

# 行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告

## 公關專業人員核心能力認知之全球比較研究 A Study of PR Professionals' Recognition of PR Core Competencies : A Global Comparison

計劃型別： 個別型計畫                      整合型計畫

計劃編號：NSC90-2416-H-212-004-SSS

執行期限：90年8月1日至91年7月31日

主持人：沈介文 大葉大學工業關係系(所) 助理教授  
兼任助理：蔡美怡 大葉大學工業關係研究所 研究生  
兼任助理：劉漢揚 大葉大學工業關係研究所 研究生

執行單位：大葉大學工業關係系(所)  
中華民國九十一年七月三十一日

# 公關專業人員核心能力認知之全球比較研究

A Study of PR Professionals' Recognition of PR Core Competencies :  
A Global Comparison

## 摘要

在全球多樣化及今日組織與環境中各利害關係人的互動與日俱增的情況下，如何管理全球公關人才，乃成為一值得探索的領域。然而，要管理全球公關人才，就先要瞭解他們對公關本身核心能力認知上的不同。而本研究首先透過文獻探討，釐清公關核心能力的意涵，再經由深度訪談和內容分析，就此意涵設計成一份認知問卷。其次，將以 Delphi 法詢問專家意見修正問卷，然後針對國內外公關專業人員進行調查（國內以郵寄問卷，國外透過 email 邀請對象填寫網路問卷），並就回卷進行辨別力檢測、因素分析和信度檢測。最後，本研究將再根據各因素將回卷者予以分群，並檢驗各群間相關屬性的關係，繼而提出結論與建議。

關鍵字：公共關係、核心能力、Delphi 法、內容分析、因素分析

## Abstract

Although public relations (PR) of an organization and the PR professionals management are increasingly important, researches about their core competencies are relatively few, especially under the concern of globalization. Therefore this research first tries to clarify the meaning of PR core competencies through literature review. Then we will carry out some interviews (under the global concerns) and derive a recognition questionnaire of PR core competencies from the content analysis of the interviews' verbatim records. Next, using Delphi method, then the test for power of discrimination and factor analysis, we will conclude a final questionnaire. Also, after factor analysis, we will find out some elemental factors to delineate the PR core competencies. Moreover, using cluster analysis and ANOVA we can compare the clusters of respondents with their different attributes. After all, some suggestions will be proposed at the end.

Keywords : Professionals Management, Public Relations, Core Competency,  
Global Comparison

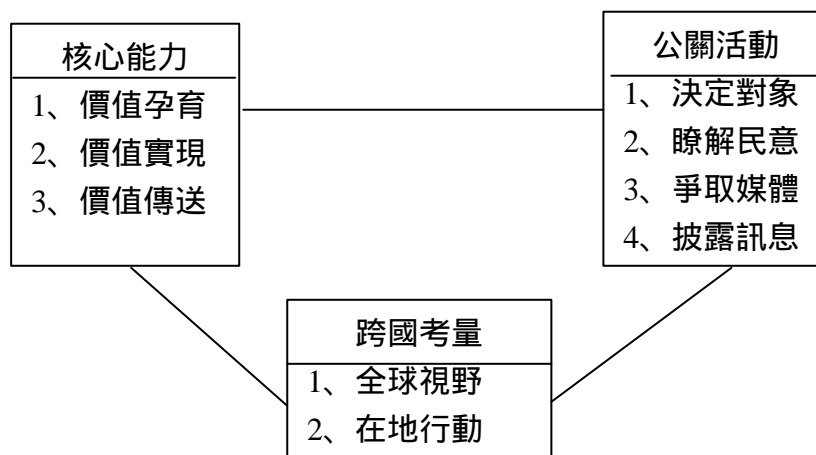
## 壹、緒論

近代企業須負擔更多的世界公民角色[Hagen, Hassan & Amin, 1998]，而這些角色有助於提昇企業正當性（聲望）及幫助企業長期生存[沈介文、徐木蘭，2000]。企業為了讓自己不同角色被社會注意且認同，乃對其公共關係的處理益發重視[Hsu, Sheng & Yang, 2000]。李湘君[1995]和沈介文[1999]認為一般企業主或其公關人員，對公關專業的核心能力認知(包括公關的內涵、角色、功能或專業知識等等)都還不甚清楚，且由於釐清公關核心能力方面的相關研究並不多，因而引發本研究的初步動機，希望針對公關核心能力做進一步的探索。

