

公關人員對專業核心能力認知之研究

沈介文*

《摘要》

由於企業公共關係重要性與日俱增，而關於公關人員對專業核心能力認知的研究並不多，因此本研究乃透過文獻探討，先釐清公關核心能力的意涵，並經由三家公關公司的深度訪談和內容分析，就此意涵設計出一份認知量表，繼而以 Delphi 法詢問專家意見後進行調查，除了透過辨別力檢測修正量表之外，也進行因素與集群分析。結果發現，公關核心能力可以分成四個因素，包括「媒體關係能力」、「策略執行能力」、「需求反應能力」和「外國語文能力」，而受訪者則可以分成二群，分別是「高核心能力認知型」和「低核心能力認知型」。最後，本研究乃針對受訪者人口特徵，就其各集群以及分別的因素認知方面進行比較，並做成一些結論與建議。

關鍵詞：公共關係、核心能力、Delphi 法、內容分析、因素分析

投稿日期：2001 年 12 月 7 日；通過日期：2002 年 3 月 1 日。

* 作者現為大葉大學工業關係系（所）助理教授。E-mail: cwsheng@mail.dyu.edu.tw

壹、緒論

在科技變動下，近代全球充滿了快速競爭和高度不確定的特色，使企業與環境之間，產生了高度關聯，包括與其上下游廠商、客戶、社區、社會大眾、乃至於自然環境的關係等等；於是，任何企業都不再只需要完成其經濟角色即可，而是要負擔更多與社會、自然或其他各種環境有關的角色（Hagen, Hassan, & Amin, 1998）。當然，這些不同角色與責任的實現，也有助於企業正當性（聲望）的提升，而使企業更能夠長期生存（沈介文、徐木蘭，2000）；此時，顯而易見的是，當環境變動使企業與社會互動日增，甚至於企業能否發展下去，也要視社會認同的程度而定時，企業為了讓自己的不同角色被社會注意並且接受，於是對其公共關係的處理，勢必將益發重視（Hsu, Sheng, & Yang, 2000）。

雖然公共關係的重要性與日俱增，但李湘君（1995）和沈介文（1999）都認為，組織要進行專業公關的規劃與執行，事實上並不容易，因為這首先需要組織成員，特別是業主與公關專業人員，能夠對其核心能力，包括公關的內涵、角色、功能以及專業知識等等，有清楚的認知。然而，由於公共關係是近二十年來才逐漸被真正理解的新興領域，所以關於釐清公關核心能力的研究並不多，雖然有一些相關論述，包括業界的經驗談或學者概念式的討論（例如李潔，1997；沈介文，1999；陳昌陽，2000；Harris, 1992; Caywood, 1997; Hsu, Sheng, & Yang, 2000），都分別提出一些極富啟發性的論點與架構，不過總括來看，這些研究多半缺乏實證資料的收集，也極少運用衡量工具進行檢測，故其論述往往無法說明是否與人們實際的認知或作為相符；再加上許多學者或公關專業人員，因其個人背景的不同，往往會由不同角度來切入對公關的認知，而更顯得眾說紛云。因此，本研究乃希望就此一議題，亦即公關核心能力，試圖先澄清其意涵，之後再據以建構認知量表並予以施測，然後針對研究結果進行討論，除了希望能夠更確認量表的信度與效度之外，也希望能進一步就受測者的背景加以分析比較，以得到更多的發現。本研究的具體研究目的如下：

1. 透過文獻探討，釐清公關核心能力的意涵，並就此意涵設計認知量表。
2. 採用自行設計的量表，針對公關專業人員進行調查，並就調查結果與受訪者屬性進行比較，以了解不同屬性之受訪者，其在公關核心能力認知方面是否有差異，並探討其可能原因。

貳、文獻探討

由於本研究主要想建構公關核心能力的認知量表，並在進行調查之後，將受訪者的人口特質與其認知進行分析。因此，本文在此節中，將分別針對公共關係以及核心能力相關文獻加以整理說明，並歸結出其相關意涵，以利後續量表之設計。

一、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，至少應該包含雙方以上的互動關係。至於組織如何維繫此一關係，Hsu, Sheng, & Yang (2000) 則認為，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，改變或是順從民意 (public opinion)；而為了達到此一目的，組織如何瞭解民意以及披露訊息，就成為其公關活動的主要著力點。其中，Grunig & Hunt (1984: 22) 針對訊息披露，提出了實務界慣用的四種方式，包括以宣傳（訊息可能扭曲）為主而單向溝通的新聞代理方式、以告知（儘量不扭曲訊息）為主但仍為單向溝通的公共資訊方式、以說服為主而透過資訊交流的雙向不對等方式、以及為促進共同瞭解並進行雙向溝通的雙向對等方式；至於 Grunig & Hunt 的看法，則比較認同最後一種方式，也就是認為組織應該以雙向對等方式進行訊息披露。

雖然 Grunig & Hunt (1984) 提出了以上論點，但其對於訊息管道的爭取，也就是組織如何取得媒體（特別是大眾傳媒）的問題，則沒有提及。關於這一點，Schlesinger (1990) 以及 Hsu, Sheng, & Yang (2000: 157) 則認為，通常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，而這些資源的主要基礎包括：1. 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；2. 資訊流通基礎，亦即組織能夠讓資訊容易取得，於是使得擁有溝通管道者，可以很方便地從中選擇需要的訊息予以披露；以及 3. 社會互動基礎，也就是組織能夠建立與社會具影響力者（例如專家學者）之間的關係，而透過他們的意見，使訊息更真正當性，於是更容易獲得溝通管道擁有者的青睞，而樂意披露訊息。

其次，既然公關是相互接納的，組織除了要披露訊息之外，也要瞭解民意，而究竟「誰」的意見才是民意，這就牽涉到組織的公關對象為何了。基本上，組織公關對象可以就其連結 (linkage) 的性質而分成四種 (臧國仁, 1991: 71)，包括：1.

