业部门主管丛书”在许多教研人员与一些富有实践经验的外企部门主管的共同努力下,终于面世了。它是一套关于企业专业管理理论与实践经验密切结合的读物,旨在阐述:作为现代企业管理者的部门主管,应具备哪些特定的素质、属性、特征,以及相关的专业知识和能力等。它也为有志成为优秀的企业部门主管者指明了成功的途径。

长期以来,我国企业是在计划经济和短缺经济并存的环境中生存的,多数企业远离市场,埋头生产,无库存和积压之虞。随着我国经济发展和对外开放的逐步深入,终于在 90 年代初期形成了供过于求的买方市场。消费者用手中的货币选票来表达自己的兴趣偏好,决定企业的市场命运。这使许多不努力提高产品质量、改进产品工艺、降低生产经营成本的企业陷入困境之中。

面对市场的严峻挑战,要求企业从市场经济的新视角,重新审视企业的经营战略。要以提高经济效益为中心,重视技术创新和新产品开发,重视结构优化和投入—产出效益,重新提高产品附加值和降低原材料消耗。但更为重要的是,培育企业经营管理者具备洞悉市场变幻、驾驭企业在“万人逐兔”中赢得竞争优势的能力。

与传统经济体制相比,市场经济条件下的企业的功能变了,目标变了,它们与市场、与顾客、与其他企业、与职工、与银行的关系都发生了根本的变化。在这一脱胎换骨的变化过程中,企业经营管理者的知识更新和能力调整是渡过这一难关的关键,他们

不仅应该懂得产品开发、工艺流程、技术管理，而且还要熟练掌握市场营销、公关策划、资本运营、企业理财、现代企业制度、经济法律法规、国际金融、国际贸易等知识。此外，还必须掌握人力资源的开发管理、企业领导艺术和方法等。经营管理者只有掌握了上述知识，才能使企业走出困境，在大浪汹涌、百舸争流的市场中赢得优势，成长为具有国际竞争力的名牌企业。

现代企业是由一个个专业部门构成的，而部门主管则是这些专业部门的首脑，他们参与企业的决策，为决策提供依据。在现代企业的组织系统中，部门主管处于中间的地位：他们正确领会、传达、贯彻执行决策层的指令；将所属部门的实际情况以及员工的意见、建议及时反馈给决策层。他们的素质与能力，直接影响着企业的管理工作的效率与经营业绩。以营销主管为例，同一企业同一产品的营销部门，在相似的外部环境下，不同的营销主管也会由于自身素质和能力的不同，而使销售业绩有较大的差异。

80年代是现代企业制度在我国的引入期，十年来随着竞争的日渐加剧，市场对企业的要求更高，企业部门主管面临的问题越来越多，解决问题的难度也越来越大，因而面临着严峻的考验和挑战。面对人才短缺、人才流失；激励乏术、士气低落；利润滑坡、市场萎缩；企业形象平淡、产品线老化；劳资纠纷、管理层内耗等焦头烂额的问题，决策者往往会将渴望的目光转向办公会上的各个部门主管。

怎样做一名优秀的企业部门主管，多年来，人们一直从理论上和实践中进行探讨、总结。本书指出，要成为一名优秀的现代企业的部门主管，首先必须具有一套与本职工作相适应的性格，如财务主管的沉稳，营销主管的机警敏锐，公关主管的活泼开朗，生产主管的严谨，人力资源主管的宽容等，每一种性格都在部门主管的管理工作中发挥着重要作用。其次，现代企业的部门主管还要具备一定的能力，如观察能力、分析决断能力、协调能力等。能

力的大小是主管在本部门中树立威信的决定因素，也决定着他们的工作效率。最后，优秀的部门主管要掌握系统的专业知识。掌握系统的专业知识是培育部门主管各种能力的基础，也是搞好本职工作的前提条件。由此可见，要想成为现代企业各专业部门的优秀主管，必须具备内在的品德、素质，而且要掌握完备的专业知识。

