

公關專業人員核心能力認知之跨國比較

沈介文* 蔡美怡**

摘要

公關功能對許多組織而言，越來越重要，公共關係本質上又有「全球視野，在地行動」的特色，不同國家其公關專業的發展往往有所不同。然而，關於公關專業人員的核心能力研究並不多，其中對於跨國的比較研究更是相當稀少。因此，本研究打算以台灣及英美國家的公關專業人員為對象，透過問卷進行調查，以了解台灣與英美國家的專業公關人員，其對公關核心能力的看法，並進而比較與討論其異同。

在回收台灣與英美國家共 165 份有效問卷之後，本研究經過因素與變異數分析之後，提出四個公關核心能力因素，並發現台灣與英美國家之公關人員，對於策略執行能力以及外國語文能力這二個因素的重要性，認知程度有顯著差異，本研究最後也根據分析結果提出結論與建議。

關鍵字：公共關係、跨國比較、核心能力、因素分析

1. 緒論

現代企業往往承擔許多不同的角色，包括經濟角色，以及一些與社會、自然或其他公眾有關的角色，並被期許成為一個世界公民(Hagen, Hassan, & Amin, 1998)，而透過這些不同角色與責任的實現，也有助於組織正當性（聲望）的提昇，使組織更易於長治久安（沈介文、徐木蘭，2000）。於是，組織為了讓自己不同角色被社會注意並且接受，對公共關係的處理，

* 大葉大學工業關係所副教授

** 大葉大學工業關係所研究生

勢必益發重視 (Hsu, Sheng, & Yang, 2000)。雖然如此，李湘君 (1995) 和沈介文 (1999；2002) 卻也發現，一般組織的管理者或是公關人員，對何者為公關專業的核心能力還不是很清楚，往往眾說紛紜，莫衷一是，因此有必要進行更深入的探討。

其次，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)。因此，本研究打算以台灣及英美國家的公關專業人員為對象，透過沈介文 (2002) 所發展的公共關係核心能力認知問卷進行調查，以了解台灣與英美國家的專業公關人員，其對公關核心能力的看法，並進而比較與討論其異同。

2. 文獻探討

本節將分別針對公共關係、核心能力、以及跨國公關的相關文獻加以整理說明。

2.1 公共關係相關文獻

Lesly (1991) 認為，公共關係是協助組織與公眾的相互適應，故其本質是相互接納的，至少應包含雙方以上的互動關係。而組織如何維繫此一關係，Hsu, Sheng, & Yang (2000) 認為，組織公關活動，基本上是透過某些訊息的披露，以在有利的情況下，改變或順從民意 (public opinion)，為了達此一目的，組織如何瞭解民意及披露訊息，就成其公關活動的最主要著力點。

其中，沈介文 (2002) 認為，在瞭解民意方面，詳究起來又可以分成二個部份，包括民意在哪裏？也就是「誰」的意見才是重要的民意，可以

稱之為公關對象；另一方面，在確認主要的公關對象之後，接著就要有一些獲知其意見的方法，稱之為瞭解民意的方法。此外，在訊息披露方面，也可以就二個部份來看，包括如何爭取媒體，以及披露訊息的內容與型式為何？而沈介文也根據這四個構面，分別是「公關對象」、「瞭解民意」、「爭取媒體」、以及「訊息披露」，發展出一份公關核心能力認知問卷，也是本研究後續研究調查時將採用的問卷。以下，則是本研究對公共關係各構面內涵的說明。

首先，在公關對象方面，可就其與組織的連結（linkage）關係而分成四種（引自臧國仁，1991）：1.具授權（enabling）連結的對象，即一些能影響組織生死的人或團體，如股東、議會、董事、社區領袖等等；2.具功能（functional）連結的對象，即一些與組織基本的輸出入運作有關的人或團體，如員工、顧客、協力廠商、供應商、工會等等；3.具規範（normative）連結的對象，即一些對組織有規範作用的人或團體，通常會與組織有一些相似/相異的價值觀或行業特質，如產業公會、職業團體、宗教或政治團體等等；4.其它的一些散漫（diffuse）連結對象，即一些較難掌握，與組織無特定關係，甚至本身無特定結構或理念的群體，如學生、家庭主婦、以及一些非營利團體等等。