具有授權（enabling）連結的對象，也就是一些能影響組織生死的人或團體，例如股東、議會、董事、社區領袖等等；2. 具有功能（functional）連結的對象，也就是一些與組織基本的輸出入運作有關的人或團體，例如員工、顧客、協力廠商、供應商、工會等等；3. 具有規範（normative）連結的對象，也就是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，例如產業公會、職業團體、宗教或政治團體等等；以及 4. 其它的一些散漫（diffuse）連結對象，也就是一些較難掌握，與組織沒有特定關係，甚至本身沒有特定結構或理念的群體，例如學生、家庭主婦、某些非營利團體等等。

最後，在組織確認了主要公關對象之後，當然也必須要有一些方法以獲知其意見，也就是瞭解民意的途徑。Hsu, Sheng, & Yang (2000) 認為，組織瞭解民意可以分成兩部份來看，包括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；以及是否主動瞭解民意，例如是否主動開放廠房供人參觀等等。於是，綜合以上所述，本文將公關構面及其內涵整理如表一所示，其中可以看到，所謂公共關係，除了定義中包含雙方以上的互動關係之外，還可以更具體的將其分成四個構面，包括「公關對象」、「瞭解民意」、「爭取媒體」、以及「披露訊息」，於是一個完整的公關規劃與執行，基本上就應該考量到這些構面的不同內涵。

表一：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

除了公關內涵的說明之外，許多學者也提及優秀公關人員或功能，應該具備那些要素。例如 Grunig (1997) 提到優秀公關的 12 種特質 (characteristics)，包括要能策略管理、要與行銷區隔、要能向高層決策者直接報告、要成立單獨部門等等。從這些特質中，我們可以發現，某些特質的描述很像本文後面將要說明的核心能力之概念，例如策略管理能力是需要累積的，而策略目的之一，往往是要尋找或創造組織獨特性，以取得競爭優勢，故策略管理能力基本上可以視為一種核心能

力，至於此能力是否為優秀公關所必要，Grunig 主觀認定是的，而本研究則是透過實證，以找出這類能力是否為多數公關人員認為是必要的。另一方面，Grunig 所提到的特質中，也含蓋了不同角度，其中的「要與行銷區隔」，基本上是公關角色的定位，而關於「要能向高層決策者直接報告」或是「要成立單獨部門」等等，則是組織結構與其命令鏈的關係。這種將不同角度混在一起來看公關「特質」的現象，在其它文獻中也常看到，例如 Wilcox, Ault, Agee, & Cameron (2000) 就指出，公關人員對文字語言的駕馭、對問題的分析、創造力、說服力、以及簡報能力，是其應有的五大基本屬性 (attributes)，但同時他們卻又提到四種基本能力 (abilities)，包括寫稿能力、研究能力、規劃能力、以及問題解決能力。其間可以看出一些重疊的部份，包括問題的分析類似於問題解決能力、寫稿能力類似於文字語言的駕馭等等，同時也可以看到一些令人混淆的分類，例如為何創造力是一種屬性而非能力等等。

以上這種有時重疊有時混淆的現象，主要是因為在探討優秀公關應具備的要素時，論述者未能將所謂的特質、屬性或是能力，給予清楚的定義與區隔，再加上沒有後續的實證資料加以輔佐，以致於大家不易從中找出更具辨別力的構面與分類，或是最重要的要素為何。於是，本研究乃補充過去研究的缺口，除了在以下的文獻探討中，對「核心能力」做清楚的定義之外，也於後續研究的過程中，透過質量並用的方式，試圖找出公關人員所共同認知的重要核心能力為何。

二、核心能力相關文獻

核心能力並不算新的概念，Selznick (1957) 在很早以前就已經提到獨特能力 (distinctive competence) 的概念，而 Thompson (1967) 則認為企業的核心技術 (core technology)，包括一些最基本的能力與資源，如果受到干擾的話，則會產生很高的成本與調適困難的情形，所以企業應該透過一些措施，以強化其核心技術，減低環境的干擾等等。雖然這些概念早就有人提出，但吳思華 (1996) 認為，由於 1990 年代以前，權變理論依舊是管理的主流，所以許多學者偏好強調企業應該如何因應環境，而比較忽略對組織本身如何紮根的探討，直到有人開始對日本企業進行研究之後，這類觀點才有了轉變，因為許多研究者將日本企業的成功經驗，歸因於他們本身堅持在專業技術上的努力，而這種「持之以恆」的成功案例，令學者們開始檢討，企業經常隨環境變動的策略是否正確，於是核心能力此一概念又再度被提起。