另外，由於公共關係本質上具有「全球視野，在地行動」( think globally and act locally ) 的特色，不同國家其公關專業的發展往往有所不同 [David, 2000]；在 Taylor[2000]的個案研究中也指出，文化差異對公關認知有顯著的影響，於是在這種各國之間的差異，是否會連帶影響其公關人員對其專業核心能力的認知，也就成為本研究所欲探索的另一個主題。因此，本研究乃進一步希望建構公關核心能力的認知問卷，針對國內外公關專業人員予以施測，然後透過對研究結果的討論，盼能提出一些有利於公關理論與經驗間的接續，以及公關專業人才管理的建議。

## 貳、研究架構

根據文獻整理，本研究建立初始研究架構如下圖所示：



圖一：研究架構

## 參、研究方法

本研究透過文獻整理，釐清公關核心能力的意涵，並針對三家專業公關公司進行深度訪談（題綱請見附錄一）且依訪談逐字稿進行內容分析，形成初步的七

點 Likert 式公關核心能力認知量表共 48 題(其過程範例請見附錄二),再依 Delphi 法修正成共 33 題的量表。由於擔心最終可用樣本過少的問題,因而乃以國內有效回收的 139 份問卷進行辨別力檢測,採以七點 Likert 式量表,較嚴格的標準判定題項之辨別力,也就是當  $X_{jH} - X_{jL} < 1.5$  時,即認定其辨別力過低而剔除該題,刪除後剩下 27 題。之後繼以因素分析檢測量表,而本研究根據 Kaiser 原則,並配合 Cattell (1966) 所提出來的陡階檢定法 (scree test) 發現,第五個因素開始的特徵值不但小於 1,其特徵值差距也降至 0.1 以下,開始趨於平緩,故第五個(含)之後的因素可捨棄不用,而只採用前四個因素,其對總變異數可解釋程度為 59%。最後本研究進行最大變異轉軸法(varimax rotation),依 Schlinger(1969) 認為,因素負荷量要大於 0.35 否則不具顯著性的看法以及因素間之差距是否低於 0.05 為判準原則,最後刪除 4 題,剩下 23 題。以此 23 題之問卷分別進行國內外問卷調查,其中在國內方面共發出 221 份問卷,總共有效回收 139 份問卷,有效回收率 63%,再以此 23 題之問卷內容翻譯成英文,由於擔心國外限制較多,因而改採以五點 Likert 式量表,以 email 方式針對國外廠商進行問卷調查,總共發出 669 份問卷,由於較多因素的限制而使得問卷回收僅 26 份。然而,為統合比較國內外公關專業人員核心能力認知的差異,因而在國外問卷回收後,將其原採以五點 Likert 式量表改為七點 Likert 式量表,以利於問卷之分析比較。

本研究是以因素分析所萃取的公關核心能力認知因素為指標,來衡量觀察值的相似性,並參考 Anderberg (1973) 和 Punj & Stewart (1983) 的建議,透過二階段集群法 (two-stage clustering approach),先將標準化的資料,以層次集群法 (hierarchical methods) 中的平均連鎖法 (average linkage) 找出適當集群數,再以非層次集群法中的 K 均數法 (K-means methods),將觀察值分類至各集群之中。最後,再將各集群與四個因素之間,分別進行單因子變異數分析,以瞭解各集群的資料特性,以便對集群加以命名與解釋。在分群完成之後,本研究將進一步以卡方或單因子變異數分析,來比較各集群觀察值的屬性,包括其性別、學歷、科系專長、年資及其所屬產業的分佈,最後再綜合比較全球公關人員對專業核心能力認知的差異。

## 肆、研究結果

### 一、因素與集群分析結果

因素/命名	特徵值	累積可解釋變異	Cronbach 信度
因素一 (F1): 媒體關係能力	10.96	0.41	0.89
因素二 (F2): 策略執行能力	2.08	0.48	0.86
因素三 (F3): 需求反應能力	1.74	0.55	0.84
因素四 (F4): 外國語文能力	1.07	0.59	0.85