其次，在被瞭解民意的方法上，Hsu, Sheng, & Yang（2000）認為，組織瞭解民意可分成兩部份來看：1.組織是否提供固定的民意反應管道，例如是否架有網站並固定維護等等。2.組織是否主動瞭解民意，例如是否主動開放廠房供人參觀等等。同時，Grunig & Hunt（1984）則針對組織的訊息披露指出，實務界慣用的四種方式包括：新聞代理、公共資訊、雙向不對等、以及雙向對等方式；而他們比較認同組織應該以雙向對等方式進行訊息披露。

最後，在爭取媒體方面，Schlesinger (1990) 以及 Hsu, Sheng, & Yang (2000) 認為，通常組織需要具有資源以爭取擁有溝通管道者（例如媒體）願意幫助組織披露訊息，而這些資源的主要基礎包括：1.組織能力基礎，即組織能夠透過管理能力其他專長與社會地位等等，使擁有溝通管道者願意披露其訊息；2.資訊流通基礎，即組織能讓資訊容易取得，使擁有溝通管道者，可以方便地從中選擇需要的訊息予以披露；3.社會互動基礎，即組織能建立與社會具影響力者間的關係，而透過他們的意見，使訊息更具正當性，於是更容易獲得溝通管道擁有者的青睞，而樂意披露訊息。

綜合以上所述，可以整理如表 1 所示。其中，隨著公共關係的定義，包含了雙方以上的互動關係，再加上學者們對這些互動的釐清，表 1 將公共關係構面分成「公關對象」、「瞭解民意」、「爭取媒體」、及「披露訊息」等四個構面，並分別有其內涵。因此，一個完整的公共關係功能，基本上應該同時考量到這些構面的不同內涵，再加以規劃與執行。

〈表 1〉公共關係構面及其內涵

公關構面	各構面內涵
公關對象	授權連結對象、功能連結對象、規範連結對象、散漫連結對象
瞭解民意	是否會主動瞭解、是否有提供固定的民意反應管道
爭取媒體	組織能力基礎、資訊流通基礎、社會互動基礎
訊息披露	新聞代理、公共資訊方式、雙向不對等方式、雙向對等方式

2.2 核心能力相關文獻

Leonard-Barton (1992) 認為，組織的核心能力除了跟組織實體系統和管理系統有關外，也跟成員的能力與知識有關，而組織可藉由結合成員專長，透過經驗的共同體會之後，以局部實驗再全面推廣的方式，逐漸發展或改變其核心能力，而當必要的時候，也可能透過外部人才與知識的吸收，來形成組織的核心能力。林晉寬(1999)的研究也指出，組織能力的建構，其成效關鍵往往在於人員的學習意願與企圖心高低，而能力的發展過程多半是由低層要素（例如裝配和代工能力）的專精之後，再往高層要素發展（例如技術和設計能力），當然組織同樣也可以透過合作或聯盟，自外部取得核心能力。

經由以上論點可發現，雖然組織的核心能力包含了組織與個人層次，但即使是組織能力，也往往建基在個人因素之上，特別是透過一些個人專長的結合、經驗的專精、外部知識的引進之後，再逐步形成並轉化為組織能力。於是，本研究針對公關專業核心能力的探討，包括以下所進行的核心能力操作定義之整理，以及之後的研究過程，都會將焦點專注在個人專業層次之上（雖然有些核心能力定義的初始含意是組織層次，但本文會在操作時，例如問卷修正與進行調查時，儘量涉及個人層次）。

首先，本文整理許多與核心能力有關的文獻之後，發現核心能力基本上包含四種特性：

1. 核心能力是一種累積學習的結果。例如 Prahalad & Hamel (1990) 指出，核心能力是由過去到現在所累積的知識學習效果，而林晉寬(1999)也認為，核心能力可透過經驗與長期的學習而得，其中的學習意願與企圖心，則是核心能力建構的關鍵成敗因素。
2. 核心能力是一種獨特的競爭優勢。Fiol (1991)、Collis (1991) 和陳彩