除了說明核心能力概念的源由之外，吳思華（1996）還認為，企業的核心能力可以分成實質資源、個人能力和組織能力，而沈介文、楊奕源、張欣偉（1999）則認為，即使是組織能力，也往往與個人能力有關，其間的差別只是組織如何將個人能力予以累積與轉化，以避免組織因成員去留而更迭其核心能力。同樣地，此觀點也出現在 Leonard-Barton（1992）和林晉寬（1999）的論述之中。Leonard-Barton 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之外，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，包括共同解決問題、參與專案或新技術的開發運用等等，然後以局部實驗再推廣的方式，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。至於林晉寬（1999）的研究則指出，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。

經由以上吳思華（1996）以及其他學者的論點可以發現，雖然核心能力包含了組織與個人層次⁽¹⁾，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涵意是組織層次，但本文會在操作時，例如設計訪談題綱時，儘量涉及個人層次）。

首先，關於核心能力的定義，在文獻中出現的相當多，但本研究經過整理之後發現，所謂核心能力基本上包含以下四種特性：

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 (learning)；而林晉寬（1999）也認為，核心能力可以透過經驗與長期學習而得，其中的學習意願與企圖心則是其建構成敗的關鍵。
2. 核心能力是一種獨特的競爭優勢，例如 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，例如 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. 有效的核心能力必需具備可應用性，也就是企業能根據其核心能力，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）。

透過上述定義，雖然可以對組織核心能力有較清楚的描述，但若僅依據這些定義，而想要研究組織或個人的核心能力，其結果可能會因為缺乏一些選取準則而顯得紛亂；例如，Tampoe (1994) 在其研究中提到了 12 種核心能力，而李湘君（1995）在提及公關核心能力時，除了說出本身觀點之外，還引用了美國公關協會、Bellcore 電訊公司、惠普公司（HP）、公關雜誌（Public Relations Journal）等等的論點，總共提了數十個專業公關應注意之事與應有的能力，其結果反而令人不知如何取捨。因此，本研究希望在此找到一些有助於核心能力選取的準則，以做為後續資料收集與分析的依據。

在判斷（選擇）何者是核心能力時，許多學者除了根據他們對核心能力的定義之外，往往也輔以分類的方式進行選擇，例如 Hamel & Heene (1994) 將組織核心能力分成：市場傾向能力、產品整合能力、功能相關能力；Chandler (1992) 則認為組織核心能力包括功能能力（例如財務、生產、研發等等）以及策略能力（例如垂直整合、多角化等等）。然而另一方面，Prahalad & Hamel (1990) 認為，核心能力應該是一種累積學習的結果，若僅僅透過外顯功能上的暫時優勢（例如特定的產品或服務），而對組織核心能力進行區分的話，可能並不足以代表其真正的核心能力；其次，以上的這些分類，往往偏重於組織核心能力，而不易轉換成與個人專業能力間的關係。因此，謝昀樺（1998: 28）乃整理 Jao (1996) 對核心能力（不論是個人或組織整體）的分類分式，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夠形成一些有價概念的能力，例如研發、創新、知識累積與企劃等等；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、工具操作能力等等；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的概念，更有長遠、深層以及需要累積的意味，因此本研究乃決定採用 Jao 的觀點，並經由以上的文獻整理之後，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」，做為核心能力的完整意涵及選取準則，同時再配合前面

提到的公關四構面及其意涵，共同形成公關核心能力的意涵，意即「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）」，並以此做為後續研究的主要依據，而這些意涵的運用，在以下本文中都將逐步予以說明。

參、研究方法

在文獻整理之後，本研究釐清了公關核心能力的意涵，同時為了建構量表以進行調查，本研究乃先選擇三家專業公關公司進行深度訪談，並針對訪談逐字稿進行內容分析，然後設計成一份初步的公關核心能力認知量表；接著，本研究將此量表透過 Delphi 法徵詢專家意見修正後，再進行公關專業人員的認知調查，並續以辨別力檢測和因素分析篩選量表的題項，最後方針對有效答卷者進行集群分析，並檢驗各群與其相關屬性之間的關係。以下，就是這些研究方法的逐一說明。

一、深度訪談與內容分析

首先，本研究希望受訪者必須是專業公關人員，所以選擇以專業公關公司的中高級主管為對象；而另一方面，本研究也希望受訪公司，能在各種組織構面上（例如規模、成立時間等等）儘量有所不同，以平衡組織因素對受訪者在公關核心能力看法上的影響。因此，本研究在過濾多家公關公司（主要是根據網頁資料以及電話探詢），並詢問其意願之後，選取了三家公司（表二即為受訪的個人與組織屬性資料），與其在公關界服務滿五年以上的專案或公司負責人，進行各約一至二小時的訪談，其訪談題綱主要是根據前面所提到的公關核心能力意涵進行設計（題綱請見附錄一），並將訪談結果整理成逐字稿以進行內容分析。

所謂內容分析（content analysis），乃是針對溝通內容，依研究目的，客觀而系統化地進行量化或質化的描述、分析與推論（王石番，1989；楊孝潔，1993）；由於此一方法可以將一些主觀又非結構化的陳述，轉變成一種較客觀的結構，因此很適合用以分析一些非結構化過程中所收集到的資料，例如訪談逐字稿等等（沈介文，1999）。至於內容分析的分析單位，可以是特殊的關鍵字、句、段落、整篇文章或是語幹，而本研究則是從三篇逐字稿中整理出語幹，之後再將其合併或篩選，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）。