國內各集群與認知因素轉換值單因子變異數分析結果

集群/ 觀察值人數	因素一** 媒體關係能力	因素二** 策略執行能力	因素三** 需求反應能力	因素四** 外國語文能力
集群一/72人	63.47	63.33	64.81	62.31
集群二/67人	37.84	36.76	35.10	36.81

\*\* p < 0.01

## 二、與觀察值屬性之比較結果

國內集群及各因素與人口特徵之比較分析結果

	集群 vs.人口特徵	因素 vs.人口特徵			
		因素一	因素二	因素三	因素四
	F (年資) /X <sup>2</sup>	Corr. Coef. (年資) /F			
年資	.02	-0.05	.06	-0.03	-0.08
行業別	1.60	1.03	.01	.24	4.67*
性別	.01	1.13	2.29	.13	.01
教育程度	.02	1.13	.82	.62	.34
專長科系	.90	.10	.22	.27	3.62*

\* p < 0.05

## 三、國內外四因素相互比較結果

變異來源		SS	df	MS	F
因素一	組間	1.7	1	1.7	1.42
	組內	195.6	163	1.2	
	合計	197.3	164		
因素二	組間	10.3125	1	10.312	8.49*
	組內	198.1	163	1.215	
	合計	208.41	164		
因素三	組間	1.65	1	1.65	1.03
	組內	262	163	1.607	
	合計	263.65	164		
因素四	組間	105.6	1	105.6	39.62*
	組內	440	163	2.699	
	合計	545.6	164		

\*表具有顯著差異

研究發現，國內外公關專業人員中，無論是高核心能力認知者或低核心能力認知者，其在工作年資、行業別、性別、教育程度和畢業科系方面，並無明顯的

不同。於是本研究乃就各因素的認知方面，進行人口特徵的比較，包括與年資進行相關分析，與行業別、性別、教育程度和畢業科系，進行單因子變異數分析。結果顯示，在國內部分，只有在因素四「外國語文能力」方面，不同的行業別與專長科系有比較顯著的差異；其中，在行業別方面，服務於非公關相關產業的公關人員（包括在飯店、航空公司、醫院等等的公關人員），其對外國語言能力的認知較高，亦即較重視此一能力，而在科系方面，非傳播與商管科系畢業者，較重視外國語言能力。其它至於因素一「媒體關係能力」至因素三「需求反應能力」，則是各種人口特徵的比較皆無顯著差異，而因素四在年資、性別與教育程度上，也無顯著差異；而在國外回收問卷的部分，就各因素的認知方面，進行包括年資、行業別、性別、教育程度和畢業科系等人口特徵的比較，則均呈現出無顯著差異。最後，本研究再將國內外問卷進行單因子變異數分析比較後發現，國內外公關專業人員在因素二「策略執行能力」與因素四「外國語文能力」方面具有顯著差異，然而在國內外公關專業人員的相互比較之下，國內公關專業人員較國外公關專業人員不重視其「策略執行能力」，但卻較為重視「外國語文能力」。

## 伍、結論與建議

本研究發現，在國內方面，只有公關人員所服務的行業別、畢業科系，對其在「外國語文」此核心能力認知上有顯著差異；然而在國外方面，由於本研究是以國內所回收之問卷進行因素分析而得四構面之量表，因而可能較不易測出國外公關專業人員之核心能力所在，且由於多項外在因素的限制，使其國外問卷回收率過低，或是在研究方法上的操作值得商榷等等，因而國外問卷分析結果皆無顯著差異。然而本研究進一步觀察國內所有非公關業者的屬性，發現多為服務於機場或國際級飯店，由於他們經常需要面對國外客戶，因而比較重視外語能力也就可以理解，而這與沈介文（1999）在其研究中，提到的客戶驅力式核心能力發展過程是類似的，也就是當企業越以服務特定客戶（例如國外客戶）為主時，其核心能力的發展越受到客戶的影響。而非公關業的公關人員的確比較重視外語能力部份原因是，當這些企業需要專業的公關能力時，如媒體關係或活動執行等，他們可以有委外（outsourcing）的選擇，但語言則是基本溝通的要件，因此相對受到重視，例如受訪者中就有人就提到：「語言是溝通最佳的橋樑..要一個西語系的人..一定要會講..專業知識..倒是還好..整個活動..之前是一個公關公司協助..應該是他們的專業啦」。

