



现代公司总监(三)

周滔  
编著

## 目 录

公关总监 (续) .....	1
公共关系处理 .....	1
公共关系协调概述 .....	1
企业员工关系协调 .....	8
股东关系协调 .....	14
顾客关系协调 .....	19
中间商关系协调 .....	26
社区关系协调 .....	29
媒介关系协调 .....	34
政府关系协调 .....	40
公共关系谈判 .....	46
公共关系谈判概述 .....	46
公共关系谈判前的准备 .....	55
公共关系谈判技术 .....	61
公共关系谈判的陷阱 .....	84
公关危机 .....	92
现代企业公关危机管理理念 .....	92
公共关系危机的预防 .....	100
公共关系危机的应对基础 .....	105
公共关系危机处理方略 .....	113
公共关系危机善后工作 .....	125

## 公关总监（续）

### 公共关系处理

#### 公共关系协调概述

建立和保持企业与各类公众的双向沟通，向公众传播企业信息，争取理解和支持，强化与公众的关系，这些内容构成了公共关系的协调职能，而且是公共关系工作的基本内容。

##### 一、公共关系协调的涵义

公共关系协调具有双重涵义：

一是指企业与其公众之间的关系处于协调的状态。比如：内部同心同德、步调一致，外部享有声誉、融洽合作等。在这个涵义中，“协调”是一个状态形容词，形容企业与相关公众之间配合得适当，关系和谐，是结果式的静态范畴。这是企业公共关系追求的目标。

二是指企业为争取公众的支持与合作而进行的一系列的努力和开展的各种协调公共关系的工作。比如：在内部为员工办实事、广泛听取员工的意见、向员工宣传企业的政策；在外部为顾客提供满意服务、为社区分忧解难、自觉遵守政府法令以及加强与各方面公众的沟通和调适等。在这个涵义中，“协调”做动词，表明企业为建立和谐的公共关系环境所付诸的实际行动，属过程式的动态范畴。这是公共关系为达到上述的目标而采取的

行动。

## 二、公共关系协调的原则

公共关系协调的原则，是指企业为搞好公共关系的协调所应当遵循的指导思想。公共关系协调的原则可以从公共关系的基本要素和公共关系的基本思想中引申。

### （一）自觉原则

从关系角度讲，公共关系是企业与生俱来的一种社会关系。因此，公共关系协调，首先要提高企业对公共关系协调的必要性的认识。如果一个企业的公共关系不存在了，那么，这个企业也就不存在了。这就是公共关系主体与客体的对立统一。一个企业为了实现自己的目标和保证自身的正常运转，实际上，企业时时、处处都在进行着各种公共关系协调的工作。可以说，公共关系协调对于任何企业都是须臾不可离的。

要搞好公共关系协调，还必须充分认识公共关系协调的重要性。要充分认识和谐的公共关系环境是实现企业目标和可持续发展的必要条件，要充分认识和谐的公共关系环境只能靠为搞好公共关系协调所付出的切实努力来营造。一个企业只有充分认识公共关系协调的重要意义，才能自觉重视公共关系的协调，才能在正确的公共关系思想的指导下，依据正确的原则和策略，采取正确的方法并创造性地开展工作，从而把各方面的公共关系的协调做得出色。

因此，要提高和增强企业开展公共关系协调的自觉性，必须真正理解和充分认识公共关系协调的必要性和重要性。而提高和增强企业公共关系协调的自觉性，是搞好公共关系协调的首要前提。

### （二）公众第一原则

在协调企业与相关公众的关系时，必须树立“公众第一”的指导原则。

这一原则要求首先要正确认识公众的地位，摆正企业与公众的位置。如前所述，任何企业的生存和发展都不能离开公众的支持与合作，这是公共关系最基本的原理。一个企业如果失去了公众，也就失去了自身存在的价值。因此，在处理和协调企业与公众的关系时，公众是第一位的，企业是第二位的。企业对于各类公众，不但应当平等对待，而且必须充分尊重、悉心呵护，视公众为至尊上帝，待公众如衣食父母，千方百计满足公众需求，尽心竭力维护公众权益。只有这样，才能真正赢得公众的信任、支持与合作，创造和形成有利于企业发展的良好的公共关系环境。