从一定角度上讲，这套书是那些梦想成为优秀的企业部门主管者的行动指示器，为他们指明了通向成功的途径。这套书详细地阐述了成为优秀的企业部门主管必须具备的“软件”（即品德、素质），也系统阐述了优秀部门主管在理论知识方面——“硬件”构造上应具备的具体内容，使他们沿着一定途径严格要求自己，全面塑造自己，最终实现奋斗目标。

在编写过程中，我们借鉴了国内外大量资料。由于各种原因，书中难免会有一些不足和缺陷，希望广大读者谅解、指正。

作 者
1998 年

目 录

第一章 企业公关主管定位	1
第一节 公关主管在企业中的地位.....	1
第二节 公关主管应具备的素质.....	6
第三节 公关主管及其下属的职责	15
第四节 公关主管的下属组织	19
第二章 组织公关调研	25
第一节 遵循调研原则	25
第二节 明确公关调研的内容	29
第三节 选择公关调研的方法	42
第三章 编制公关计划	56
第一节 编制公关计划的意义	56
第二节 遵循一定的程序	58
第三节 明确公关计划的内容	62
第四章 传播公关信息	71
第一节 信息传播的基本内容	71
第二节 公关活动中的信息	76
第三节 公关媒体	79
第四节 公关媒体的选择	91
第五章 掌握公关工作方法	103
第一节 利用大众传播媒体.....	103
第二节 举办新闻发布会.....	113
第三节 利用内部沟通媒体.....	118

第六章 举办专题公关活动	131
第一节 编制专题公关活动计划.....	131
第二节 举办商品展览活动.....	136
第三节 举办纪念庆典活动.....	142
第四节 举办其他专题活动.....	148
第七章 巧妙进行危机公关工作	154
第一节 了解危机公关工作的含义.....	154
第二节 建立危机预测制度.....	156
第三节 运用危机处理策略.....	159
第八章 组织公关效果评估	164
第一节 了解评估的作用与目的.....	164
第二节 选择评估方法.....	166
第三节 确定评估内容.....	172
第九章 开展国际公关活动	183
第一节 了解国际公关工作的内含.....	183
第二节 熟悉国际公关活动的环境.....	190
第三节 遵循国际公关活动的程序.....	198
第四节 确定国际公关活动的内容.....	202
附录一 国际公共关系行为准则	207
附录二 美国公共关系协会 (PRSA) 职业规范守则	209
附录三 美国公共关系顾问协会 (PRCA) 公共关系顾问 工作准则	211
附录四 英国公共关系协会 (IPR) 职业行为准则	213
附录五 中国公共关系职业道德准则	215
附录六 北京长城饭店公共关系培训指南 (摘要)	217
参考文献	233

第一章 企业公关主管定位

第一节 公关主管在企业中的地位

企业公关主管，是指企业公共关系部门的负责人。企业公共关系部（简称公关部）作为参谋部和经营战略的实施者，在企业经营管理中占有相当重要的地位。公关主管作为现代企业公关部的负责人，处于整个企业公关工作的核心位置，是参与企业经营管理决策的重要人物，是企业公关活动的策划者、组织者和指挥者，掌握着企业公关活动的领导权，同时也承担着公关活动成败的责任。

企业的公关主管是代表企业进行工作的。对内，他代表企业的领导决策层来协调处理员工之间、员工与部门、员工与领导以及部门与部门、部门与领导的关系；对外，他代表企业向公众发布消息、征询意见、处理问题、接待来宾。公关主管与企业的生产主管、财务主管、人力资源主管、营销主管一样，都是企业的重要管理者（见图 1—1）。

公关主管在处理形势提出的问题和满足公众的期望时所采取的战略和行为，使他进入了自己在企业中的角色。美国著名的公关专家斯科特·卡特李普、何伦·森特、格伦·布鲁姆在他们合著的《有效公共关系》一书中总结了公关人员的实践，根据公关部经理（即公关主管）所起的作用，归纳为四种角色，认为公关经理不同程度地担任了其中一个角色或全部角色，但是他们总以

