

國立政治大學傳播學院碩士在職專班

碩士論文

指導教授：陳憶寧博士

初階公關人員職能需求與公關人才選任
模式之探討

A Study on the Needs of Junior Public Relations
Personnel and Public Relations Personnel
Recruitment Models

研究生：林采煖

中華民國一〇三年七月

謝 辭

取得碩士學位，一直是我人生一個重要的目標。很高興在三年的邊工作、邊學習下，終於順利完成碩士的最後一個論文學分。

自從幾年前開始擔任公關顧問公司高階主管以來，如何找到既優秀又能留任的初階公關人員，就是我經常思考的問題，並希望有機會多向比我資深的公關前輩請益。所以，當研一下學期，開始思考要用什麼題目做為我論文的研究方向時，公關選才自然而然就浮現在我的腦海。

儘管我對研究方向十分確定、毫無遲疑，然而一份研究要能順利完成，首先要謝謝我的指導老師陳憶寧教授。當初她在幾乎不認識我的情況下，非常爽快地答應擔任我的指導老師，這需要極大的勇氣。在論文撰寫期間，陳教授除了教學又身兼政大傳院的行政要職，工作十分忙碌，但她仍不忘定期督促我的論文進度，每每給予明確的指導，讓我的論文撰寫及修改頗具效率，完全沒吃到什麼苦頭。

另外，很謝謝口試委員蘇蘅教授和楊意菁教授。兩位教授用心研讀我的論文，並在提案口試及論文口試中，提出許多一針見血的犀利問題，從專業的角度，幫我釐清不少論文上的盲點及矛盾，並建議我如何調整方向，讓研究更具可看性。

再來，最要感謝的是我前公司主管嚴曉翠小姐。謝謝曉翠推薦我報考政大傳院碩士在職專班；在修業期間，關心我的學習狀況；在重要的期末報告，給予她的諮詢與建議；在論文撰寫期間，又提供許多過來人的經驗，並擔任我的前測對象，讓我後續的訪談非常順利，她可是我取得學位背後的重要推手。

最後，要謝謝 12 位接受我訪談的公關好友及資深前輩。因為有大家願意花時間參與訪談，並回饋許多個人寶貴經驗與建議，才能豐富這本論文的研究結果，感謝之至。而我希望本文之研究，能對公關業界主管及有興趣從事公關工作者帶來實質的助益，為台灣公關產業略盡棉薄之力。

摘要

本研究欲透過對國內中高階公關主管的深度訪談，探討初階公關人員最重要的人格特質和公關職能，企業對公關人才之選才模式，以及選才模式對公關人員實際聘用之成效。研究對象為 8 位公關顧問公司主管，以及 4 位一般企業之公關部門主管；受訪公司涵蓋知名公關集團、中小型公關公司，以及國內外上市櫃之企業。

本研究發現，主動積極與工作熱忱是初階公關人員最受重視的人格特質；而對初階公關人員幫助最大的職能為溝通能力，其次為撰寫能力，此亦呼應其工作內容需要常和媒體、客戶、第三單位進行溝通，並需撰寫大量之新聞相關文件。對於哪些人格特質可以透過工作中培養，受訪者較無共識，許多受訪者皆認為主動積極及工作熱忱都與個性有關，難以培養；而溝通能力與企劃能力等職能是受訪者認為最能從工作中培養的，但實際狀況仍視個人資質與學習態度而定。

對於初階公關人員之選才模式，大多以筆試及面試為主，筆試通常包含中英文翻譯，以及企劃書與新聞稿模擬寫作；在面試時，多數公關主管都會詢問其過去經歷，以及面對挫折的反應，藉此了解其溝通能力，以及是否具備公關職能和抗壓性。

另外，溝通能力是在受訪者公司目前選才模式下，認為新進初階公關人員較缺乏之職能，其次為企劃能力與管理能力。初階公關人員離職比例約為 45%，平均任職約 1.47 年會異動，主要離職原因是想嘗試不同領域工作，以及壓力大或工作太多。多數受訪者都認為其公司之選才流程有需要改進的空間，並建議公關業界可採取集體面試、優先考慮大傳系畢業生、分層面試、推薦人才、實習制度…等方法。