在协调企业与其公众的关系时，首先要转变企业自身的立场和目标，要调整企业的方针和政策，使企业适应公众。树立“公众第一”的原则，就是要转变和端正企业的思想观念和行为方式。要反对和摒弃目光短浅、急功近利的思想倾向，克服和杜绝见利忘义、惟利是图的短期行为，这样才能保证公共关系协调目标的实现。

“公众第一”绝不是否定企业的利益追求，因为企业与其公众之间是存在着利益关系的。公共关系正是通过赢得公众的支持与合作，来更好地实现企业的利益的。但只要公众利益，不要企业利益，公共关系也失去了意义。所以，从这个意义上讲，公共关系是“协调利益、实现互惠”的学问和艺术。

在公共关系中，企业的利益与公众的利益是对立统一的，它们之间构成了互补的利益平衡关系。现代企业必须理解这种利益关系的辩证法，在协调公众关系中自

觉树立“公众第一”的原则，并由此赢得公众，各得其所，互利互惠。

### （三）传播沟通原则

公共关系之所以成为协调企业与其公众关系的特殊的现代管理功能，正是因为它所运用的基本方式是信息传播沟通这种柔性手段。社会生活日益密切的联系及其传播需要和现代传播媒介与技术的多样性发展，已经为公共关系这一管理职能提供了空前广阔的天地。

在公共关系协调中，应注意运用传播沟通。要善于通过传播沟通，使企业与相关公众交流信息、增进了解、推动合作、密切关系。从企业内部来看，只有建立起纵向和横向的通畅的信息传播沟通，才能达到思想上的理解、认识上的共识、情感上的交融、行动上的协调，才能使各种隔阂与误解得以消除。由此，便可以形成一个强大的引力场，企业内部公众就会被吸引到同心协力地实现企业目标的轨道上来。从企业外部来看，只有建立起与各方面公众通畅的信息传播沟通，能及时了解和分析公众需求及意向，真实、准确地反映和把握舆论状况及趋势，以利于企业在协调公共关系中正确决策、调整应付；以利于增进了解与信任、化解矛盾与冲突、密切联系与情感、促进互助与互利；以利于企业在协调的公共关系状态下广结善缘、赢得支持。由此，便可以形成宝贵的形象资源和优势，形成和谐的公共关系环境，实现企业的可持续发展。

### 三、公共关系协调的内容

协调企业与公众的关系，涉及诸多内容，主要是利益协调、态度协调和行为协调。

#### （一）利益协调

利益，即好处，是指企业与公众获得的在物质上或精神上的需求和满足。

公共关系是企业与其公众结成的社会关系。企业及相关公众之所以能形成经常的联系，根本原因就是相互之间存在着利益上的互补。如果没有各自利益的需求和满足，双方就不可能形成经常的联系和良好的关系。而促进互补互利关系的顺利实现，就需要企业自觉进行自身和公众利益需求及利益关系的调整、调节，这就是所谓的利益协调。利益协调，是公共关系协调的基础。

### （二）态度协调

人们对某项事物所持的态度，一般主要取决于对该事物意义的大小、价值的大小的理解，即主要取决于人们的价值观。所以价值观是态度的核心，态度是价值观的显现。可见，态度建立在利益的基础之上。

态度虽然是一种心理状态，但它是心理活动向行为过渡的临界点。态度一经形成，就会成为一种心理定势，影响着人们对事物的判断和选择，预示着人们的行为方向和力度。因此，在公共关系协调中，必须对态度协调给以高度的重视。这里，所谓的态度协调，就是指企业为了实现同公众的互助合作而自觉进行的对公众消极态度的转化和积极态度强化的各种工作。