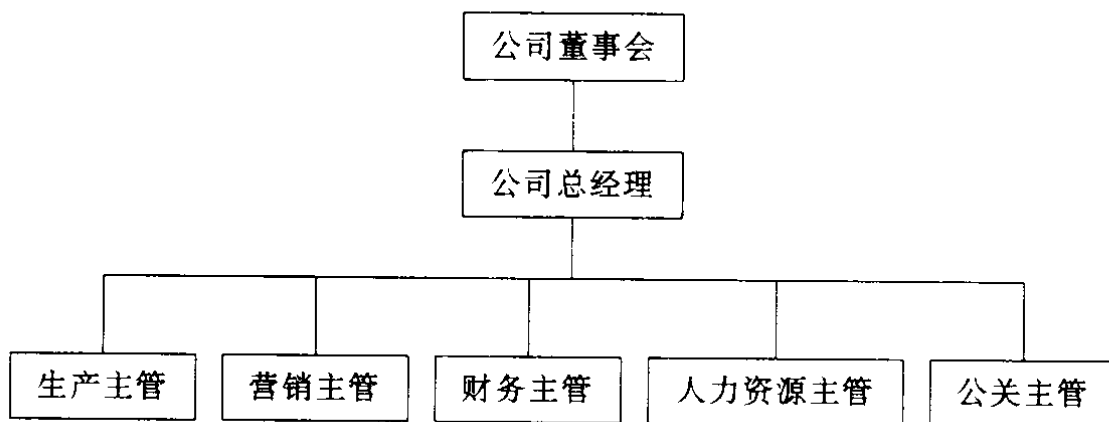


图 1—1 公关主管在企业中的地位

其中一种主要角色的身份出现，这些角色决定了公关主管在企业中的地位。这四种角色是：

一、公关主管是企业进行内外部沟通的实施者

在许多情况下，公关主管通过亲自参与或者指派下属人员从事撰写、编辑新闻稿件、制作声像宣传品等工作，来实现企业与内外部公众的沟通。沟通效果的大小取决于公关主管对企业战略目标、战略决策的理解程度，以及将这些思想与内容传递给社会公众的能力。公关主管并非始终都充当这种角色，但是他的许多时间要花在实施沟通技术方面。当然，公关活动不仅限于这种角色，否则他就不能对企业的决策和社会责任发挥全面影响。

公关主管在充当这一角色时，处于公众与企业之间的位置，发挥桥梁和纽带的作用，是一种敏感的听众和信息储存者的形象。在企业与公众之间，公关主管是作为信息的传播者、政策的解释者、舆论的控制者而存在的，工作的重点在于促进不断变化的双向沟通，向企业与公众提供处理相互关系及共同利益问题所需要的情报，提供彼此接触的机会，安排讨论日程，帮助企业决策者判断和扭转形势。这一角色主要从事沟通的具体工作，而不是有关企业的政策、计划及行动等重大问题的决策。

二、公关主管是企业有关问题的解决者

在实践中，公关主管经常与企业的其他部门主管一起来解决

有关问题。从最初问题的提出到对问题的诊断和制定解决问题的方案及实施、评估的整个过程，公关主管都与其他部门主管合作，并提供咨询服务。例如，当企业出现产品质量危机事件时，生产主管要认真分析产品生产的各道工序，营销主管要认真分析产品销售渠道的各个环节，公关主管在征得企业领导同意的前提下，积极联系有关媒体，将企业认真负责的态度及时地告知社会公众，缓解公众对企业的敌对情绪，为调查的顺利进行创造外部条件。事实查清后，公关主管要通过新闻发布会或公告的形式，将事件真相告诉广大公众，以维持良好的企业形象。

三、公关主管是塑造成功企业形象的关键因素

形象竞争是现代市场竞争的重要方式之一，它是从以技术装备、生产能力、供应能力、价格水平等为主要内容的硬度竞争形式向以良好形象为主要内容的软度竞争形式扩展的产物。在现代社会中，由于经济的发展，同类产品越来越多，产品的款式、性能、价格也越来越接近，消费者选择产品的标准自然也就发生了变化，即由过去看款式、看性能、看质量、看价格，向今天的看信誉、看形象方面发展，这样就必然导致了企业经营活动中的形象竞争。