表二：受訪者的個人與組織屬性

組織 / 受訪者屬性	A 公司	B 公司	C 公司
受訪者職位	總經理	專案經理	專員（專案負責人）
受訪者性別	女	男（2人，共同受訪）	女
組織規模	6人	20人	約 850 人(worldwide)
成立時間	1996	1993	1997 (worldwide) 1999 (台灣)
外商 / 台商	台商	台商	外商

前面所提到的語幹（theme），主要是指根據研究目的將逐字稿中，具有相似思想或意念的單位（thought or idea unit）加以整合，通常會包括文字中的一個段落或是不同的句子，然後透過一種更為精簡的方式（通常是一句話或一段話）予以表達，而每一個整合結果，就成為一個個的語幹，分別傳達出相似於原來內容的思想或意念（Budd, Thorp, & Donohew, 1967）。至於本研究的語幹形成，也依據上述原則加以整理，主要分成兩個步驟，包括先根據前面提到的公關核心能力意涵，就逐字稿中挑出符合該意涵的 119 個語幹，然後再依據交互主觀（intersubjectivity）原則，徵詢三位熟悉內容分析法與本研究目的，以及參與訪談和整理逐字稿的人員（目前從事公關行業）之意見，請他們將語幹編碼，留下個別認為符合公關核心能力意涵的語幹，然後根據楊孝潔（1993）所提的公式，計算編碼的信度，也就是信度 = $N \times \text{平均相互同意度} / (1 + (N - 1) \times \text{平均相互同意度})$ 。在此公式中，N 是含研究者在內的編碼者人數（4人），而平均相互同意度則是分類過程中，所有編碼者對語幹的意見，當一個語幹編碼得到所有人同意時（皆認為符合公關核心能力意涵），該題即得 1 分，否則得 0 分，最後將分數加總後再除以語幹數目，而得到編碼者之間的平均相互同意度。經過計算，編碼者的平均相互同意度為 0.83，再代入公式求得其信度為 0.97，顯示出不同的編碼者，對研究者所選取的語幹，有相當一致的看法，認為大致上符合公關核心能力之意涵；接著，本研究再將各語幹予以修飾、合併或篩選，形成初步的七點 Likert 式公關核心能力認知量表共 48 題。

二、Delphi 法與量表調查

Delphi 法是群體決策技術的一種（Dalkey, 1969），其主要步驟包括：1. 將想要討論的議題列出（可以採用問卷或量表型式），並選擇待尋求意見的專家；2.

將列出之議題，以不具名方式，請專家們在不必齊聚一堂開會的情況下，獨自發表意見（可以開放式表達）後回收；3. 將回收結果加以整理，並再交給各專家參考；4. 請專家們再一次發表意見，此時可能引發新的看法或是不同的選擇；5. 重複第3與第4步驟，直到大家的看法趨於一致，或是沒有新意見產生為止。

傳統的 Delphi 法，由於需要歷經多次的郵件往返，所以相當耗時，但在 internet 的科技進步之下，Delphi 法在實際操作上，已經可以透過 email 進行，而變得較容易操作。同時，沈介文（1998）在運用 Delphi 法之後也發現，此一方法基本上具有兼顧調查法與座談法的優點，因為透過初始的問卷或量表發出，可以使問題較具結構化，但同時又因為允許大家開放式回應，而且會將結果再詢問大家意見，於是形成類似討論的互動；其次，由於 Delphi 法在整理成員意見的過程中，基本上已經參入研究者的詮釋，同時也允許成員多一點思考的時間，所以對於一些初步形成、具探索性的問題或量表，往往因為研究者與成員之間較多的反省空間，反而可以獲得一些較有價值的資訊。因此，本研究在初步量表形成之後，就以 Delphi 法詢問相關專家的意見，而在提供意見者的選取方面，由於先前量表的設計，主要來自於專業公關公司的訪談，故本研究乃採互補考量，以受訪公司的客戶，也就是一般企業的公關負責人為對象（請見表三之屬性分佈），透過電子郵件往返三次，徵詢其對於此量表的意見，並在每次回函後都針對意見修正量表，直到大家都不再提更新的意見為止，最後修正成共 33 題的量表。

經過 Delphi 法修正量表之後，本研究開始進行較大規模的調查。首先，在調查對象方面，由於專業公關人員名單難以尋獲，而許多企業又不明顯區隔公關與行銷功能之差別，所以往往以行銷人員兼掌公關事務。因此最後，本研究在樣本代表性的考量下，決定以《公關聖經》一書（石芳瑜、蔡承志、溫蒂雅、陳曉開譯，2000）中，所附列之公關專業人員名錄為對象（不含非營利組織與政府機構）。由於該名錄具體列出各公司的公關負責人（雖然後來經過電話查證，有些名單已經有所異動），因此可以相信這些人的意見，應有相當的代表性，能夠反映某種程度的公關專業人員之意見，而本研究共發出 221 份問卷，請各公司公關負責人具名填寫，並於六週後以電話詢問與催收，總共有效回收 139 份問卷，有效回收率 63%，表四即為其屬性分佈的情形。

