



现代公司总监(四)

周滔编著

目 录

公关总监 (续)	1
公共关系效果评估	1
公共关系评估基础	1
公共关系评估的基本程序	11
公共关系评估方法	16
公共关系评估的操作运用	20
公共关系开拓	34
新经济形势下的公共关系	34
打造企业的核心竞争力	41
新客户关系	45
环保公关	61
网络公关	68
企划总监	76
企划概述	76
战略企划	104

公关总监（续）

公共关系效果评估

公共关系评估基础

评估工作是公关活动的最后一个环节，也是最重要的一个环节。可是这个环节，在目前的公共关系研究和实践中常常被忽视。因此，加强对评估的理解和认识，是有其实际意义的。

一、企业公共关系评估的必要性

对公关活动评估的必要性的认识，可以从下面这几个方面去理解：

（一）企业形象监控的需要

现代企业在激烈的市场竞争中，不仅靠产品、质量、服务、价格去竞争，更要注重企业形象。“如果他们感到这样还行，是不会花钱去得到数据的”，另有人说。然而，按照林登曼的说法，随着更多的预算开始用于研究，发展的趋势是很清楚的，因为“最高管理层要求他们解释得更明了”。公共关系如同其他的参谋和一线功能一样，要接受评估，看它对完成企业使命和实现企业目标的贡献有多大。各种类型的企业的经理们，从最大的公司到最小的非营利团体，都要求证明项目的影响力——尤其是在预算评估、磋商新预算时，或是企业正在精简以提高竞争力的时候。

（二）形势发展的需要

在公共关系学界，尽管有专家包括公共关系事业极为发达的美国的专家，虽然进行了一些总结工作，但很少有人能够运用科学的方法进行评估。比如在准备传播时，并不去检验针对主要公众群体的初步传播战略和计划，或去了解有关的民意调查情况，而只是靠自己的专业经验办事。在观察信息传播的情况时，不是通过搜集材料对正在进行的事物做正式的分析，而只是同大众媒介的专业人员进行私人接触。在评估传播的效果时，既不是通过分析邮件或电话中表达的公众意见，也不是通过用科学的方法进行公众舆论调查来了解传播的影响，而只是注重他们自己在和公众接触时所获得的反应。出现这些情况的原因，除了缺少专业评估人员和评估知识外，还在于对公共关系效果评估的作用不太重视，认为它可有可无。当今时代，无论是国内还是国外，无论是传统产业还是高新技术产业，对以建立和维护良好声誉为目的的公共关系学科提出了新的、更高的要求。美国雷金斯·麦肯纳(RegisMcKenna)在为杰弗里·摩尔(GeofferyA.Moore)的《未来飓风——高新技术产品营销策略》一书作序时强调：“市场营销要重新改变策略，要将重点从‘售货’转移到建立‘公共关系’上”，“市场关系的核心是建立和维护与所有建立高新技术市场的成员的公共关系。”在被世界营销与公共关系学者公认的科学的公共关系工作程序中，公共关系效果评估是不可或缺的重要步骤和环节。1999年，国家劳动和社会保障部将公共关系列为一种新的职业，制定了公共关系人员职业鉴定标准，并组织编写了全国统一考试使用的规范教材。可以说，公共关系在中国得到了前所未有的发展，

取得了空前的地位。

（三）鼓舞士气、激励内部公众的需要

公共关系工作实施的效果本身往往表现为一个复杂的局面，既涉及公众利益的满足，又涉及公众利益的调整。一般来说，内部员工很难对它有全面深刻的了解和认识。所以，当一项公共关系计划实施之后，应由有关人员将该项公共关系计划的目标、措施、实施的过程和效果向内部员工进行解释和说明，可以使他们认清本组织的利益和实现的途径，并从成功的实践中获得某种程度的鼓舞，从而自觉将实现本组织的战略目标与自己的本职工作紧密地联系在一起，并变为一种行动，以更好地改进工作。

（四）提高公共关系人员的工作信心的需要

只有通过公共关系评估，才能很好地将公共关系活动的效能凸显出来，使全体员工看到公共关系活动有作用，体会到公共关系的重要性，理解“唐松定律： $100-1=0$ （即100个员工为组织形象而努力，只要有一个损害组织形象，这些努力都可能会付诸东流）”，因此，要加强企业全员的公共关系意识。同时，公共关系从业人员从中能看到自己的工作为企业带来了效益，劳有所成，从而提高了工作效率。