本研究提出的建議為，1.充分告知工作內容與可能面臨之加班狀況，作為新人是否願意接受工作挑戰之考量；2.透過更詳實的評估，找出具有主動積極與工作熱忱的公關新人；3.利用情境模擬的提問，評估應徵者的溝通能力；4.發展實習制度，培養有潛質的公關人才；5. 設置專職的人力資源單位，並加強主管面試技巧的訓練。

關鍵詞：公共關係、人格特質、公關職能、選才模式、離職因素

Abstract

The present study involved a series of in-depth interviews of mid- and high-ranking public relations (PR) supervisors to identify the key personality traits and PR competencies of junior PR personnel, the recruitment models enterprises utilize to employ PR staff, and the effectiveness of these recruitment models in resulting in permanent productive employment. The participants in the study comprised eight supervisors serving at PR consultancy firms and four supervisors of PR departments in various enterprises. Interviewed companies included well-known PR groups, small and medium PR agencies, and listed domestic and international companies.

The findings of the study indicated that “initiative” and “enthusiasm” were the personality traits of junior PR personnel that the interviewees most favored during the recruitment process. The study also found that the PR competency of junior PR personnel that the interviewees regarded as the most beneficial was “communication ability,” followed by “writing skill.” Both of these competencies are heavily employed in PR tasks, where personnel are often required to communicate with the media, clients, or third parties, and draft large numbers of news-related documents.

However, the interviewees expressed diverse opinions regarding which personality traits can be developed in the workplace. Several of them argued that because traits such as “initiative” and “enthusiasm” are personality-related, they are difficult to cultivate. By contrast, a majority of the interviewees considered “communication ability” and “planning ability” as the PR competencies that personnel could most easily improve in the workplace, noting nevertheless that the magnitude of development typically depends on an individual’s intelligence, motivation, and attitude for learning.

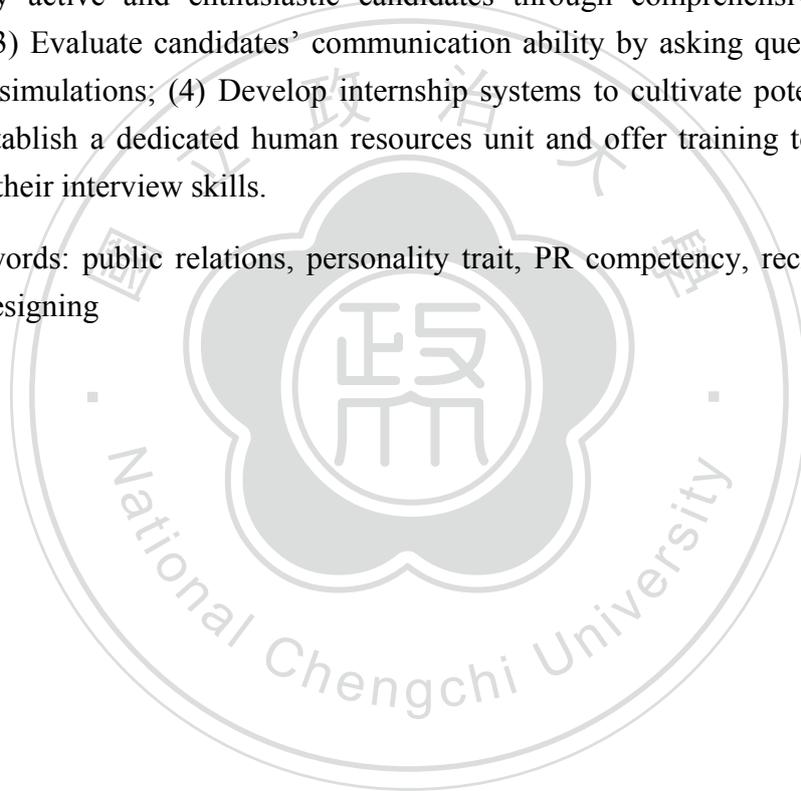
Regarding recruitment models used to bring in junior PR personnel, the study found that a majority of the enterprises employ written tests and interviews. Typically, the written tests seek to assess the candidate’s skill in Chinese/English translation, proposal, and press release writing. During interviews, interviewers typically endeavor to determine a candidate’s communication ability, whether they possess experience in PR competencies, and their degree of resistance to pressure. The study showed that interviewers try to achieve this by asking candidates to provide their past experiences and by observing their response to failure.