至於在畢業科系的差異方面，國內非傳播或商管科系畢業者，因為在公共關係上面的專業，往往是經由工作歷練而來，並非是在學校學到的專長，因此需要在工作中花更多的心血再學習，除了為自己，一部份也為了讓其主管瞭解他們所規劃執行的任務為何（他們的主管往往也非相關科系畢業），但因為這方面的知識，有許多來自於國外文獻，再加上工作者比較習慣透過網路取得資料（快速又

沒有時空限制)，因此對於外國語文也就相當重視。這意謂著，他們是將外語能力視為一種具有學習意義的核心能力，能使他們更有效的學習其它核心能力，使其在專業上更進步，因此外語能力對他們而言，可以說是一種「超核心能力」(meta core competency)，於是相對地較為重視。例如，就有一位受訪者提到：「你想要去收集資料..習慣上網去查..懂英文的話..範圍就更無限大..懂日文的話..日文網站也都可以查..語言它一定是個利器..幫助你去開闊視野的一種方式」，同時另一位受訪者也提到：「(外國)語文..當然是非常的重要..讀英文報告..心得給主管...(發言人)很多(是)財務背景出身的」。

另外，本研究並針對國內外四因素單因子變異數分析的比較，以了解國內外公關專業人員彼此間對於公關核心能力認知的差異，研究發現，國內外公關專業人員在因素一「媒體關係能力」與因素三「需求反應能力」上並無顯著差異，此乃由於國內公關專業人員在畢業科系方面，多為傳播科系所出身的，因而自然較為重視與媒體之間的關係，國外學者Gruning & Hunt 也認同組織應該以雙向對等方式以進行訊息披露。因而顯示出國內外公關專業人員的認知相同，其皆認為公關專業人員在爭取媒體方面，能否透過對媒體的了解與提供適當訊息，而維持良好的媒體關係以爭取其曝光率是為公關核心能力，而這也相對地說明了國內外公關專業人員重視媒體關係能力。然而，對於因素三「需求反應能力」，國內外公關專業人員也都認為，公關人員能否針對消費者或客戶的不同屬性與需要，適當的在公關活動中予以規劃或反應，也是公關人員所應具備的核心能力。

但是，國內公關專業人員卻不如國外公關人員般重視因素二「策略執行能力」，主要可能是因為國內公關專業人員以傳播科系畢業者為多，所探討的角度因而也多半以傳播的角度切入，顯少從管理的角度出發來看待公關，這也可從國內的相關文獻中看出，在國內有關公關的文獻與研究，幾乎皆是出自新聞學研究或廣告學等，反而在管理相關領域中，卻是寥寥無幾，反觀國外，卻是將公關納入管理部分，以管理的角度切入，Grunig (1997)主觀的認定策略管理能力基本上可以視為一種核心能力，且此能力也為優秀公關所必要的。而Schlesinger (1990) 以及Hsu, Sheng, & Yang (2000: 157) 則認為「組織能力基礎」，亦即組織能夠透過管理能力或各方面的專長與社會地位等等，使擁有溝通管道者(例如大眾傳媒)願意披露其訊息，因而組織需要擁有一些資源，以爭取有效溝通管道，使其願意幫助組織披露訊息。可見其管理能力對於國外公關專業人員的重要性所在。因而國內外公關專業人員相較之下，國外顯得較為重視公關專業人員是否具備對活動的策略規劃與執行能力，所以，國內公關專業人員仍缺乏以管理的概念來進行公關，因而也反應出國內公關專業人員在這部分的不足，所以國內公關專業人員要能進一步針對此點再做改善。