表三：Delphi 法之意見提供者屬性

意見提供者	A	B	C	D	E
公司主要產品	網路產品	電子量測	雜誌	相機	電腦週邊
性別	女	女	女	女	男
畢業科系	國貿	行銷	歷史	英文	資管
職稱	行銷經理	行銷專員	行銷經理	業務經理	行銷經理
年資	8 年	1.5 年	5 年	10 年	5 年

表四：量表調查有效回收者屬性分佈

行業別	從事與公關 / 媒體服務 有較直接關係之行業	專業公關公司--60 人； 廣告行銷公司--23 人； 大眾傳媒公司--12 人
	從事其它行業	市場調查公司--8 人； 航空公司--13 人； 飯店--14 人；醫院--9 人
性別	男--41 人；女--98 人	
教育程度	大專--103 人；碩士（含）以上--36 人	
專業科系	商管科系--30 人；傳播科系--39 人；其它科系--70 人	
服務年資	0-3 年--49 人；4-6 年--24 人；7-9 年--32 人； 10-12 年--15 人；12 年以上--19 人	

至於問卷中量表的信度與效度部份，由於量表經過內容分析的同意度檢測、Delphi 法的專家意見修正，以及後續將進行的辨別力檢測和因素分析，故可以推論應該會有一定的效度，而其信度也將於因素分析之後，再進行檢測與提報。

三、辨別力檢測與因素分析

吳聰賢（1993）認為，一般的態度或認知量表，若要設計採用 Likert 式量表時，以辨別力檢測來篩選題項，不失為一個適當的方法。所謂辨別力檢測，乃是先將量表進行小樣本的前測，並在回收之後，將每份量表的每一題項所有答卷者的分數加總，其最高分的 $1/4$ ，與最低分的 $1/4$ ，就每一題的均值 X_{jh} （前 $1/4$ 最高分第 j 題的均值）與 X_{jl} （後 $1/4$ 最低分第 j 題的均值）進行比較，若在五點 Likert 式量表

中，當 $X_{jH} - X_{jL} < 0.5$ 時，則其辨別力就過低，應將該題剔除。然而，由於本研究的樣本群（sample set）原本就不大，若再進行前測，可能會造成最終可用樣本過少的問題，因此本研究乃以全部有效回收的 139 份問卷，就其中的認知量表進行辨別力檢測，而因為量表的份數比一般所謂的小樣本更多，再加上本研究採七點 Likert 式量表，所以決定以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，於是將該題剔除，最後共刪除 6 題（第 1、2、9、19、28、31 題），剩下 27 題。

在以辨別力篩選題項之後，本研究繼續以因素分析來檢測量表，除了試圖找出公關核心能力不同構面之外，也會將不易歸類至各因素的題項予以刪除，其中包括題項的因素負荷量過低者，或是當題項所指涉的含意（因素）重疊與模糊者。至於在探索性的因素分析過程中，雖然可以採用主軸法（method of principal axes）或重心法（Centroid method of factoring）來萃取共同因素；但黃俊英（1991）認為，主軸法較重心法客觀嚴謹，其中的主要因素法（method of principal factor）因較為簡便，更為許多研究者所採用，而本研究所採用的即為主要因素法。其次，在因素數目的決定方面，黃俊英也認為，Kaiser 原則是目前最廣被採用的，其原則是以因素的特徵值（Eigenvalue），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，而除了 Kaiser 的原則之外，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，乃是以因素間的特徵值差距，代表其解釋變異的相對能力，並在其差距陡降之後，若開始趨於平緩時，則表示其後的各個因素，所能解釋的變異就已經很小了，可以捨棄不用，而只取前面的因素。因此，本研究根據 Kaiser 原則，並配合陡階檢定發現，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%。

在選取因素之後，為了使各因素間的意義變的比較清晰明顯，本研究接著進行最大變異轉軸法（varimax rotation），研究結果中的表五所示，即為轉軸後的各題項因素負荷量。至於各題項之間，如何分類至各因素較為恰當，Schlinger (1969) 認為，因素負荷量要大於 0.35 否則不具顯著性；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。此外，若有題項在不同因素間的負荷量都很高，而彼此差距又不大時（本研究以差距是否低於 0.05 為判準），意味著該題所指涉的含意（因素）有重疊與模糊之處，故本研究也將予以

刪除。最後，總共刪除了 4 題，剩下 23 題分別歸類於四個因素，包括因素一有 8 題，因素二有 7 題、因素三有 6 題、因素四有 2 題。接著，本研究乃針對每一因素所含題項進行 Cronbach α 信度測試；其中，因素一的信度 0.89、因素二的信度 0.86、因素三的信度 0.84，以及因素四的信度 0.85，顯示此一 23 題的最終量表，對各構面（因素）之衡量內部一致性良好。

四、集群分析

由於本研究想就受測者屬性進行比較，而集群分析之目的正是透過客觀方法，將相似的觀察值（受測者）歸為同一集群，使總觀察值減縮成數個齊質群，並根據其資料「重心」（即特色），將各集群予以命名以利比較（黃俊英，1991）。因此，對於集群分析而言，幾個重要的過程包括：1.選擇指標與方法來衡量觀察值的相似性、2.決定集群數、3.將觀察值分類至各集群並予以命名（說明集群特色）。

本研究是以因素分析所萃取的四個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，而以下就是這些研究結果的說明。