繁（1995）等人都認為，核心能力為相對於競爭者的特有優勢。

3. 核心能力是一種整合綜效。Hamel & Heene（1994）與 Tampoe（1994）都認為，核心能力是組織內多種技術的整合。
4. 有效的核心能力須具備可應用性。這意謂著企業能夠根據其核心能力，廣泛地發展出多樣化而有利基的產品，並應用於市場上（Watson,1993; Tampoe,1994; Hamel & Heene,1994）。

上述定義雖可對組織核心能力有較清楚的描述，但若僅依據這些定義想要研究組織或個人的核心能力，其結果可能會因缺乏一些選取準則而顯得紛亂。所以謝昀樺（1998）在整理 Jao（1996）對核心能力（不論是個人或組織整體）的分類之後，認為核心能力可以依其對組織根本價值的貢獻區分成：1.價值孕育（value conception），也就是組織或個人能形成一些有價概念的能力，如研發、創新、知識累積等等；2.價值實現（value realization），也就是組織或個人將自己或他人（例如客戶或委託者）所形成之有價概念，予以實現或具象化的能力，例如製造、商品化、執行力等等；3.價值傳送（value delivery），也就是當上述有價概念經實現後，個人或組織還能將此價值適當地轉換傳送給客戶或其主要對象，例如行銷、溝通、後勤、訊息整理或轉換等等。

由於 Jao（1996）對核心能力的區分，能同時用於個人與組織層面，而「價值」的概念，也比功能或市場等等概念更長遠、深層以及需要累積的意味。因此，沈介文（2002）乃以 Jao 的觀點為主軸，將核心能力定義為：以「個人或組織透過學習的累積整合，形成有助於組織價值孕育、實現或傳送之獨特競爭優勢，並可加以應用之專業能力」。若再配合前面提到的公關四構面及其意涵，則可以形成公關核心能力的定義，即「個人或組織針對公關對象，透過媒體進行民意瞭解與訊息披露過程中所應具備之核心能力（其定義如上所述）」。本研究基本上以此做為後續研究的主要依據，

並運用沈介文（2002）發展的問卷進行調查。

2.3 跨國公關相關文獻

企業的全球活動，不論是商業或非商業行為，往往都必須考慮到各國的文化差異，而 Ithator（2000）的論述也指出，從歷史來看，企業的擴張與其公關需求往往有同步關聯，雖然每家企業都會試著找到與不同公眾有效溝通的方式，但隨著全球化的風潮，企業跨國公關活動也變的越來越複雜而具挑戰性。於是，Ithator 認為，跨國公關必須要能了解不同的國家文化，其中與公關實務比較有關的文化構面，他認為除了高脈絡或低脈絡（high-context vs. low-context）、個人或集體主義（individualism vs. collectivism）、以及時間導向（orientation to time）等等，還包括了文化對媒體的依賴度（degree of media independence）以及對媒體內容的影響等等。

另一方面，Howard（2001）更針對企業在進行跨國公關時的媒體關係，如何避免失態（gaffes）提出十點建議，其中五點都與在地文化或資源融合有關，包括應該了解在地閱聽眾所關心的訊息、即使具有全球公關技巧也不要忽略在地接觸（local touches）、不要低估語言障礙、要妥善運用當地資源以取得建言與協助、經常到各城鄉走走（因為文化的面貌往往呈現在不同地方）。

除了強調文化、語言、在地化與資源融合之外，Ritchey（2000）以及 Hackley & Dong（2001），則分別以個案實務或訪談的方式，討論了中西方公關活動明顯的不同或應注意之處，主要是以大陸與香港為例。Ritchey 根據對奧美公關（Ogilvy & Mather Public Relations）駐北京管理總監的訪問指出，在大陸進行公關活動，首先需要對市場進行了解，因為大陸市場相對於其他西方市場較為封閉而不易被了解，其次則需要注意到大陸政府對私