在现代市场竞争中，企业如果能在公众中树立起良好的形象，成为消费者信得过的组织，就会在竞争中争取到人才、争取到资金、争取到合作伙伴、争取到广大的消费者群体，从而获得最大的利润。企业要树立良好的形象，要真正在形象竞争中稳操胜券，并不是一蹴而就的，而必须依赖于不懈的努力，即通过公关主管制订出企业的形象发展战略，谋划出企业的形象塑造方案，设计出企业与公众联系沟通的方式，并主动地、扎实地予以实施，方能达到目的。由此看来，公关主管是塑造成功企业形象的关键。

例如，1987年9月13日，四川省泸州曲酒厂生产的中国名酒——泸州老窖特曲，在泰国曼谷第二届国际饮料食品博览会上荣

获唯一金奖——金鹰杯奖。这是继 1915 年该酒获国际巴拿马博览会金奖后的再次获奖。无疑，这是一次很好的公关机会。当接到由泰国发回的获奖电文后，公关部经理在征得厂领导同意的情况下，立即组织策划，提出“量”与“质”上的公关目标：“量”的方面，要在中央电视台、中央人民广播电台以及全国的主要报刊上播发消息，至少要使 2 亿人次得知获奖消息；“质”的方面，要让公众知道泸州曲酒厂又获国际金奖，为国再度争光。为方便公众记忆，发动大家拟定了一条简炼的口号：“四百年泸州老窖飘香，七十年国际金牌不倒。”作为这次公关活动的宣传主题。

公关部拟定出策划方案，要按三个步骤进行实施：

第一步，扎彩车，组织游行队伍，按时到火车站迎接金鹰奖杯。尔后在全市举行大游行，彩车通过市区，市民争相传颂。这一步公关活动的结果，既增强了全厂职工的荣誉感，也增强了企业的凝聚力，并在社区范围内宣传了企业形象，用公众的话说：“酒厂为我们争了气，为国家争了光。”

第二步，向省市领导报喜，以取得政府的支持，扩展获奖的社会影响。省领导获悉以后，以省政府的名义及时向该厂发了祝贺电报。市政府则专门召开全市表彰大会，并批准企业免税发放一次性奖金。该活动实现了在政府中树立良好企业形象的目的。

第三步，这是本次公关活动的高潮。在征得省政府、商业部的同意之后，准备以四川省人民政府、中华人民共和国商业部的名义在首都举行隆重庆祝大会。该会的成败与否是完成整个公关活动的关键，因此，公关经理仔细考虑了开会的时间、地点、人物、传播手段等细节，并多次派人上北京，做了大量艰巨、琐碎、细致的工作。

经过再三考虑，决定时间选在党的“十三大”刚闭幕之后的 1987 年 11 月 3 日晚上，地点选在人民大会堂。在邀请领导人方面，他们拟定了两套方案。在选择传播手段上，充分利用宣传效

果好的电视媒介,由专人负责请中央电视台及北京电视台录像,提供一切便利条件,同时与电视台记者协商,请他们将整个大会主要过程实录下来,作为企业的历史资料、公关档案。

实践证明,本次活动非常成功。国家有关部委,四川省、泸州市部分主要领导人及各界知名人士、新闻记者等 300 多人参加了庆祝泸州老窖特曲酒再度荣获国际金奖庆祝大会。中央电视台、中央人民广播电台、国际广播电台、《人民日报》、《光明日报》、《经济日报》、《中国日报》、《中国青年报》等 50 多家新闻单位发了专稿,新华社、中新社专门发了通稿。“七十年国际金牌不倒”已成为各级领导与公众对泸州曲酒厂赞扬的口头禅。

由此可见公关主管对塑造企业形象的重要作用。

四、公关主管是解决企业内部公关问题的权威

在现代企业中,公关主管通常被认为是确定企业公关问题及解决这些问题的权威,有权决定公关工作的目标和方式。公关主管要自己确定问题,设计方案,负责方案的实施,并对它的成功或失败承担全部责任。公司领导人往往乐于把公关问题交给公关主管去解决,而自己处于相对超脱的地位。