在公共关系的协调中，态度协调具有重要地位。态度协调是行为协调的先导，态度协调搞好了，逆意公众、边缘公众就可以转化为顺意公众，并将自然导致企业与公众之间的良好合作。因此，态度协调是公共关系协调的关键。事前的态度协调，往往是公共关系协调成功的秘诀。

### （三）行为协调

行为，是受思想支配而表现出来的活动。在公共关系协调中，行为协调是指企业及其公众自觉对自身的行为进行的调整和调节，以便使双方相互配合、相互支持、互助合作。

行为协调是公共关系协调的实际步骤和最终归宿。行为协调的主要目的，是使企业的潜在公众、知晓公众转变为行动公众，使已经建立互助关系的企业与公众的合作行为更加密切和巩固，使已经出现的矛盾和冲突等不协调的行为得以转化，从而最终完成公共关系协调的工作和最终达到公共关系协调的状态。只有搞好行为协调，企业与公众的互助合作才能得到落实，企业与公众的良好关系才能真正形成，公共关系协调的全部努力才能圆满成功，企业与公众环境的良性互动才能充分体现。

#### 四、公共关系协调的意义

公共关系为争取公众支持、理解与合作所开展的协调工作，其主要目的可概括为追求企业与公众关系的和谐。因此，认识公共关系协调的意义应当从以下两个方面来研究：

##### （一）企业生存与可持续发展的必要条件

企业的运行，是在一定的现实环境之中进行的，必然要涉及相关的各方面公众，并发生各类公共关系。比如企业在运行中，要与员工、供应厂商、顾客、社区、政府部门、新闻媒介等内外部公众发生关系。这种公共关系环境和谐与否，至关重要。它作为一种无形的社会客观存在，不仅成为企业运行的制约力量，而且为企业的生存和发展提供契机。如果企业与公众之间的关系配合得不适当、不协调，那么企业的运行就不能顺利进行或不能进行。只有形成和谐、协调的公共关系环境，企

业才能获得内外部公众的支持与合作，才能为企业的顺利运行提供良好的现实条件，进而促进和保证企业目标的如期实现。

企业的运行不应当仅仅是一个孤立的现象，而应当是连续不断的过程。企业连续不断地运行，需要获得客观环境及其他各种要素的连续不断的支持，这就是可持续发展的问题。必须指出，企业赖以生存和发展的环境，不但包括由土地、水体、大气、生物等自然要素构成的自然环境，也包括由政治、经济、技术、文化、公共关系等社会要素构成的社会环境。对于自然环境，要与其保持一种协调平衡的关系。其实，对于企业赖以生存和发展的社会环境，这里特别指公共关系环境，同样必须保持一种协调平衡的关系。公共关系的基本思想，就是任何企业的生存和发展都不能离开公众的支持与合作。企业对于公众的权利、要求如果采取某些短期行为，必然会失去公众的信任、支持甚至损害与公众的互助、合作的关系，从而破坏与公众环境的协调平衡，断送企业的可持续发展。因此，应当从可持续发展的高度审视公共关系协调的意义，要把未来的可持续发展作为公共关系协调工作的出发点，并通过切实的努力认真搞好。只有这样，企业才能在和谐与协调的公共关系环境中形成自身发展的良性循环，实现自身的可持续发展。

## （二）建立和谐的公共关系环境的根本保证

作为动态涵义的公共关系协调，是因、是本，具有更为重要的意义。公共关系协调一方面是一种和谐、协调的公共关系状态，成为实现企业的目标和可持续发展的必要条件；另一方面也是企业为此对相关公众开展的各种公共关系协调的工作。没有为搞好公共关系协调的

各种切实努力，和谐的公共关系环境就不可能建立和形成。如果把企业与相关公众结成的公共关系看做一个系统，那么，实现这个系统的有序与和谐的机制就是协调。只有通过协调，才能使企业与相关公众保持正常的联系，相互作用、耦合协同；才能使企业与相关公众增进彼此的信任，相互支持、互助合作；才能使企业与相关公众防范可能的冲突，相互理解、互补互利。