部門的涉入與影響力。至於 Hackley & Dong 則指出，正確的公共關係管理，對大陸企業而言，是一種相當新的概念、理論或管理操作。其中，當套用西方公關理論於大陸時，一個最大的挑戰就是中國人對「關係」的運用（他們定義為一種策略性建構的個人網路），此種「關係」往往是個人的、封閉的、隱晦的、人際間的、友誼的、甚至於有檯面下的交易或交往等等。這些特色與西方公關理論所強調的公眾、開放、透明、大眾媒體、以及遵守倫理原則的訴求往往有所差異，也造成了一些問題。因此，Hackley & Dong 就建議，在大陸進行公關活動時，應同時將「關係」的考量納入。

經由以上論述可以發現，企業在進行跨國公關時，除了基本的公關專業技能之外，往往也需要注意到各國文化的差異，包括語言、當地市場、媒體在當地的特色與影響力、政府力量、在地資源的融合等等，希望能夠有效的將公共關係施展於當地環境，而這也就是一種全球視野、在地行動的觀點，本研究也將就此觀點，比較不同國家公關專業人員對其核心能力的認知。

3. 研究方法

由於本研究目的在於比較台灣與英美國家之公關專業人員的核心能力認知差異，雖然有些核心能力定義的初始含意是組織層次，但本文會在操作時，例如問卷修正與進行調查時，儘量涉及個人層次。因此，本研究主要是針對台灣及英美國家之公關專業人員，進行公關核心能力認知的問卷調查，以下就是關於問卷調查與資料分析過程的說明。

3.1 問卷調查

本研究問卷主要是根據沈介文（2002）所設計的公關核心能力認知問卷，總共 23 題，並請受測者填寫個人基本資料。其次，在抽樣對象的選擇上，由於「公關聖經」一書（石芳瑜、蔡承志、溫蒂雅、陳曉開譯，2000），具體列出了台灣各公司的公關負責人名錄，可以相信這些人若願意回卷，其意見應該有相當的代表性與自主性，能夠反映出一定程度的公關專業人員之意見。因此，本研究以該名錄為國內樣本，在不包括非營利組織、學校與政府機構之下，經過電話查證所有名單之後，發出共 221 份問卷。經過一次書面催收，一次電話催收，最後回收有效問卷 139 份。

至於國外樣本部分，本研究主要以英美國家之公關人員為對象。但因為國外問卷調查往往曠時費日，又容易有各種誤差（例如地址不存在或筆誤等等），故本研究在成本資源考量下，將以 email 的方式進行問卷調查。

由於一般公司的公關人員專屬 email 很難取得，故本研究將以專業公關公司的企業 email 為主要發出問卷對象。經由美國與加拿大的相關協會網頁（包括 Canadian Public Relations Society、Public Relations Society of America、Council of Public Relations Firms、International Public Relations Association），以及一些入口網站的搜尋之後（例如 yahoo 和 firmseek 等等），本研究接著透過互動式網頁（active server pages, ASP），以電子郵件將網頁寄出，請其找尋相關人員登錄填寫問卷。最後，國外問卷總共發出 669 份，但因為海外及 email 問卷的種種限制（包括通訊不良等等），雖然經過二次 email 催收，仍然只有 26 份的有效問卷回收，表 2 即為所有國內外的有效回卷者人口屬性。

《表2》有效回卷者人口屬性

類別		國內	國外	類別		國內	國外
行業	公關產業	103	26	教育程度	高中以下	7	8
	其他產業	36	N/A		大學	103	24
性別	男	41	13		碩士	28	1
	女	98	13		博士	1	0
畢業 科系	商管	63	6	年資	0-3年	49	0
	傳播	39	10		4-6年	24	4
	文	9	8		7-9年	32	2
	法	10	0		10-12年	15	8
	藝術	6	1		13年以上	19	12
	理工其他	12	1				
總合		139	26				