然而國外對於因素四「外國語文」此一核心能力的認知上，卻不如國內般重視，此一現象之可能原因是由於公關發源於美國，是近20年來才逐漸被真正理解

的新領域，因而本研究對於國外樣本方面，因為語言關係及種種因素考量，而主要以能夠進行英語溝通之國外公關人員為對象來進行問卷調查，由於他們本身即為西語系國家，因而對於國外公關專業人員而言，英語是其本身日常生活中所使用的語言，而並不足以像國內般被視為是公關專業人員所應必須具備的核心能力。有系統的公共關係產生於二十世紀之初的美國，介紹到我國約在民國四十年左右，引入大陸為時更晚，大概在一九八一年(張在山，1994)，因而公共關係對西方而言，市場成熟度較高，而國內公共關係卻只是剛剛起步而已，所以透過國外相關資料及經驗，可幫助我國公共關係的成長，這也是國內較為重視外語能力，並認為其為公關專業人員核心能力之因。

由於公共關係本質上具有「全球視野，在地行動」(think globally and act locally)的特色，不同國家其公關專業的發展往往有所不同 [David, 2000]；在Taylor[2000]的個案研究中也指出，文化差異對公關認知有顯著的影響。從國內外分析結果中，這種各國之間的差異，也會連帶影響其公關人員對其專業核心能力的認知。因此，公關專業人員也應具備有多文化的協調能力，尤其是現今全世界文化差異頗大，加入WTO之後，公關專業人員必須認知到企業全球化，經營管理層的各種文化背景，因此必須具有多種文化的協調能力，此一核心能力也將成為全球公關專業人員的核心能力之一，必須得對多種文化充滿深刻及全面性的了解，若缺乏多種文化的協調能力，則公關人員要在競爭中取勝是較為困難的。

根據以上結論，本文分別提出一些實務與研究上的建議。首先在實務方面，本研究認為，公關核心能力認知量表的發展，或多或少可以做為企業對其公關人力管理上的參考，包括公關專業人才的召募、績效評估與訓練等等；同時，此一量表也可用以衡量專業公關公司人員的認知，與其客戶(非公關行業之公關人員)認知間的差距，而若有明顯差異時，則公關公司應即時予以調整。當然，本研究結果也可以做為學校如何進行公關教育的參考。

其次，本研究所使用的認知量表將有助於未來相關實證研究的進行，使公關理論與經驗之間，更有可能銜接起來。例如，我們可以衡量不同企業，其高階管理者或公關負責人，對公關核心能力的認知程度，並探討其與企業重視公關的程度(透過公關部門的規模或是預算比例等等來衡量)、公關委外的決策因素等等之間的關係。同時，我們還可以進一步研究，有哪些組織構面，可能影響組織成員的公關核心能力認知？例如針對組織文化、企業轉型(例如傳統製造業轉成高科技業，或是本土化企業轉成全球化企業等等)、企業全球化等等，探討其對於組織成員公關核心能力認知的影響。除此之外，後續研究還可以根據針對已發表的理論，驗證其理論效度，例如可以就黃懿慧(2001: 57)所整理的四個公關學派，包括「管理」、「語藝/批判」、「整合行銷傳播」以及「新聞媒體與消息來源」，以本文的認知量表，來衡量不同學派的認同者(不論是學者或實務界)，其對公



關核心能力的認知是否有所差異？若有明顯差異，則強化了本研究的因素分析結果，以及該四個學派分類的理論效度。

最後，未來研究也可以就本研究的各項結論提出質疑，包括針對量表的修正、集群關係的再驗證與解釋等等。例如，在題項的設計與篩選方面，本研究雖然為了避免選到含意重疊的題項，故篩選原則之一，就是主觀要求該題的最高因素負荷量，彼此之間差距至少要超過0.05。然而以0.05為判準是否足夠？以後類似的研究是否可以用較高的標準，以得到一些題項較少，卻能夠比較精確衡量因素的量表？這些都有待後續研究的再探討。當然，未來也可以針對本文所提的量表，以不同對象再進行調查，並以驗證性因素分析，來確認量表的因素與題項是否適當。至於前一節研究結論中所提及的新概念，包括「超核心能力」以及「客戶驅力式核心能力」等等，由於本研究所引用的資料相當有限，分析方法也不盡完善（因為這方面發現並非本研究最主要目的），所以未來仍然有許多改善與再研究的空間。