In addition, the participating companies, when they used their current recruitment models, considered “communication ability” to be the competency most lacking in newly-employed junior PR personnel, followed by “planning ability” and “management ability.” The resignation ratio for junior PR personnel was approximately 45%, with

personnel changes occurring after an average of 1.47 years of employment. The primary reason for resignation was “trying different areas of work,” followed by “too much pressure,” or “too much work.” A majority of participants conceded that the current recruitment procedures employed by their companies needed to be improved. To effect improvements, they suggested that the PR industry could attempt collective interviews, emphasize recruiting graduates with mass communication degrees, employ cross functional team interviews, consider recommendations, and adopt internship systems.

The study proposed the following: (1) Provide candidates with sufficient information about work content and potential overtime conditions, so that they can use this as a reference when determining whether they are able to accept the work challenges; (2) Identify active and enthusiastic candidates through comprehensive and detailed analyses; (3) Evaluate candidates’ communication ability by asking questions involving situational simulations; (4) Develop internship systems to cultivate potential PR talent; and (5) Establish a dedicated human resources unit and offer training to supervisors to strengthen their interview skills.

Key words: public relations, personality trait, PR competency, recruitment model, reason of resigning



目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	3
第二節 研究目的.....	5
第三節 研究問題.....	6
第二章 文獻探討	11
第一節 公關人格特質探討.....	11
第二節 公關工作職能探討.....	15
第三節 公關選才探討.....	20
第三章 研究方法與設計	28
第一節 研究方法.....	28
第二節 深度訪談流程與策略.....	30
第三節 訪談設計.....	32
第四章 訪談結果與分析	41
第一節 公關工作之人格特質結果分析.....	43
第二節 公關工作職能結果分析.....	52
第三節 企業公關選才結果分析.....	62
第四節 公關職能與選才交叉比對結果分析.....	79
第五章 研究結論、建議與限制	95
第一節 研究結論.....	95
第二節 對公關選才的建議.....	101
第三節 研究限制與未來研究建議.....	104

參考文獻 108

一、中文部份.....	108
二、英文部份.....	110
三、網站資料.....	112

附錄 114

一、深訪受訪者資料.....	114
----------------	-----



表目錄

表 1-1 公關受雇人數—按主要行業分	6
表 2-1 企業公關工作主要內容	18
表 2-2 yes123 求職網第 4 季勞動市場調查	25
表 3-1 受訪者基本資料問卷說明	34
表 3-2 公關應具備之人格特質問卷說明	35
表 3-3 公關職能需求問卷說明	36
表 3-4 公關選才問卷說明	37
表 3-5 公關職能與企業選才交叉比對分析	39
表 4-1 受訪者基本資料分析表	41
表 4-2 受訪者工作年資、所處公司人數及公關年資分析表	42
表 4-3 受訪者認為傑出公關人員特質排序分數列表	45
表 4-4 公關顧問公司受訪者認為傑出公關人員特質排序分數列表	46
表 4-5 一般企業受訪者認為傑出公關人員特質排序分數列表	47
表 4-6 受訪者認為初階公關人員特質排序分數列表	48
表 4-7 公關顧問公司受訪者認為初階公關人員特質排序分數列表	48
表 4-8 一般企業受訪者認為初階公關人員特質排序分數列表	49
表 4-9 受訪者認為人格特質「能」與「不能」從公關工作中培養	50
表 4-10 受訪者認為初階公關人員最需具備之基本背景排序分數列表	55
表 4-11 公關顧問公司受訪者認為初階公關人員最需具備之背景排序分數列表	56
表 4-12 一般企業受訪者認為初階公關人員最需具備之背景排序分數列表	57
表 4-13 受訪者認為對初階公關人員幫助最大之基本職能排序分數列表	58
表 4-14 公關顧問公司受訪者認為對初階公關人員幫助最大之基本職能排序表	58
表 4-15 一般企業受訪者認為對初階公關人員幫助最大之基本職能排序表	59
表 4-16 受訪者認為前三個最重要之職能，「能」從公關工作中養成之分數列表	60
表 4-17 公關顧問公司受訪者認為前三個最重要之職能，「能」從公關工作中養成之分數列表	60
表 4-18 一般企業受訪者認為前三個最重要之職能，「能」從公關工作中養成之分數列表	61
表 4-19 AM1、AM2、AS1、AS2、AS3 初階公關人員選才流程差異與核定層級訪談摘要	65
表 4-20 受訪者認為初階公關人員選才主要考量條件排序表	70
表 4-21 公關顧問公司受訪者認為初階公關人員選才主要考量條件排序表	70
表 4-22 一般企業受訪者認為初階公關人員選才主要考量條件排序表	71
表 4-23 受訪者認為初階公關人員特質排序分數列表	72
表 4-24 如何在選才流程中評估應徵者人格特質說明列表	72