註：N/A 是因為本研究未針對此類對象發出問卷。

3.2 資料分析

在資料分析方面，由於國外回收問卷數量較少，加上其抽樣對象的篩選原則與國內樣本不同，所以並不適宜與國內問卷混合分析。因此，本研究乃先就國內的有效問卷，透過因素分析來檢視公關核心能力的構面，再根據這些構面，針對國內外的區隔，進行單因子變異數分析，之後再分別針對國內回卷者的人口屬性進行單因子變異數分析（行業、性別、教育程度、畢業科系）或是相關分析（年資），而國外問卷由於數量過少，不宜再進行更細部的分析（包括年資、性別、教育程度等等的分析），以免樣本數未達合理水準，而影響結果的可靠性。

在以上的分析方法中，有必要對本研究的因素分析過程再稍加說明。所謂因素分析，乃是為了要找出變項之間，可能存在的共同因素，並依據其相似性，將變項予以分類。其基本原則是：因素的數目愈少愈好，但能

解釋總變異數的程度愈大愈好。至於在共同因素的萃取方面，目前應用較多的是主成分分析法（principal components analysis）以及主要因素法（method of principal factor），而一般來講，除非需要正確地推估其共同性，否則使用任何一種方法都可以，只要所得的結果容易解釋即可（黃俊英，1991）。此外，在因素數目的決定方面，黃俊英（1991）認為，Kaiser 原則是目前最廣被採用的，其原則是因素的的特徵值，也就是以其能解釋變異數是否達到 1 作為分野，若其值不大於 1 者即不予選取。另外 Cattell（1966）所提出來的陡階檢定法（scree test），也被許多人用以輔助對因素個數的決定。所謂陡階檢定法，乃是以因素之間的特徵值差距，代表其解釋變異的相對能力，在其差距陡降之後，趨於平緩時，則表示其後的各個因素，能解釋的變異就變小，於是可以捨棄不用，而只取前面的因素，並再與 Kaiser 的原則比較之後，以其中較少的因素個數為最後的決定。

同時，在決定因素個數之後，本研究將以最大變異轉軸法（varimax rotation），以使各因素的意義變的比較清晰明顯，轉軸後的因素負荷量矩陣（Factor Loading）。至於各題項之間，如何分類至各因素，根據 Stephenson 類似的經驗，因素負荷量通常要大於 0.35，否則不具顯著性（引自 Schlinger, 1969）。因此，本研究乃以因素負荷量最高，並大於 0.35 者為判準，而將各題項分別歸類至各因素。

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。

4. 研究結果

4.1 項目分析與因素分析適切度檢定

在因素分析之前，本研究需要對問卷進行項目分析與因素分析的適切度檢定。所謂項目分析，主要是為了將未達顯著水準的題項刪除，而其步驟首先是求得各回收問卷的公關核心能力認知總分，並依總分高低進行排列，找出最高分與最低分的各 27%，依臨界分數將回收問卷分成高低兩組，高分組為 145 分以上，低分組為 124 分以下。接下來，則是以獨立樣本 t-test 考驗兩組在每個題項的差異，若 P 值小於 0.05，則此題項具有鑑別度，於是可以留住，否則應予剔除。

本研究經過項目分析之後，23 個題項均具有鑑別度，能鑑別出不同受試者的反應程度，因此本研究不刪除任何一題項。其次，本研究進行因素分析適切度檢定。經過 SPSS 統計軟體分析結果，得到 KMO 指數為 0.875，KMO 指數是 Kaiser-Meyer-Olkin 的取樣適當性量數，當 KMO 值越大時，表示變項間的共同因素越多，越適合進行因素分析。大於 0.8 表示此組資料是適合作因素分析，小於 0.5 表示不適合，因此表示本研究之問卷適合從事因素分析。

4.2 因素分析結果

本研究將因素分析結果整理如表 3 所示，其中的因素一（F1），由於其題項主要包括衡量公關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，例如「公關人員要有能力與媒體建立關係」、「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」、以及「…公關人員要有能力同時傳送不同媒體所需要的不同資訊」等等，故本研究將因素一命名為「媒體關係能力」。