#### 參考文獻

- 沈介文（1999）。台灣科技公關公司核心能力之研究，《1999中華民國科技管理研討會論文集》，高雄：中山大學企管系，頁141-150。
- 沈介文、徐木蘭（2000）。企業綠牆效應與其組織情境之關聯性研究---以臺灣資訊電子業為主，《輔仁學誌 - 法/管理學院之部 - 》，30，頁17-42。
- 李湘君（1995）。高科技公司怎麼做公關，《公關雜誌》，9，頁66-70。
- 李潔（1997）。企業運作與公關的互動關係，《中衛簡訊》，五月號，頁8-15。
- 吳聰賢（1993）。態度量表的建立，摘自楊國樞主編，《社會及行為科學研究法》（十三版，上冊），台北：東華書局。
- 張在山(1994)。公共關係學，台北：五南書局。
- 黃俊英（1991）。《多變量分析》（四版），台北：中華經濟研究所。
- 黃懿慧（2001）。90年代台灣公共關係研究之探討—版圖發展、變化與趨勢，《新聞學研究》，67，頁51-86。
- Grunig, L. A. (1997). Excellence in Public Relations. In C. L. Cayood (Ed.), *The handbook of strategic public relations and integrated communications*, (pp. 286-300). N.Y.: McGraw-Hill.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Hagen, A. F., Hassan, M. T., & Amin, S. G. (1998). Critical strategic leadership components: An empirical investigation. *Advanced Management Journal*, 63(3), 39-44.
- Hsu, M. L., Sheng, C. W., & Yang, C. C. (2000). Public Relations Strategies of

- Taiwanese Firms in the Philippines: An Exploratory Study. *The Proceedings of Taiwanese Enterprises in Southeast Asia*, Taipei: NTU, 153-172.
- Hsu, M. L., Sheng, C. W., & Yang, C. C. (2000). Public Relations Strategies of Taiwanese Firms in the Philippines: An Exploratory Study. *The Proceedings of Taiwanese Enterprises in Southeast Asia*, Taipei: NTU, 153-172.
- Schlesinger, P. (1990). Rethinking the Sociology of Journalism: Source Strategy and the Limits of Media Centralism. in N. M. Ferguson (Ed.), *Public Communication and the News Imperatives*. London: Sage.

#### 附錄一：訪談題綱

- 1、請問公關公司的專業人員，與一般企業中的公關人員，其最大的差異在那裏？
- 2、請問您認為，一個專業公關公司，需要具備什麼樣的優勢或條件，才能在此領域中佔有一席之地？而這樣的優勢又該如何建立與維持呢？
- 3、不是請您描述一下，相較於其它公關公司，貴公司最大的利基在那裏？而這些利基又是如何形成的呢？
- 4、問您們主要的業務為何？而對您們的客戶而言，您認為貴公司存在的價值是什麼？
- 5、請問一個專業公關公司，在替客戶規劃與執行公關活動時，其主要的流程包括那些？
- 6、請問在每一個公關活動的流程中，有沒有什麼特別該注意的地方？特別是組織成員或是組織本身，所需具備的能力為何，才能夠使流程更加順暢，而為客戶所接受。
- 7、就您個人體會，請問您覺得，若打算在這行業繼續做下去，公司和您還需要那方面的成長與學習？

## 附錄二：公關核心能力認知量表發展歷程範例

### 第一步 訪談逐字稿

「你要有很好的媒體關係 之前你要先study一下這個媒體的屬性是怎麼樣的 怎麼去切入話題 步步為營的聯繫的關係之後，比較容易說服他去安排一個專訪，或是他跟你要的新聞稿這是媒體關係的重要」

「媒體接觸面一定要很廣 配合這樣的一個趨勢，我們可能會盡量就是能pinch一些story讓他們記者有興趣 我們都一定是 local媒體跟所謂foreign國外的」

### 第二步 就逐字稿中擷取語幹

語幹17：

見面三分情，加上之前的study，與媒體步步為營聯繫關係之後，比較容易說服媒體安排專訪。

語幹52：

要能廣泛的接觸國內外媒體，配合趨勢，引發媒體的興趣。

### 第三步 形成問卷題項（必要時會將許多語幹進行合併與刪修）

第33題：公關人員要跟國內外媒體維持良好關係，以爭取媒體曝光率。