肆、研究結果

一、因素分析結果

本研究透過深度訪談、內容分析、Delphi 法的專家意見、辨別力檢測與因素分析之後，設計並修正出表五的四因素共 23 題公關核心能力認知量表。

表五：公關核心能力認知量表

題項	因素負荷量			
	F1	F2	F3	F4
33. 公關人員要有能力與媒體建立關係	.84	.22	.42	.15
29. 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	.83	.36	.28	.23
30. 公關人員要有能力同時傳送不同媒體所需要的不同資訊	.76	.49	.28	.12
27. 公關人員要能了解媒體的本質與趨勢，才容易與媒體接觸	.74	.53	.37	.28
32. 公關人員要有相關知識，才容易成功地舉辦為大眾所接受的活動	.74	.41	.47	.44
5. 公關人員要有能力配合消費族群舉辦不同的活動	.53	.42	.46	.43
6. 公關人員要有深入淺出的文字表現能力	.63	.30	.49	.46
23. 公關人員要能講消費者聽得懂的話	.58	.46	.48	.37

題項	因素負荷量			
	F1	F2	F3	F4
21. 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	.44	.77	.46	.28
20. 公關人員要能從平時作為中，讓客戶滿意	.39	.76	.48	.30
17. 公關人員要能幫長期客戶提出更具策略性的建議	.31	.73	.39	.11
15. 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	.51	.71	.57	.29
12. 公關人員要能透過不同的技術或管道，以瞭解大眾的看法	.40	.70	.62	.32
11. 公關人員要能廣泛接受媒體與社會新知，以了解大眾所關心的事	.42	.68	.49	.28
22. 公關人員要有能力找到跟消費者有關或關心的文章與資料傳送給消費者	.22	.62	.25	.46

因素三 (F3) : 需求反應能力 (共6題)					
題項	因素負荷量				
	F1	F2	F3	F4	
16. 公關人員要隨著消費者屬性，進行全球化、區域化或本土化的公關規劃	.37	.55	.77	.29	
24. 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）	.19	.44	.74	.53	
25. 公關人員要能針對客戶特色，傳遞出公關活動的潛在利益	.46	.53	.74	.21	
8. 公關人員要有將廣告與新聞串連發佈的能力	.42	.33	.73	.46	
14. 公關人員要能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	.33	.53	.69	.39	
26. 公關人員要有趨勢研究的能力以吸引媒體的注意	.46	.31	.64	.24	

因素四 (F4) : 外國語文能力 (共2題)					
題項	因素負荷量				
	F1	F2	F3	F4	
4. 公關人員要有能力將外電消息翻譯的很好	.33	.26	.35	.89	
7. 公關人員要有自己撰寫其它外國語新聞稿的能力	.31	.31	.46	.88	

註：各題號是經過Delphi法修正後的量表題號，該量表原有33題，經辨別力與因素分析篩選後，將第1、2、9、19、28、31題，以及第3、10、13、18題分別予以刪除，剩下23個題項。

透過表五對各題項之因素負荷量排序可以發現，在因素一 (F1) 中，其負荷量較高的題項主要是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「…與媒體建立關係」（第33題）、「…爭取媒體曝光率」（第29題）、以及「…傳送不同媒體所需要的資訊」（第30題），故本研究將因素一命名為「媒體關係能力」。

其次，在因素二 (F2) 方面則可以看到，其因素負荷量較高的題項，多半是在衡量公關人員對其活動的策略規劃與執行能力，例如「…執行活動時，將…趨勢與議題結合起來」（第21題）、「…從平時作為中，讓客戶滿意」（第20題）、

「…長期…策略性的建議」（第 17 題）、以及「…構思與規劃…傳播訊息的方式」（第 15 題），因此本研究將因素二命名為「策略執行能力」。

至於因素三（F3），透過其負荷量較高的題項可以發現，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「…隨著消費者屬性，進行…規劃」（第 16 題）、「…隨著消費者的區域性…將訊息進行…傳送」（第 24 題）、「…針對客戶特色，傳遞出…」（第 25 題）、以及「…抓住客戶與消費者的意圖…價值傳送出去」（第 14 題），因此本研究將因素三命名為「需求反應能力」。

最後關於因素四（F4），由於其含蓋題項較少，本研究乃直接就其題項進行命名的判斷。其中，因素四的各題項皆為公關人員對其外語能力的認知，例如「…外電消息翻譯的很好」（第 4 題），以及「…撰寫其它外國語新聞稿的能力」（第 7 題），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，也具一定的解釋能力。

二、集群分析結果

在因素分析之後，本研究繼續以其所產生的四個公關核心能力認知因素為指標，透過平均連鎖法的分析，列出集群數在 10 以下的誤差遞增量。結果發現，當由二個集群數縮減至一個時，產生的誤差遞增量最大，因此選取二個集群數為最合適（黃俊英，1991）；接著，本研究再以 K 平均數法，將觀察值分類至各集群中，至於各集群的含義如何？應該如何命名？則端看其資料的「重心」何在，所以本研究乃將各認知因素，先進行 Logistic 線性轉換成 0 至 100 間的數值，再與各集群進行單因子變異數分析，以求得各集群的資料重心，並檢驗各集群間是否有顯著差異，而其結果如表六所示。其中可以發現，集群一和集群二的樣本數相差不多，並沒有異常偏離的現象，而集群一在各因素間的分數都顯著較高，因此我們將集群一命名為「高核心能力認知型」，並將集群二命名為「低核心能力認知型」。