其次是因素二（F2），其題項主要衡量公關人員對其活動的策略規劃與執行能力，例如「公關人員要有能力在執行活動時，將消費者所關心的趨勢與議題結合起來」、「公關人員要能從平時作為中，讓客戶滿意」、「公關人員要能幫長期客戶提出更具策略性的建議」、以及「公關人員要有能力構思與規劃各式各樣的討論會或是各種傳播訊息的方式」等等，因此本研究將因素二命名為「策略執行能力」。

至於因素三（F3）的題項，主要是在衡量公關人員能否針對消費者或是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，例如「公關人員要隨著消費者的屬性，來進行全球化、區域化或本土化的公關規劃」、「公關人員要隨著消費者的區域性，而有能力將訊息進行廣範圍的傳送（例如傳送至全世界）」、「公關人員要能針對客戶特色，傳遞出公關活動的潛在利益」、以及「公關人員要能善解民意，先抓住客戶與消費者的意圖，然後才能將自己的價值傳送出去」，因此本研究將此因素命名為「需求反應能力」。

最後關於因素四（F4）的題項，皆為公關人員對其外語能力的認知，例如「公關人員要有能力將外電消息翻譯的很好」，以及「公關人員要有自己撰寫其它外國語新聞稿的能力」，故本研究將其命名為「外國語文能

力」。

同時，由於此量表對總變異解釋力達 0.59，而各因素題項間的信度都超過 0.8，顯示出此量表在各因素的內部一致性相當良好，也具有一定的解釋能力。

〈表 3〉 因素分析結果

因素/命名	特徵值	累積可解釋變異	Cronbach α 信度
F1：媒體關係能力	10.96	.41	.89
F2：策略執行能力	2.08	.48	.86
F3：需求反應能力	1.74	.55	.84
F4：外國語文能力	1.07	.59	.85

4.3 人口屬性及國內外之比較結果

表 4 是針對國內有效回收問卷的人口屬性，以及國內外的區隔，與其公關核心能力認知四因素之比較結果。

結果顯示，在國內部分，只有在因素四「外國語文能力」方面，不同的行業別與畢業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。

至於國內外區隔的比較部分可以看到，在因素二「策略執行能力」與因素四「外國語文能力」方面，國內外公關專業人員的認知有顯著差異。其中，在國內外公關專業人員的相互比較之下，國內的公關專業人員較英美人員不重視其「策略執行能力」，但卻相對較為重視「外國語文能力」。

《表 4》國內有效回收問卷人口屬性分析

		因素 vs. 人口屬性：Corr. Coef. (年資) or F			
		因素一	因素二	因素三	因素四
國	年資	-.05	.06	-.03	-.08
內	行業別	1.03	.01	.24	4.67*
回	性別	1.13	2.29	.13	.01
卷	教育程度	1.13	.82	.62	.34
者	畢業科系	.10	.22	.27	3.62*
	國內外區隔	1.42	8.49*	1.03	39.62*

*p < .05

5. 結論與建議

5.1 研究結論

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」（因素四）此核心能力認知上有顯著差異。在行業別部分，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。

至於在畢業科系對公關核心能力認知的差異方面，沈介文（2002）指出，非傳播或商管科系畢業者，其在公關專業上，往往是經由工作歷練而來，因此他們需要在工作中花更多的心血再學習。同時由於這方面的知識，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，所以對外國語文也就相當重視。

另一方面，在國內與英美國家之公關專業人員的比較上，研究發現在因素一「媒體關係能力」與因素三「需求反應能力」上並無顯著差異，意謂著此二因素，可能屬於公關的全球視野一部分，不論公關人員身居何處，台灣或是其他國度，都需要重視與發展媒體關係能力和需求反應能力。