### 企业员工关系协调

员工关系，指企业管理部门与自己的员工的关系，是一种内部公共关系。良好的员工关系是公共关系的起点。因为员工是一个企业直接面对而又最接近的一类公众，他们是企业赖以生存的重要因素。企业的存在价值和发展目标，首先要得到员工的理解和认可，要靠他们身体力行来实现；而且，员工往往处于对外公共关系的第一线，许多具体的公共关系工作是从他们开始的，他们的言论和行为，不同程度地代表着企业的形象。因此，员工对企业是否具有归属感、认同感和自豪感，对于公共关系活动的成败具有决定意义。

#### 一、员工关系协调的作用

企业不仅有它的外部公众——广大顾客、新闻界等，而且有它的内部公众——全体员工。企业要建立良好的形象和声誉，首先得从内部做起。

#### （一）传播企业形象

员工，是企业形象的设计师和创造者，是企业与外部公众接触的代表。他们每天工作在生产经营的第一线，他们的衣着、风貌、举止、言行，都是企业形象的体现

和象征；他们和蔼可亲的态度、热情周到的服务和正直诚实的美德，将给企业带来无穷的效益。因此，每一个员工都是企业中潜在的公共关系人员。

### （二）增强凝聚力

一个企业要获得外部公众的支持与合作，首先必须获得企业内部全体员工的理解、支持。团结个体员工为企业的成功而奋斗，这是企业内部公共关系工作的根本宗旨，它本身表明了对于内部公共关系工作的必要性和重要性。一个成功的企业仅有外部沟通的公共关系管理是不够的，道理很简单：生产力来自于企业内部，尤其是内部员工。企业内部公共关系沟通的好坏，关系到公司的气氛、员工士气的好坏，同时也影响组织效率，影响生产力和生产率的高低。为此，企业内部必须建立起沟通与交流相关的内部管理。良好的员工关系有助于培养员工的主人翁感，使员工珍惜企业的信誉和形象，从根本上改善和提高企业的素质，使企业真正做到内求团结、外求发展。

### （三）激励员工奋进

一个企业组织的运营，不仅受到生产要素中劳动者的物理和生理因素的影响，而且还受到劳动者的社会、心理因素的影响。提高员工的主动性、创造性、积极性，正确处理人的因素与生产效率之间的关系是有重要作用的。因此，管理工作的一个重要任务就是协调好企业目标与员工目标之间的关系，激发员工的工作热情，促使他们自觉地、尽最大可能地发挥积极性和创造性。企业内部的公共关系就是以处理好企业与员工之间的相互关系为目的，通过运用信息传播手段来开展企业与员工之间相互关系的协调活动。

## 二、员工关系协调的原则

### （一）推行员工关系要有诚意

人类的一个基本特性就是有合作行动的欲望，如资深的员工常常认为他们的苦劳和忠心并未受到充分的重视，新的、年轻的员工则常常会感到他们的才能未受重用，这些都是希望合作的心理特征的表现。管理者如能对此进行适当地指导，真诚地采取实际的步骤去谋求合作，那么许多员工关系问题的解决就有了前提。

### （二）尊重员工及他们的劳动

任何人都想使自己的工作成果得到社会的认可，得到同行的肯定，所以，管理部门对员工的工作表现如能加以赞扬，使员工看到自己的价值，感到精神的满足，将会激发员工的创造性的劳动精神。管理部门在满足员工的物质需求的同时，应更注重精神鼓励，切忌以批评或斥责来作为鞭策的惟一或主要的手段。

### （三）给员工以安全感

安全感对员工来说，主要是指工作的稳定和生活的保障。安全同时也包括合理的福利、人身安全保护、医药保健、退休金政策、保障员工能自由提出批评、建议而不遭受损害等。

### （四）诚实与公平

当今是自由平等思想深入人心的时代，员工要求管理者对一切公共事务，对是非的评价都要诚实无私、秉公办事。领导层一定要清除徇私舞弊的作风，严禁裙带关系蔓延。没有秉公办事的信念与作风，就不可能取得公众的信任与爱戴，更谈不上与员工的真诚合作、良好员工关系的建立和维持。