表 4-25 受訪者認為初階公關人員前三個最重要之公關基本職能排序表	75
表 4-26 如何在選才流程中評估應徵者公關基本職能說明列表	76
表 4-27 受訪者認為初階公關人員在目前選才模式下較缺乏之人格特質排序表	80
表 4-28 公關顧問公司受訪者認為初階公關人員在目前選才模式下較缺乏之人格特質排序表	80
表 4-29 一般企業受訪者認為初階公關人員在目前選才模式下較缺乏之人格特質排序表	81
表 4-30 受訪者認為初階公關人員較缺乏之公關基本職能排序表	82
表 4-31 一般企業受訪者認為新進初階公關人員較缺乏之公關職能排序表	82
表 4-32 新進初階公關人員離職比例、任職時間與離職原因	83
表 4-33 受訪者說明該公司之非自願性離職比例	86
表 4-34 初階公關人員面試時因錯誤認知而導致離職原因	87
表 4-35 受訪公司選才模式是否能辨識應徵者之人格特質與公關基本職能	88
表 4-36 受訪者公司針對初階公關人員選才模式改進之說明	90
表 4-37 受訪者針對業界初階公關人員選才之較佳策略或方法重點摘要	92



圖目錄

圖 2-1 甄選方案的規劃流程.....	22
圖 3-1 深度訪談流程.....	30
圖 3-2 訪談四大構面說明.....	33
圖 4-1 AM1、AM2、AS1、AS2、AS3 五家公關顧問公司選才流程圖.....	65
圖 4-2 AM3 受訪者公司選才流程圖.....	66
圖 4-3 AM4 受訪者公司選才流程圖.....	67
圖 4-4 AS4 受訪者公司選才流程圖.....	67
圖 4-5 IH1 受訪者公司初階公關人員選才流程圖.....	68
圖 4-6 IH1 受訪者公司高階公關人員選才流程圖.....	68
圖 4-7 IH2 受訪者公司初階公關人員選才流程圖.....	68
圖 4-8 IH3 受訪者公司初階公關人員選才流程圖.....	69
圖 4-9 IH4 受訪者公司初階公關人員選才流程圖.....	69
圖 5-1 初階公關人員應具備之人格特質.....	96
圖 5-2 初階公關人員應具備之公關基本職能.....	97
圖 5-3 公關顧問公司針對初階公關人員之普遍選才流程.....	98
圖 5-4 一般企業針對初階公關人員之普遍選才流程.....	98
圖 5-5 初階公關人員選才主要考量條件.....	99
圖 5-6 初階公關人員選才中較難被評量之人格特質.....	100
圖 5-7 初階公關人員選才中較難被評量之公關職能.....	101

第一章 緒論

台灣公關行業隨著產業發展而逐漸興盛，尤其在 1970~80 年代開始，台灣高科技產業開始在本土扎根，擁有先進專利技術或電子商品代工技術廠商，在業務範圍擴大後，紛紛建立自有品牌，並帶動台灣外貿額度增長，跨國企業增加、營收提高，也帶動百貨業、服務業、金融業、餐飲、觀光業等蓬勃發展，而公關人員也變得更加重要。進入 21 世紀後，公關產業已變得不可或缺，因此公關市場的興衰，無庸置疑跟經濟發展是息息相關的。