然而，關於因素二：「策略執行能力」，國內的公關專業人員卻不如英美公關專業人員般地重視。這可能是因為國內的公關訓練，不論是學院派或是坊間的專長訓練等等，多半是以傳播角度切入，鮮少從管理的角度來看待公關。例如沈介文、黃梅芳、徐明儀（2002）在整理國內相關公關文獻時就發現，國內有關公關的文獻與研究，幾乎都出自新聞學研究或廣告學研究等等，在管理相關期刊中，則是寥寥無幾。反觀國外，卻是將公關納入管理部分，許多文獻是以管理的角度切入來探討公關，例如 Grunig & Hunt (1984)、Schlesinger (1990)、Lesley (1991)、Grunig (1997)、以及 Wilcox, Ault, Agee, & Cameron (2000)。也許因此國外的公關人員，也就比較強調公關的管理能力，包括策略規劃與執行能力。

至於因素四：「外國語文能力」，英美公關人員卻不如國內般的重視。其原因可能是因為本研究在國外樣本方面，回卷者本身即相當熟習英文，也就比較不認為外國語文是相當重要的核心能力。其次，由於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（張在山，1994）。因此，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，這可能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原因。

5.2 研究建議

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，由於目前專業公關公司的成立愈來愈多，也普遍得到企業界的接受與認同。所以對於專業公關公司之公關人員而言，其本身核心能力即為其競爭優勢之一，所以有需要比其他行業的公關人員更認清且強化本身的核心能力，而本研究問卷正可以做為自我衡量的工具。

其次，本研究所進行的因素分析，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招募、績效評估與訓練等等。同時，此一問卷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，各個因素的重要程度，也可以做為學校如何進行公關教育的參考。

最後，透過本研究的結果，我們大致上也可以看到公關的「全球視野，在地行動」之特色（某些因素，不分國內外皆重視，某些因素則否），而公關專業人員如何掌握全球重視的能力，包括媒體關係能力與需求反應能力，並再因地制宜的調整部分能力（包括加強策略執行能力，以及不要過分推崇外國語文能力），本研究也許可以提供一些審思。

同樣地，關於未來的相關研究，也可以利用本研究所找出的公關核心能力因素，透過實證使公關理論與經驗之間，更有銜接的可能。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，後續研究還可以透過沈介文、黃梅芳、徐明儀（2002）的研究結果，以問卷的方式來驗證不同公關學派的認同者（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。

5.3 研究限制

本研究限制首先來自於問卷部分，由於問卷引用自沈介文（2002）所發展的現成問卷，雖然沈介文對問卷已進行多種方法的修正，而且已經施測過，所以有一定的信度與效度。但因為該問卷主要是針對國內對象而發展（包括發展過程中的訪談都只是針對國內公關業者），雖然改成英文問卷後，本研究有經過語意回饋，但未必能充分反映出國內外公關人員對公關核心能力的看法。

其次，由於本研究的調查對象，國內部份只含蓋了「公關聖經」一書中提到的部份產業，國外部分更只含公關產業，而且回收問卷有限。因此，本研究結論，雖然可略為比較國內外公關專業人員對核心能力的認知，但並無法代表國內所有產業公關人員之看法，更不宜直接推論至國外大多數的公關人員之看法。

參考文獻

- 石芳瑜、蔡承志、溫蒂雅、陳曉開譯(2000)，*公關聖經—公關理論與實務全書*，台北：商周。
- 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，第 141-150 頁。
- 沈介文(2002)，*公關人員對專業核心能力認知之研究*，*新聞學研究*，72，第 119-145 頁。