三、與觀察值屬性之比較結果

最後，本研究將集群結果，分別與表四所列的五種受訪者屬性，進行單因子變異數分析（針對年資）與卡方分析（針對行業別、性別、教育程度、專長科系），但卻沒有發覺到任何顯著相關（請見表七所示），而這意謂著，就整體的核心能力認知來看，在公關專業人員中，高核心能力認知者（亦即普遍重視各個核心能力

者) 與低核心能力認知者，其在工作年資、行業別、性別、教育程度和專長科系方面，並無明顯的不同。既然如此，本研究接著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、教育程度和專長科系，進行單因子變異數分析。結果顯示，只有在因素四方面，不同的行業別與專長科系有比較顯著的差異 ($p < 0.05$ ，請見表七所示)；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。其它至於因素一至因素三，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。

表六：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

** $p < 0.01$

表七：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) / χ^2	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*

* $p < 0.05$

伍、結論與建議

一、研究結論

過去關於核心能力的文獻，有許多是專注於研究組織「如何」累積其核心能力（例如 Leonard-Barton, 1992；林晉寬，1999；沈介文、楊奕源、張欣偉，1999 等等），而許多學者，例如 Fiol (1991)、Collis (1991) 以及陳彩繁 (1995) 等人卻又認為，核心能力往往是其它組織不易模仿的，也就是即使知道某些組織是如何累積其核心能力，也未必適用於其它組織。再者，知道累積的方法，卻不知道要累積「什麼」核心能力，也往往成為組織在學習上的困擾，而這也就是 Argyris & Schon (1996) 所認為的，組織學習結果未必是對組織有利的，因為可能學到不當的知識或能力。

因此，對於特定專業或產業，探討組織或個人應具備之核心能力是有其必要的，而有一些研究雖然也在做這方面的努力，例如 Hall (1993)、Chandler (1992)、Hamel & Heene (1994)、以及 Tampoe (1994) 的研究等等，但這些研究多半是透過個案或主觀判定組織核心能力的範圍，以致於他們所提出來的核心能力，不是極不易衡量，就是過於廣泛，例如 Hall 所提出的能力就包括了品質、有用性、聲譽及印象、價格、美觀、創新、顧客服務、地位與文化能力、法規能力、員工技術等等，以致於組織要參考其意見加以運用時就很難取捨。

於是，針對過去文獻的不足之處，本研究透過一些嚴謹的方法與程序，試著找出「什麼」核心能力才是公關人員所認知為重要的能力，並據以建立公關專業核心能力的認知量表（請見表五）。同時，誠如本研究在緒論中所提到的，公共關係是近二十年來才逐漸被真正理解的新興領域，所以一些相關論述，多半是以經驗或概念式的討論，至多是一些個案觀察或質化資料的解析為主，關於釐清公關核心能力的量化研究並不多，其主要原因應該就是公關核心能力的難以衡量，於是本研究乃透過一定方法，設計出一套具有相當的專家認同（訪談與 Delphi 法）、辨別力、效度（因素分析）與信度的 23 題認知量表。該量表包括了公關核心能力的四個構面，分別是：「媒體關係」、「策略執行」、「需求反應」以及「外國語文」，而本研究也相信，一旦有了衡量工具與方向，未來對於公關核心能力的衡量就比較可行，而這些也將影響到公關人才的培育（知道該訓練什麼樣的能力）、召募（知道如何衡量潛能）與績效評估（知道評估的重點為何）等等，將有助於公關專業人力

管理，當然也可能引發更多的相關實證研究，使公共關係的理論與經驗之間，有可能銜接起來。

此外，本研究經由對受訪者的人口特徵進行比較後發現，大多數人口特徵不論是在不同集群之間（整體高認知或低認知群），或是在單獨對各因素的認知上，都沒有顯著相關，而只有公關人員所服務的行業別，及其畢業科系，對其在「外國語文」此一核心能力的認知上，有顯著差異。針對此一現象，本研究首先從非公關業者的屬性來看（請見表四），發現在 44 人中，有 27 人是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。

除了就表四進行分析之外，本研究也分別從各屬性，包括公關業者、非公關業者、商管或傳播科系畢業者、以及其它科系畢業者之中，抽取一至二位有意願者（本研究問卷採具名回答），進行簡短的訪問。結果發現，非公關業的公關人員的確比較重視外語能力，而其中有一部份原因是，當這些企業需要專業的公關能力時，好比是媒體關係或活動執行等等，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，本研究透過後續的訪問也發現，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」。

二、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，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（例如本研究表七顯示），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，表五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。

三、研究限制

本研究限制首先來自於深度訪談，因為深度訪談的對象僅有三家公司，即使本研究有考慮其代表性而事先篩選，並事後有進行 Delphi 法徵詢彼此互補的專家意見，但終究只是少數意見的歸納，再加上公關與行銷雖然在功能上有部份重疊，但實質上仍有相當大的差異，而由於目前的國內產業，往往將公關活動交由行銷部門負責，故本研究的 Delphi 參與者都是行銷或業務部門的人，使其修正問卷的結果，未必能正確符合本文於文獻探討後所提出的公關意涵。