根據 AC 尼爾森公司媒體廣告量監播服務調查顯示，台灣在 2009 年主要關鍵廣告主市場¹廣告量為 394.2 億元（安永經營管理顧問公司，2010），2010 年台灣經濟從全球金融風暴中漸漸恢復元氣，廣告量也大幅成長二成。根據資策會 FIND 結合 Mobile First²調查發現，在 2012 年台灣關鍵廣告主市場規模為 312.3 億元，預估 2013 年為 308.14 億元，其中又以電視廣告比例最高，約佔六成市場，其次為網路廣告、報紙與戶外媒體，其中又以網路廣告成長最為快速（資策會，2013）。

根據行政院勞工委員會 2012 年公佈之 2011 年 7 月「職類別薪資調查報告」顯示，台灣登記為公關從業人員者約有 2,185 人，其中以金融及保險業 441 人，佔 20.18% 最高，其次為專業、科學及技術服務業 317 人，佔 14.51%，第三為資訊及通訊傳播業 277 人，佔 12.68%，第四為住宿及餐飲業 268 人佔 12.27%（行政院勞工委員會，2012）。

實際上在企業界中，很多公關人員卻是以企劃或行銷人員作為職稱，因此實際從業人數應遠大於此。通常台灣單一公關公司人員數量約介於 10~30 人之間，而一

¹ 主要關鍵廣告市場係指電視、網路、報紙、雜誌、廣播與戶外媒體等。

² 有鑑於智慧型裝置的興起與普及將帶來一個新的消費者生活型態轉型與新產業的誕生，資策會 FIND 在 2010 年結合業界成立「行動廣告 SIG(Special Interest Group)」，並以市場預測與消費者行為研究為核心，提供各類完整數據與國內外廣告創新應用案例，促進業界交流，並探索未來商機。後來隨著行動化議題發酵，2013 年起，正式改名為 Mobile First，象徵以行動商務與服務為核心，帶動各行各業運用行動趨勢構築下個階段的服務及商業模式的創新。

般企業至少會有 1~5 人專門處理公司公關事宜，並設立一發言人制度，由高階主管擔任對外新聞處理、危機回應及發言窗口等工作。

綜觀台灣現有之公關公司，目前國內有幾家大型的公關顧問集團，多數都是跨國服務的公司，其它也有不少較小或區域型公關公司，服務型態與客戶類別差異大同小異。以下介紹數家台灣大型的公關集團：

一、精英公關集團：成立於 1987 年，是國內最早成立的公關集團，旗下擁有數家公關公司，包括精英公關、楷模公關、經典公關、精采公關、精萃公關、精準策略行銷...等，業務主要以公關及數位行銷為主，未涉及廣告等其它業務，是台灣最大的獨立公關集團，並成立精英公關（中國），以服務大中華區客戶（見 <http://www.eliteprgroup.com/>）。

二、台灣奧美集團：包含奧美公關、世紀奧美公關、奧美廣告、奧美促動行銷、奧美互動行銷、奧美數位媒體行銷、以及紅坊等公司，提供各項的品牌行銷傳播服務（見 <http://www.ogilvy.com.tw/#/home>）。

三、先勢行銷傳播集團：旗下有先勢公關、先擎公關、鈞勢公關、天擎公關、先勢學苑、斫勢傳媒、晶晶晶廣告、輿圖行銷、思誠國際行銷、驊采整合行銷、以及先勢上海等公司，提供品牌行銷、公關、廣告、數位媒體行銷、電子商務行銷、藝術文創行銷以及品牌設計行銷等服務（見 <http://www.pilotpr.com.tw/>）。

四、聯廣傳播集團：包括聯廣廣告、聯眾廣告、聯太公關、聯樂數位行銷、聯勤公關、聯棧活動行銷、聯準行銷研究和聯廣人文藝術基金會等八家公司，業務橫跨市調、廣告、公關、活動、數位、媒體購買等（見 <http://www.ucgroup.com.tw/>）。

上述國內的公關公司大部份是綜合性質的公關服務公司，但是也有部份公關公司比較專注在特定產業，例如：經典公關、世紀奧美公關和頤德公關就比較專注於高科技產業客戶；另外，像精萃公關、異象醫藥公關和禾唯公關就專門提供醫藥公關服務；隨著產業發展，公關公司在金融服務業、科技業、醫美行業、食品業等，