### （五）提供员工发展的机会

员工个人在业务上的上进心，是人类基本欲望的转化形式。满足员工这方面欲望的最主要方法是制定出员工喜欢的、完善的晋升政策。

#### （六）让员工了解组织

人都有希望得知外部消息的欲望，目的是为了更好地协同劳动、感知自己、认识处境、需要安全感、增长知识等。员工也不例外，他们对企业情况最感兴趣。因为这些情况直接与他们的利益相联系。许多企业员工关系问题的直接原因，就是由于缺乏与员工建立有效的沟通而引起的。因此，以坦率的态度将企业的情况传达给员工，是改善企业公共关系的一种最好的方法。

#### （七）领导的楷模作用

在现代化大生产的时代，员工一般是向领导者的精神状态和行为看齐。领导的形象直接起着示范的作用，影响着企业。如果领导者的形象不能引起各阶层员工的尊敬和信心，不但企业的生产、服务的质量、员工的士气难以提高，企业的形象也难以建立。

### 三、员工关系协调的技巧

协调好员工关系的目的是，就是要培养员工对企业的认同感、归属感，增强企业的向心力和凝聚力。围绕着这一目的，可以从下述几个方面去努力：

#### （一）双向沟通

公共关系首先要充分利用信息的双向沟通，达到企业与员工之间的理解与合作的目标。人际关系的紧张往往产生于误会，而通常大多数的误会又是由于人们彼此之间缺乏有效的沟通而引起的。员工是企业的一分子，如果对企业的情况不了解，特别是对与员工切身利益相关的企业动态毫无所知或一知半解，便会产生猜疑、烦

恼、恐惧、对抗的心理或行为，造成企业与员工之间的隔阂。所以，企业内部信息的共享，是形成良好人际关系的关键。为此，公共关系部门要注意做好上下沟通工作。一方面，除了特别重要的商业机密外，应该通过各种传播形式，如企业杂志、小报、通讯、简报、墙报或广播等，让员工及时、准确地了解企业的盈亏情况、领导层的变动、奖金、红利或福利政策，企业在生产、技术、质量、销售等方面的困难，竞争厂家的挑战与影响，以及外界对本企业的评价和反映等。了解是理解、谅解的基础，只有员工充分了解和理解了企业的情况，才能以负责的态度与企业同呼吸、共命运。另一方面，则需要将员工的情绪、意见、牢骚、要求、流言或建议，及时归纳、综合，反映给领导层或有关部门，作为决策或开展工作的依据。

## （二）利用非正式团体加强情感维系

除了提供信息服务，公共关系部门还应该配合各职能部门具体协调员工关系。要善于通过企业组织中的非正式团体（如同乡会、同学会、兴趣团体等），密切企业与员工的感情联络。非正式团体通常是一些自由、松散的人际活动组织，但因为非正式团体的成员是以感情、兴趣为聚合的纽带，是自愿、自发的人际联系，所以比起自上而下、正规化的组织系统来，其联系交往更亲密、更有效、更富于弹性。

公共关系人员要善于发现本部门的非正式团体，与那些处于非正式团体中的中心人物、有影响力的人物保持对话；有意识地调动和提高员工们的积极性，使非正式团体的行为趋向与企业保持协同和一致；利用非正式团体中的感情因素形成良好的工作氛围，形成和睦的人

际关系。公共关系人员应该成为企业正式组织系统与员工中的非正式团体进行联系的中介。

### （三）培养员工对企业的忠诚感

企业是员工的大家庭，应培养他们的忠诚感。因此，除了要有物质、福利的激励外，还要注重对员工信念的培养、个性的塑造、心灵的满足和精神的培养。使员工在企业中，除了有安全感、利益感外，还有归属感、成就感、自豪感。为此，要对员工灌输一系列的企业文化，包括企业的发展史、企业的传统和风格、企业的精神和信念、企业的目标和理想、企业的经营观念和管理哲学、企业的价值准则和行为规范、企业的职业意识和职业道德等。通过这些教育，增进员工对企业的了解，培养员工对企业的忠诚感，使企业内部的上下左右关系融合协调、团结一致，使员工们齐心协力地推进企业的发展。