（五）进一步开展公共关系活动的需要

公共关系评估是公共关系工作的最后一个步骤，但又与新的公共关系活动的开拓首尾相连，所以又可能是新的公共关系活动的目标、要求，结合各层次、各环节的评估结果，以及对实际收入、成本与收效进行比较，对本次活动实施成败的各种因素及制定目标依据与实际实施过程的偏差程度进行分析、评价，用于指导今后的

公共关系活动，成为进一步开展公共关系活动的前车之鉴。

二、企业公共关系评估的依据

（一）企业公关传播方面的依据

通过观察新闻媒体对企业的报道情况，可以分析企业形象，测量出公关管理活动的效果。分析评估主要包括以下内容：

1、报道的数量

大众传播媒介报道的次数越多，篇幅越大，出现的频率越高，引起公众注意和兴趣的程度就越高。

2、报道的质量

大众传播媒介对企业公关工作的成就、经验、发展情况报道得越多，效果越好，越有利于塑造企业的良好形象。

3、新闻传播媒介的影响力

一般来说，发行量大、覆盖面广、权威性强的新闻传播媒介，其影响力就大，就越能提高公关活动的效果。但公关人员在评估新闻媒介的发行量、覆盖面、权威性的同时，还应当重视是否面向了目标公众。

4、新闻资料的使用方法

是正面报道还是负面报道；是全面报道还是摘要报道；是重要报道还是一般报道；是醒目的版面还是次要的版面；是黄金时间还是一般时间。这些差别均会使报道的效果产生差异，从而影响到公关活动的效果。

5、报道的时机

新闻界报道的时机是否及时、适时，是否能配合实际发展，都会影响公关活动的效果。

6、网上公众的反映

现在，相当部分的公众越来越倾向于在因特网上发表自己的观点和意见，企业可根据大众论坛上公众的发言来评估公关管理活动的效果。

（二）企业内部资料方面的依据

1、企业的领导者和管理人员

企业领导者和管理人员可以从企业经营管理过程中观察出特定时期内，公关管理所达到的效果。

2、企业内部成员

企业内部成员从亲身体会及整体的组织行为从不同角度所反映的公关活动的成效做出评价。

3、企业的业务人员

企业的业务人员及产品销售第一线的人员通过自己的经营销售活动，对公关工作的效果进行评价。

4、企业的股东

企业或公司的股东往往对企业的发展十分关注，他们对企业公关活动的效果会有较客观的评价。

5、企业内部的各种资料

企业内部的各种资料，如资金平衡表、统计报表、财务活动分析以及公众的来信来访记录、企业的各种会议记录等，都是检验、分析和评价公关管理效果的重要资料。

（三）企业外部资料方面的依据

1、消费者与用户的信息反馈

对企业来说，消费者与用户是公关活动的主要对象，公关行为都直接、间接地与消费者和用户相联系。因此，消费者和用户的反映应是评估公关活动的重要资料。

2、相关组织的信息反馈

企业在生产经营中有许多经营伙伴，如原料供应者、

产品经销者等，他们与企业交往频繁，与企业的生产经营密切相关，并且与大批消费者和用户发生关系。所以，这些相关组织的信息反馈是评估公关活动的重要资料。

3、上级主管部门

通过上级主管部门对企业行为的支持程度，能反映出公关管理的社会效果。

4、社区公众

社区公众是企业的左邻右舍，企业与社区公众由于地域上的接近而关系密切，易相互了解，企业可从社区公众那里得到较快的信息反馈，这也是评估公关管理的重要资料。

三、企业公共关系评估的内容

评估项目的计划、实施和影响的过程，被称为“评估研究”。评估研究可用来了解发生了什么和为什么发生，而不是要证明什么或要做什么。

真正的评估研究是用来客观地收集信息，而不是象征性地用来支持已有的见解或是已做出的决定。由此不难看出，公关效果的评估，主要有如下内容：

（一）检查原定的公关目标是否达到

即要与原有的计划目标中的企业形象进行对比，看看是否达到了计划目标所期望的企业形象。对于不同企业及在同一企业发展的不同阶段开展何种形式的公关活动，是有不同考虑和相应对策的，但目的都是希望通过公关活动增加企业的知名度和美誉度。企业进行公关策划首先就应确定公关目标，即“主题”。公关策划的评估首先应评估公关活动的主题是否正确、合理，探讨可能存在的更好的主题与目标，分析已确定的主题是否隐含负面作用，研究各类公众对这一主题的最初反应和经采