營收也都大幅提升。

第一節 研究背景與動機

公共關係的起源可以追溯至 18 世紀初英國大選，而「公共關係」一詞有此一說最早是出現於美國「1897 年鐵路文學年鑒」(1897 Year Book of Railway Literature)，但是實際受到公眾的重視，是在 1933 年美國羅斯福總統為了推行新政，透過媒體宣傳和遊說團體來宣導平均社會財富，以及提高企業稅賦的觀念，讓美國企業家了解到私人利益也應該符合公眾利益，並引導民意走向，施壓企業負擔更多社會責任，而要落實這項企業的社會責任，只有依靠公關的專業操作，才能事半功倍(邱金蘭，1987)。

公共關係(Public Relations；PR)這個行業的肇始，則可以從 1889 年³美國西屋電子公司在其公司內部設立公共關係部門起算(劉建順，2005)，至今已有 120 餘年歷史。以國內而言，台灣第一家公關公司—國業公關公司成立於 1968 年(林志青、郭菁菁，2003)，但是直到 1987 年台灣政府正式解除戒嚴後，公關公司才由 5~6 家(林易萱，2005)，成長至目前的百家爭鳴。而隨著台灣產業逐漸大型化及國際化後，目前國內只要是中、大型公司或上市、上櫃公司幾乎都已成立專職之公關部門，甚至是獨立的公關公司，也因如此，公關工作在企業內部之重要性亦與日俱增。

以市場產值來說，全球公關市場連續數年產值達到兩位數成長(梁巧恩，2011 年 02 月 22 日)，主要成長區域是在大陸市場(夏毅，2012 年 10 月 22 日)，其 2011 年市場營業規模同比增長達 25%，而大陸公關市場的蓬勃發展也讓台灣公關人才外流到對岸的意願相對提高。此外，在當今網路與媒體幾乎無遠弗屆的年代，公關要關注的對象不再僅止於傳統媒體，許多社群媒體，包括：Blog、Facebook、Twitter、Weibo、Line、Whatsapp…等，都是公關溝通與操作的媒介；同時，現今許多行銷活動亦整合公關在這些新興媒體上的訊息傳播策略，公關人員有時不僅要與行銷部門

³本文之年代說明皆以西元年為基準，「西元」字眼將予以省略。

共事，更需與外部的廣告公司、整合行銷公司等合作，無形中都讓公關工作變得更加複雜。

尤其，網路及行動通訊的盛行，讓任何企業在面對突發性之公關危機時，可以回應與預先規劃的時間越來越少，專業且有處理經驗之公關人才更加重要。如果能在短時間內做出適當與正面之反應，就能避免商譽風險（reputation risk），因此公關部門處理得當也許就能化險為夷，若處理失敗可能導致企業品牌形象受損，營運下滑、業務發展停滯，甚至可能導致公司業務拓展一蹶不振，由此可見公關之重要性不言而喻。

依照研究者近十年從事公關工作所觀察到的現象，目前台灣公關產業的選才與留任狀況已不復以往，很多新進人員在培訓了 1~2 年後，好不容易進入可以獨立作業的關鍵期時，卻選擇離開或更換不同性質的工作，讓公關產業的人才流動率居高不下；此外，由於優秀的公關人才培養不易，導致中、高階有經驗之公關人才容易被挖角，讓一般企業及公關顧問公司經常需要進行選才。然而，可能因為各種和面試相關的資訊普及，讓求職者之面試技巧得以提昇，或是面試者缺乏公關選才之實務經驗或不瞭解求職者之人格特質與核心職能等疏漏，公關產業在進行人才徵選與實際新進人員之職能及工作條件上可能產生需求不對稱，間接使得新進公關人員流動率提高，無形中也浪費了人事訓練資源等。

故本研究動機是希望能在公關產業日益重要、但人員流動率卻居高不下的狀況下，透過國內有豐富工作經驗之公關中、高階主管的協助，探討公關顧問公司與一般企業公關部門的公關人員職能需求、離職原因與企業選才上之認知差異，以期降低或改善台灣公關市場的人才流動率高之負面效益，進而提供企業在公關選才或大學公關教育之參考。