- 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，第 17-42 頁。
- 沈介文、黃梅芳、徐明儀(2002)，台灣公關研究版圖之研討—學術與非學術性文章之比較，*第一屆北商學術論壇研討會論文光碟*（壁報論文組，A33），台北：台北商業技術學院，第 1-7 頁。
- 李湘君(1995)，高科技公司怎麼做公關，*公關雜誌*，9，第 66-70 頁。
- 林晉寬(1999)，組織核心能力的累積與發展模式：台灣廠商之實證研究，*工業關係管理本質與趨勢學術研討會論文集*，彰化：大葉大學工業關係系，第 277-296 頁。
- 陳彩繁(1995)，*策略雄心與資源槓桿運用之研究---以長谷公司為例*，中山大學企管研究所碩士論文。
- 黃俊英(1991)，*多變量分析*(四版)，台北：中華經濟研究所。
- 張在山(1994)，*公共關係學*，台北：五南書局。
- 臧國仁(1991)，公關的特徵與做法，摘自孔誠志主編，*公關手冊*（五版），台北：商周文化，第 43-72 頁。
- 謝昫樺(1998)，*廠商核心能力累積與未來資源投入之相關性研究---以台灣資訊電子業為例*，東華大學國際企業研究所碩士論文。
- Cattell, R.B. (1966), *Handbook of Multivariate Experimental Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Collis, K. J. (1991), A Resources-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearing Industry, *Strategic Management Journal*, 12, 49-68.
- David D.(2000), Public relations: Priorities in the Real Economy, *Vital Speeches of the Day*, 67(1), 15-18.

- Fiol, C. M. (1991), Managing Culture as a Competitive Resource : An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 191-211.
- Grunig, L. A. (1997), Excellence in Public Relations. In C. L. Cayood (Ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, N.Y.: McGraw-Hill, 286-300.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. T. (1984), *Managing Public Relations*, New York: Holt Rinehart and Winston.
- Hackley, C. A. & Dong, Q. (2001), American Public Relations Networking Encounters China's Guanxi, *Public Relations Quarterly*, 46(2), 16-19.
- Hagen, A. F., Hassan, M. T., & Amin, S. G. (1998), Critical Strategic Leadership components: An empirical investigation, *Advanced Management Journal*, 63(3), 39-44.
- Hamel, G. & Heene, A. (1994), *Competence-Based Competition*, N.Y.: Wiley & Sons.
- Howard, C. M. (2001), Ten Strategies to Avoid Global Gaffes in Media Relations, *Public Relations Strategist*, 7(4), 34-37.
- 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.
- Ihator, A. (2000), Understanding the Cultural Patterns of the World--an Imperative in Implementing Strategic International PR Programs, *Public Relations Quarterly*, 45(4), 38-44.

- Jao, I. Y. (1996), *Capability Enhancement through Cross-Border Contract Manufacturing Alliances: A Study of Taiwanese Information Technology Firms*. London: London Business School.
- Leonard-Barton, D. (1992), Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Lesly, P. (1991), *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications* (4th Ed.) Chicago, Ill.: Probus Pub. Co.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Reviews*, 68(3), 79-91.
- Ritchey, D. (2000), The Changing Face of Public Relations in China and Hong Kong, *Public Relations Quarterly*, 45(4), 27-32.
- 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.
- Schlinger, M. J. (1969), Cues on Q-Technique, *Journal of Advertising Research*, 9(3), 53-60.
- Tampoe, M. (1994), Exploiting the Core Competence of Your Organization, *Long Range Planning*, 27(4), 66-77.
- Watson, G. H. (1993), How Process Benchmarking Supports Corporate Strategy, *Planning Reviews*, 21(1), 12-15.
- Wilcox, D. L., Ault, P. H., Agee, W. K., & Cameron, G. T. (2000), *Public Relations--Strategies and Tactics* (6th Ed.) N.Y.: Addison-Wesley.

A Cross-National Study of PR Professionals' Recognition of PR Core Competencies

*Sheng C. W.** *Tsai M. I.***

Abstract

Although the public relations (PR) of an organization is increasingly important, researches about PR core competencies are relatively few, especially about the cross-national comparison. Therefore this study first tries to clarify the meaning of PR core competencies through literature review and adopts a questionnaire from Sheng's research to carry out a cross-national survey. Then, using factor analysis, we find out some factors to delineate the PR core competencies. After all, we compare the differences between respondents from Taiwan and other countries. Some suggestions will also be proposed at the end.

KeyWords: public relations, cross-national comparison, core competency, factor analysis

* Associate Professor, Department of Industrial Relations, Da-Yeh University

** Graduate School of Industrial Relations, Da-Yeh University

本研究感謝國科會經費補助（計畫編號 NSC 90-2416-H-212-004-SSS）。