公关主管在企业中的地位和作用是其他职能主管所不可替代的。企业面对日常大量的公共关系工作,例如,负责编辑宣传企业和产品形象的刊物,向新闻界发布企业信息,举行记者招待会,组织社会公众的意向调查,广泛了解公众对企业形象的意见和要求等等,企业决策者一般是无暇顾及的,这必须有专职的公关主管进行统一策划。

公关主管的工作内容十分广泛、丰富。对企业内部来说,公关主管的工作与每一个员工和各个职能部门都发生程度不同的关系;对企业外部来说,从顾客、协作单位到上级管理部门,从财务、银行到物资、能源供应部门,从新闻界到教育、文化单位等等,只要与企业有关系,无一不在公关主管的工作范围之内。公

关主管工作的最终目标是创造企业内外融洽的合作关系，树立整个企业的良好形象。

第二节 公关主管应具备的素质

素质指的是事物的本质。公关主管应具备的素质是指公关主管具有的先天条件与后天品格、能力的综合反映，包括公关主管的思想、品德、气质、性格、能力、知识、风度等，即公关主管内在品格和外在能力的综合体现。

公关主管在企业组织中所处的地位，决定了他应当具备企业家的头脑、宣传家的技巧、外交家的风度，在公关工作方面具有权威性，受到企业最高决策者的依赖和支持，得到企业内部、外部公众的喜欢或好感，是公关专家的角色。企业组织如何确定公关主管的人选是决定企业公关工作能否成功的关键。

公关活动具有复杂、多变的特点。因此，作为企业公关部门的负责人，公关主管必须具备较高的素质，这是做好工作的基础，也是提高公关活动层次和水平的前提条件。公关主管应该具备的素质主要包括品德素质、公关意识、知识素质、能力素质以及心理素质等。

一、品质素质

公关工作作为一种职业已经形成了一套比较规范的行为准则，而且基本上在国际上通用。公关主管要以优良的品质和高尚的道德把它化为自己的自觉行为。公关的道德准则在工作实践中体现为：办事公道，作风正派，不谋私利，不徇私情，不利用工作之便为个人打小算盘，不搞“庸俗公关”；坚持真实、准确的原则，不传播虚假的、引人步入歧途的、容易使人产生误解的信息；对待自己的公众不论其地位高低、财力大小，坚持一视同仁，公平地对待过去和现在的客户，公正地对待下属、同事、同行；所

作所为，不仅要符合本企业的利益，而且要符合公众的利益，要对整个社会负责；不从事腐蚀新闻界和政府机关的活动，在涉外活动中维护人格、国格；与同行友好相处，不故意破坏其他公关人员的名誉，不为其他企业的公关工作制造障碍。公关主管高尚的职业道德是塑造良好的自身形象的基础，也是下属人员学习的榜样。

二、公关意识

公关意识是指公关主管在开展公关工作时应具备的思想、观念和认识。它是公关活动的本质和规律在公关主管头脑中的能动反映，一旦形成就成为支配人们行为的内在力量，对提高公关活动的成效起着重要作用。公关意识由以下几种具体意识构成：

(1) 企业形象意识。在日常工作中，公关主管应当具备这样一种行为意识，即紧紧围绕塑造和传播企业形象这一核心目标，随时检查、规范和约束自己的言行举止，及时发现和抓住有利时机，在公众中树立良好的企业形象。

(2) 服务意识。在日常工作中，公关主管应当时时处处为公众着想，倾听他们的意见和想法，关心他们的困难和要求，满腔热忱地为他们服务，把满足公众的要求当作自己的责任，用自己的行为去赢得公众对企业的信任、合作和支持。

(3) 互惠意识。任何企业都有自身利益，这种利益有时会与公众利益发生冲突。公关主管必须具备这样一种行为意识：在任何情况下都把公众利益摆在首位，在维护企业利益的同时不能损害公众的利益。