其次，本研究在運用內容分析時，也有其方法上的限制，因為在決定量表的各題項時，內容分析雖然有一定的邏輯，但仍難以擺脫研究者的主觀判斷，雖然後來透過辨別力、因素分析與信度的檢測以篩選問卷，但即使是因素分析，也因為因素的決定到解釋之間，都含有主觀成份（黃俊英，1991），所以對其間的各種結論，當然也都可以存疑，而仍有改善的空間。例如，表五中的某些題項，其最高因素負荷量之間，差距雖然超過 0.05，但仍不足 0.1（第五題與第十二題），意謂著該題仍有可能同時指涉不同含意（因素），而本研究只是根據最高的因素負荷量，將該題歸屬至某一個較為可能的因素罷了。因此，欲引用本量表進行後續研究者，勢必要好好考慮到這些研究限制，方能引用得宜。當然，由於本研究的調查對象，只含蓋了部份產業（請見表四），因此本研究結論，也將無法代表所有產業公關人員之看法。

註釋

- (1) 事實上，若根據 Porter (1980; 1985) 的觀點，核心能力或是競爭優勢，還可以包含產業與國家的分析，但因與本研究目的較不相關，故本文並不就這兩方面的論述多加探討。

參考文獻

- 王石番（1989）。《傳播內容分析法——理論與實證》，台北：幼獅文化。
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：商周出版。原書 Lesly, P. (Ed.). *Lesly's handbook of public*

- relations and communicaitons* (5th Ed.) Chicago, Ill.: Probus.
- 沈介文（1998）。《台灣企業的環境倫理觀之分析--以資訊電子業為例》。國立台灣大學商學研究所博士論文。
- （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》，頁 141-150，高雄：中山大學企管系。
- 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: 17-42。
- 沈介文、楊奕源、張欣偉（1999）。〈組織訓練與發展之規畫評估－組織的核心能力、知識與學習之討論〉，《工業關係管理本質與趨勢學術研討會論文集》，頁 297-314，彰化：大葉大學工業關係系。
- 吳思華（1996）。《策略九說》，台北：麥田出版公司。
- 李湘君（1995）。〈高科技公司怎麼做公關〉，《公關雜誌》，9: 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。
- 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，頁 277-296。
- 陳昌陽（2000）。〈新世紀的公關趨勢〉，《公關雜誌》，二月號，頁 4-11。
- 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。
- 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: 51-86。
- 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，頁 43-72。
- 楊孝潔（1993）。〈內容分析〉，摘自楊國樞主編，《社會及行為科學研究法》（十三版，下冊），台北：東華書局。
- 謝昀樺（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。

- Anderberg, M. (1973). *Cluster analysis for applications*. N. Y.: Academic Press.
- Argyris, C. & Schon, D. A. (1996). *Organizational learning II --- Theory, method, and practice*. N.Y.: Addison-Wesley.
- Budd, R. W., Thorp, R. K., & Donohew, L. (1967). *Content analysis of communications*. N.Y.: Macmillan.
- Cattell, R. B. (1966). *Handbook of multivariate experimental psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. M. A.: The MIT press.
- Caywood, C. L. (Ed.) (1997). *The handbook of strategic public relations and integrated communications*. N.Y.: McGraw-Hill.
- Collis, K. J. (1991). A resources-based analysis of global competition: The case of the bearing industry. *Strategic Management Journal*, 12, 49-68.
- Dalkey, N. (1969). *The Delphi method: An experimental study of group decisions*. CA: Rand Corporation.
- 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*, (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.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.
- Harris, T. L. (1992). *Choosing and working with your public relations firm*. Illinois: NTC Business Books.
- Hamel, G. & Heene, A. (1994). *Competence-based competition*. N.Y.: Wiley & Sons.
- 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.
- 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.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Reviews*, 68(3), 79-91.
- Punj, G. & Stewart, D. W. (1983). Cluster analysis in marketing research: review and suggestions for application. *Journal of Marketing Research*, 20(May), 134-148.
- 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.
- Schlanger, M. J. (1969). Cues on Q-Technique. *Journal of Advertising Research*, 9(3), 53-60.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. N.Y.: Row, Peterson and Company.
- Tampoe, M. (1994). Exploiting the core competence of your organization. *Long Range Planning*, 27(4), 66-77.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. N.Y.: McGraw-Hill Inc.
- 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.

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. 是不是請您描述一下，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. 請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。

Public Relations Practitioner's Perception of Professional Core Competencies

Chieh-Wen Sheng*

ABSTRACT

Although the public relations (PR) function of an organization is increasingly important, researches about PR professional core competencies are relatively few. Therefore this article first tries to clarify the meaning of PR professional core competencies through the literature review. Then we carry out three interviews and derive a recognition questionnaire for PR professional core competencies from the content analysis of the interviews' verbatim records. Next, using Delphi method, the test for power of discrimination and factor analysis, we conclude a 23-items questionnaire. Also, after factor analysis, we found four factors to delineate the PR core competencies, including "media relationship", "strategic performing", "needs reaction", and "foreign languages". Moreover, using the cluster analysis, we found two clusters of respondents and compared the clusters with the demography of them. After all, some suggestions are proposed at the end.

Keyword: Public Relations, Core Competencies, Delphi Method, Content Analysis, Factor Analysis

* Dr. Chieh-Wen Sheng is Assistant Professor at Department of Industrial Relations, Da-Yeh University, Changhua, Taiwan.