取公关活动后可能产生的最大支持动力。一个注重公关效果的企业，在策划中都会十分明确“公关主题”必须遵守公共关系的“先利他人，再利自己”的原则，因为只有建立在“互惠互利，共同发展”的基础上的“公关主题”，才会得到大众的理解和支持。在这一评估内容中，应该注意以下几个问题：

1、杜绝利用政府背景

在商品经济迅速发展的今天，企业与企业间的竞争十分激烈，一些企业为达到提高知名度或牟取利益的目的，不择手段，对政府官员进行贿赂，人们对这种现象深恶痛绝。政府官员参与企业的活动容易被大众误解，因此，企业在公关活动的过程中，一定要避免出现“利用政府官员为企业做广告”的现象。

2、落到实处

现今人们讲究实际，讨厌只喊口号不做实事的公关活动，所以，活动的内容里必须设计有为大众服务的项目，以利于政府各部门在参加企业公关活动的同时树立政府形象，这正是“先利他人，再利自己”的体现。

3、计划设计的评估

这主要考虑目标是否适合，能否影响到目标公众；设计的行动方案与既定目标是否一致；成功的可能性是否达到最高；预算费用是否够用；能否给企业带来预期的效益等内容。

(二)对所选传播媒介进行评估

传播内容及媒介选择关系到企业的公关活动能否达到预期目标。公共关系从业者对此应十分重视，应结合不同类型公众的特点，有针对性地制订切实可行的传播方案。对此，要弄清各种大众传播媒介是怎样报道有关

企业的政策和活动的，弄清在影响新闻媒介方面，职业经理起了多大作用。公关经理还应专门聘请企业外的人员来分析媒介对企业活动的报道，分清哪些报道是公关经理努力的结果。最后，还要弄清哪些报道对企业是有利的，哪些是不利的，哪些是持中立态度的。策划中传播的内容是根据企业活动所要开展的工作来确定的。对媒体的选择，在遵守公关传播中的“多媒体原则”的同时，应尽量避免传播内容可能出现“质的过度”。公关从业者应在确定了公关活动模式后，策划出将活动中的横向联系与纵向参与有机结合的传播内容及媒介，以确保公关活动的高效率。

在传播方式上，可以采用印刷媒介与语言媒介相结合的方式，即在发放请柬的同时向合作机构介绍企业的经营理念和服务社会的精神，为企业树立形象及在日后工作中与各界公众保持友好合作打下基础。对公关活动进行预告和传播的同时，使大众了解活动的目的，即提高企业的知名度，增加企业的美誉度；明确活动时间、地点、内容等；安排好活动现场的直播并准备好相关资料。

就媒体的选择而言，具体应遵循如下四项原则以确保传播效果：

根据公关主题所要达到的公关目的而定。

根据传播中涉及的内容要求来定。

根据公关活动所涉及的公众人群而定。

根据企业开展活动的经费预算加以选择。

（三）公关活动费用预算评估

为使公关活动能顺利进行，且开支不超过预算，实现低投入高效益，必须对公关预算进行控制。在确定了

公共关系活动主题后，策划者不仅应列出活动的时间计划，以确保各项工作配合得天衣无缝，还要对活动费用进行审定，特别应注意预算中要留有余地。应仔细研究策划中的有关操作程序和费用预算，分析每一细节及由此所带来的传播效果和与公众可能建立起来的协作关系，最后设想某一环节的失误将给企业带来的损失，如会不会产生逆意公众，会不会出现负面报道等。尤其要检查企业与公众在活动中的合作方式，看是否会产生公众误认为自己被企业所利用的情况，这一点要坚决避免。要研究在达到目标传播效果的基础上如何节约费用开支。公关预算控制包括经营控制、定期控制和单项控制三部分。一般的费用预算包括：

大众媒介投入，包括报纸、电视、杂志、广播、路牌广告等媒体投入。

活动现场费用预算，包括场地租金、横幅、治安、录像与剪辑、资料费、快餐费、饮料费等。

嘉宾交通费及补贴。

公众奖品。

请柬。

机动费用。

(四) 公关活动效果分析

公关活动效果分析是一项总结性评估，它主要检测、评价公共关系活动对目标公众的作用和影响程度，以及整个公共关系目标的实现程度。公关活动的效果分析的目的就在于控制和协调公共关系活动，努力实现既定的目标，避免公共关系活动的失败。