(4) 沟通意识。与公众在信息、观念与情感等方面的沟通是公关主管的基本工作内容。因此，公关主管应当具备强烈的沟通意识，具体表现在两方面：①在与公众的交往中，要有不失时机、恰到好处地传递企业信息、宣传企业形象的强烈愿望。②要有高度的职业敏感性和准确的判断力，对与企业有关的信息表现出浓厚

的兴趣，随时加以搜集。

(5) 创新意识。公关主管的生命力在于创新。它是在特定背景下和特定事件中，由特定企业和公众参与的活动，因此任何成功的公关模式都有极强的针对性，盲目照搬别人的做法肯定要失败。公关主管工作中的各要素都处在不断变化中，过去适用的模式现在未必适用，昨天成功的做法今天不一定成功，因此必须不断探索和寻找新的模式和做法。为此要求公关主管必须具有创新意识。

(6) 危机意识。企业在经营发展的过程中不会一帆风顺，风险和事故会随时袭来。这是不容回避的现实问题。在市场竞争中，危机不可避免，它的突发性、灾难性犹如地震、火山爆发般，往往会不期而至，关键在于企业领导人依据现行的法规、政策，适时地把握时机，作出相应的技术处理。公关主管要面对现实，树立强烈的危机意识，在危机出现之前密切监视环境变化，注意发现潜伏的可能造成危机的因素，防患于未然，把危机解决在萌芽之中。有时拒绝出席一个应该出席的会议，慢待了一位新闻记者，都可能酿成声势浩大的危机事件。有的好端端的企业只因一篇失真的报道顷刻偃旗息鼓。在危机发生之后，公关主管必须能够及时、果断、准确地判断危机性质，并能采取灵活多变的对应策略，既不能小题大做，也不能大题小做。企业公关主管不仅要成为危机的“消防员”，更应成为控制危机的“预警者”。

(7) 长远意识。公关主管的工作目标是树立良好的企业形象。企业良好形象的形成需要长期的积累，而形象的维护更是一个长期过程，所以公关主管必须具有长远意识。长远意识包含两层意思：①公关主管对公关工作必须常年坚持不懈。②公关主管应当立足长远，不能急功近利，为眼前利益牺牲未来利益。

三、知识素质

公关工作面对复杂多变的公众，公关主管要做好工作就必须

具有较高的知识素质，既要有丰富的理论知识，又要有实际操作技能。公关主管要和各种各样的人打交道，为创造适宜的交流契机，培养良好的交流气氛，需要找到公众能够接受的切入话题的方式，为此必须掌握全面的知识。如果公众懂的并愿意谈的东西而公关主管不懂，就会丧失重要的公关机会。知识全面并非要求样样精通，而是根据企业公关工作的需要突出重点，具备合理的知识结构，主要应有以下各部分组成：

(1) 与公关密切相关的学科知识，包括社会学、心理学、广告学、管理学、营销学、经济学、人际关系理论、大众传播学、新闻学、企业文化等学科知识。

(2) 公关的基本理论和实务知识，包括公共关系学原理、企业公共关系、企业形象设计、公共关系案例分析、市场调查与预测、传播效果评估、应用文写作、危机公关处理、公共关系技巧、商业谈判、采访编辑、演讲技巧以及会议组织等。

(3) 公关的礼仪知识，包括服饰、仪容、礼宾、迎送礼节、宴会礼节、会见会谈礼节、谈话礼节等。

四、能力素质

能力是指能够影响人的行为有效性的心理因素。这一因素决定了一个人能否有效实施自己的行为，达到预定的目的，因此它的重要性是显而易见的。现代企业的公关主管必须具备一定的组织能力、交际能力、表达能力、应变能力、创新能力、分析判断能力和用人能力。

(一) 组织能力

组织能力是指策划、指挥、安排、调度的能力，包括把若干单个的人组织成一个可靠的团体，实现团体目标的决策，领导下属完成既定任务，接受委托完成某项活动的开展等。工作过程中的传播信息，整理资料，编辑出版刊物，日常来宾接待，以及举办各种纪念会、庆典、记者招待会、联谊会、展览会等，都需要