### （四）满足报酬和福利的需求

“按劳取酬”是社会活动的基本规则，各种形式的报酬是员工生存和发展的基础。一方面，管理者有责任引导员工发扬奉献精神；另一方面，管理者要切实关心员工的生活和工作。企业的环境布置要尽可能整洁、悦目，企业的生活、娱乐设施要尽可能完善、便利，企业的生产技术设备要尽可能先进、安全，并为员工提供较好的工资和福利方面的待遇。一旦员工在物质条件方面得到了较好的满足，再辅以相应的各种管理措施、沟通措施，员工才会尽心尽力地为企业工作。

### （五）发挥员工的专长

每个人的知识结构、专业、性格、爱好、年龄等都有差异，所以人们提倡适才适所、能级相称，不宜小材大用，更不应该大材小用，浪费人才。总之，要尽可能

把每个员工放在适合他们的能力、经验、性格、爱好的职位上，充分发挥他们的专长。这既是员工自身的需要，也是企业搞好员工关系的基础。如果管理者在用人上任人唯亲、任人唯顺、任人唯资历的话，那么在工作的安排上就会主观随意，员工的专长就得不到充分地发挥。所以，管理者要善于发现员工的专长，并善于发挥他们的专长。

#### （六）维持员工良好的人际关系

一个优秀的企业少不了良好的企业文化。良好的企业文化不仅可以使员工改变思想意识建立的角度，转换价值关系形成的中心，而且可以促使企业对员工产生一种强烈的向心力。

#### （七）构建良好的企业文化

人是一个社会的人，不是一个孤立的人，生活在社会环境中，要与各种各样的人和事打交道。正如一个企业要生存发展，不仅要有资金、技术、人才、物质、信息，还必须要有良好的人际关系环境。良好的人际关系环境，能使员工个人心情舒畅，提高员工工作效率，而且对企业内部形成一个良好的、高效的工作氛围大有裨益。

## 股东关系协调

股东关系也称投资者关系，是指企业与持有其普通股票的机构或个人的关系。股东关系是现代企业公共关系的重要内容。持有企业普通股票的机构或个人是企业事实上的所有者。在一个股份公开的企业，由股东及其代理人选出企业的董事会，再由董事会推选出执行业务

的经理。所以，从理论上来说，股东可以影响企业的运营。尽管在事实上，企业的经理们都是在独立的情形下管理着企业的业务的。但是，在任何一个股份公开的企业，股东总是企业最主要的公众。股东是企业增加或聚集资本的重要来源。如果一个企业在筹措资金方面存在着诸多障碍，或无法吸引众多的社会公众购买企业的股份，那么，该企业的发展和成长一定是有限的。因此，良好的股东关系能够提高企业的筹资能力，进而增强企业的生存能力、竞争能力和发展能力。

### 一、股东关系协调的目标

协调企业股东关系的具体目标包括：

第一，增强股东的关注与支持。在企业内部形成良好的股东关系的基本目标，就是设法使企业的所有股东关心企业的经营活动，使股东能把个人利益与企业的整体利益和长远利益紧密地结合起来，并以强有力的手段吸引潜在的股东自觉地购买企业的股份。

第二，促进企业与股东的相互理解、相互信任与相互支持。

第三，促进企业股东关心企业的生产经营活动，并积极参与企业的经营决策与经营管理。

第四，鼓励股东长期保留企业的股票，以减少企业的资金流动。

第五，当企业发生财政危机时，鼓励股东增加投资。

第六，当企业面临其他竞争对手的吞并企图时，寻求股东的支持。

第七，通过良好的沟通，在股东心目中树立良好的企业形象，并由此影响潜在的股东，使他们产生购买企业股份的愿望。