公关活动效果分析又包括以下内容：

1、接受信息的公众数量的衡量

其主要内容有：社会公众从公共关系活动中了解了什么信息；社会公众是否接受了信息；公众所掌握的有关组织的信息是否得到了补充；这些信息对目标公众有何影响；接受信息的目标公众的数量，等等。

2、转变态度的公众数量的衡量

其主要内容是：一段时期内社会公众对组织有关问题的立场和观点如何；社会公众对组织所持的认识、评价和倾向性是否发生了变化以及变化的内容；转变态度的目标公众的人数以及态度转变的程度；态度转变与公共关系工作的关系，等等。

3、产生行为的公众数量的衡量

其主要内容是：组织期望公众产生的行为是否发生；出现期望行为的公众的数量；公众行为与公共关系活动的关系；公共关系活动对公众行为的影响程度；重复期望行为的公众数量的多少；公共关系活动是否达到了目标和解决了问题；公共关系活动产生的结果是否与计划目标相一致，等等。

(五)工作量评估

对一项公关活动所需人力和时间等因素的综合测算，就是公关工作量评估。它分为定期公关工作量估计与专项公关工作量估计、日常事务型公关工作量估计和年度公关工作量估计。其主要内容是：公共关系部门或人员的工作效率如何；在一定时间内撰写并发送的新闻稿件、专题报告、信件以及其他宣传材料的数量有多少；拍摄的图片的数量有多少；举行了多少次展览会和新闻发布会，等等。

公共关系评估的基本程序

公共关系的评估，由于针对的具体目标不同，其评估内容和手段也会有很大的差别。但是，不管目标、内容、手段的差别如何，其体现活动规律的基本程序是相对固定的。

一、评估准备

评估准备一方面是准备好评估所需的人、财、物，并且在必要时对评估人员进行评估方案培训；另一方面则是对当前的公关活动形势的掌握，其主要内容包括：背景(市场概况、历史、经营氛围和问题)；商业信息(市场现状、受众、目标、宣传要点)；公关活动的记录(公关活动的历史、成就、问题、优势与弱点)。

二、确立评估目标

公关目标是评定企业公关效果的标尺。公关经理在评定时既不能抬高标准，也不能降低标准。同时，还需要达成共识，如不能形成共识，研究工作就会经常产生大量曾使用过的或是无用的数据资料。

统一的评估目标是评估人员开展评估工作的参照系。如果目标不统一，就会在调研中搜集到许多无用的资料，从而影响评估的效果与效率。公共关系活动目标的确定是慎之又慎的事情，目标或目标体系的确立往往在公共关系策划时完成。从某种意义上说，公共关系策划的过程就是目标确立的过程。有人认为，在决定开展公共关系评估时才应设定目标，这种观点是不正确的，做法是不科学的。公共关系目标或目标体系的确立，首先应合乎企业总目标的要求，在此基础上，才能确立

公共关系目标。而公共关系目标又有总体目标和具体目标之分。企业必须将总体目标和具体目标有机地结合起来，归纳出策划目标的内容，为公共关系效果评估提供依据。

三、确定评估标准

评估标准是评估人开展公共关系工作绩效评估的依据。从最根本的意义上说，公共关系评估的标准只有一个，即企业施行该公共关系项目要达到的目标，它表现为具体化的目标或目标体系。这就要求企业确保对评估的重视，使研究成为项目的基础。不能把评估当做马后炮。把研究纳入整个过程，提供足够资源使之集中于问题的界定、计划、编制、实行评估等步骤。具体的确定标准大致有如下几类：

（一）定性与定量标准

通常，评估人从定量和定性两大方面出发来确定评估的基本标准，故有人称之为评估的定量标准和定性标准。定量标准对评估标准进行数量化。数量的标准有绝对数和相对数两种。如“要一个月之内让 10 万人称赞我们的产品”属于绝对数标准；“在这个地区，我们的产品提高了 10% 的知名度”属于相对数标准。定性标准对评估对象进行性质描述，如“他们这个企业的整体形象很好”、“知道我们产品的人非常多”、“这次活动的影响很大”等。

（二）常用评估标准

尽管不同的公共关系活动的评估标准不同，但无论开展什么样的公共关系活动，都有一些共同的评估标准。主要是：总体效果、群众覆盖面、群众反映、信息作用效果、活动效益等。应分别从需求、过程、责任、效益

等方面出发制定标准。

四、明确方法

这是要求选择最合适的方法获取证据的最佳途径。要确保所采取的调研与评估的方法是有效的，发展使自己的公关活动成功的标准，供未来使用，同时针对个别活动设定不同的具体标准。目标要详细说明预定的结果。例如一个目标中讲到要不断增加当地某个企业对慈善机构的支持，那么媒介上的栏目以及被正面提及等方式都不适于用来测定所寻求的结果。在收集证据前，最好先确定目标中规定的知识、观点、态度和行为上的变化。当项目寻求保持理想的现有状态时，这一步骤同样适用。

有时候企业的记录就包括了所需要的证据。在其他情况下，实地试验或案例研究可能是测试和评估一个项目的惟一方法。获取评估数据的正确途径并不是惟一的。这一方法与标准的使用取决于：

第一，需要评估的问题和目的。

第二，在目标中具体规定的结果标准。

第三，由于项目或环境，或两者结合的复杂性而发生的调研成本。

五、收集资料

公共关系评估者可以按照规定的方法收集各项资料（如知名度、美誉度、态度和行为等资料），为收集这些资料可以设计一种语义差别调研表。其方法是将所认定的企业形象要素分别将其语义的两极置于表格两端，中间再分若干档次，然后请调研者将自己的看法填在调研用的语言标尺上。公共关系组织者对所有样本进行统计，计算各个档次中持某种意见的人占调研总人数的百分比，然后将这些百分比数字填入表内，这样就能较直观

地反映公众心目中的企业形象。

公共关系活动的信息反馈渠道有：

第一，社会公众的来信、来电、来访。这些信息都会反馈出公众对组织的公共关系活动的看法和评价。对这些信息资料加以筛选、整理、分析，会给人一个较明确的印象。

第二，新闻媒介的评论、报导。这些报导能反映社会公众对组织的看法和要求。组织一般都很重视这些报导。

第三，向内部员工收集信息。主要向组织管理人员、员工、推销员、股东等收集信息，了解他们自己与他人对组织的看法。

第四，利用组织的各种资料。资金平衡表、销售额、统计资料、财务活动分析、会议记录等，所有这些都可以用来评估公关活动的效果。

六、分析资料

强调项目的安排和适当性以及讯息的战略和策略。借助于事后明了的优势，对于已经说过的话和做过的事进行批评性地审视，可以为将来的项目的实施提供指导，但是其动机必须是提供建设性的批评。比如在政治大选中，竞选策划者们研究他们的候选人在演讲中和电视辩论上的言论，主要是根据媒介和选民在接下来的民意测验中的反应。项目的信息内容是否同问题、目标、传媒相一致；对预期受众的传播是否准确、及时、适当；对讯息是否有逆向的反应或行为；进行的各种事件、矫正行动及其他活动是否有助于项目目标的实现；传播活动是否利用和补充了项目的行动要素；该任务的人力、预算是否足够。此阶段的评估要求对项目与现实需求相吻

合的程度进行审视。公共关系组织者要对语义差别调研表及由其他方式所得的资料进行分析比较，看哪些达到了原来的目标，哪些还没有达到，哪些甚至超过了预期的效果，原因何在，并进行分析。具体衡量标准有以下几类：

第一类，基准。企业现在所处的水平，通过基准调研、宣传审视。

第二类，产出。包括公布的、见到的和听到的，通过媒体报道来评估受众反应的水平。

第三类，采用。受众是否已得到信息，通过对受众的调研来确认。

第四类，结果。受众的观点和行为上的变化，通过销售、股票价格、投票、市场调研来了解。

第五类，对媒体的分析要看重质量，而不仅仅是数量。

七、形成评估结论

对公关实施效果、实施过程和策划方案分别做出评估结论。

分析的结果，一方面用于别的或将要确定的公关项目，另一方面用于领导工作的总目标、总任务的调整。如果把评估的结果运用于项目调整，那么可以使项目的每一周期的进程都比前一个周期更为有效。有了通过评估获取的新证据，问题陈述及形势分析会更详细、更精确。修改后的目的和目标应能反映所了解的情况。在了解什么见效、什么不见效的基础上，行动和传播战略则可能被延用、进行微调或放弃。

八、结果汇报

主要是向管理层、决策者报告评估研究结果，这样