第二節 研究目的

依據台灣傳播行銷專業認證協會（Taiwan Marcom Certification Association；TMCA）於 2011 年 3 月所舉辦之公關產業人資座談會的資料顯示，台灣公關業人員流動率大，離職的資歷約可分為半年、一年及三年（林宜臻，2011 年 03 月 24 日）。而不到一年離職的原因，主要是不能適應公關產業生態，這點也印證前段針對公關人員流動率過大的說明。

針對台灣公關人員流動率過大，根據研究者擔任公關公司主管近八年的觀察，人員流動以初階公關人員佔比最高，離職原因可分為：一、職場因素離職，如薪資低、工時長、升遷空間、與主管／同儕相處問題、職場環境不佳、缺乏教育訓練...等；二、職能因素離職，此即其本身所具備之人格特質及基本職能無法勝任公關工作；三、其他因素離職，包括：對公關工作缺乏興趣、出國深造、家人或另一半反對...等。由於職場因素離職所牽涉之範圍太廣，本研究重心將著重於探討因職能不適任或是其他因素導致之人員流動，而此又以初階公關人員為大宗。因此本研究將針對會進行初階公關人員徵選之公關顧問公司與一般企業之公關部門為研究對象，透過企業所需之公關核心職能與企業針對公關的選才模式進行分析。除了訪談台灣地區有選才經驗的公關主管外，並整理分析各家文獻研究內容，希望能藉由實際訪談分析結果與學術研究論文相互印證，來探討企業在進行初階公關人員選才與企業本身實際需求之公關工作職能上的差異。期待能找出問題核心，並提出改善之建議。因為研究範圍有限，故將以本文之主題為主要研究範圍。

本研究之主要目的有三個：

- 一、藉由對初階公關人員核心職能的探討，提供國內公關顧問公司及一般企業公關部門在進行公關人才選任時，對公關人員須具備之專業職能有所參考。
- 二、將透過企業在初階公關選才模式與公關人員離職原因之研究，進行選才模式與離職因素之關係探討，希望能提供企業針對初階公關人員選任與實際人員流動

上之改善建議。

三、本研究將提出對初階公關人才徵選模式、企業需求之公關職能、以及降低兩者認知差異之策略建議。

第三節 研究問題

本研究主要是針對初階公關人員流動率高的問題，重點針對受訪企業公關主管對初階公關職能認知與該企業人才選任模式之探討。主要研究模式為參考國內外學術研究資料彙整，以及透過實際訪談公關中、高階主管之內容進行探討，並依據分析結論提供建議及未來研究方向。

以下分成公關工作職能需求、選才概念、公關核心職能與企業選才模式分析等三個不同面向，進而說明本文研究之主要問題：

一、 公關工作的職能需求

依據行政院勞工委員會統計資料顯示，2007 年 7 月台灣受雇之公關人數約為 1,500 人，而至 2011 年 7 月台灣受雇之公關人數約 2,185 人，四年之間人數成長 45.7%；其中，以服務業部門占 87.7%最多，服務業又以金融及保險業為主，雇用 441 人，約占二成左右，也有一部份的公關人員受雇於醫療保健服務業占 10.8%，以及專業、科學和技術服務業占 14.5%，其它集中於規模較大的製造或批發等之企業總管理處。按主要行業區分之公關受雇人數及百分比，列於下表中（行政院勞工委員會，2013）：

表 1-1 公關受雇人數—按主要行業分

2011 年 7 月		
行業別	人數	百分比
總計	2,185	100.00
工業部門	269	12.31
製造業	185	8.47

服務業部門	1,916	87.69
住宿及餐飲業	268	12.27
資訊及通訊傳播業	277	12.68
金融及保險業	441	20.18
專業、科學及技術服務業	317	14.51
醫療保健服務業	237	10.85

資料來源：行政院勞工委員會「職類別薪資調查報告」。

附註：僅列示主要行業，故有細項加總與總計不符現象。

從上表中，我們已了解金融服務業仍是公關人才最多的產業，當然勞工委員會的調查係以薪資類別作為歸類依據，而實務上仍有很多企業設有發言人制度或以行銷人員兼任公關等方式，因此實際從事公關業務之從業人員，應該不只二千多人，但是這方面數據難以評估，因此本文僅援引主管機關數據作為參考。

公關就業人數在台灣的就業市場仍屬於小眾市場，也因為工作的特殊性，公關行業對職能特性的要求跟多數行業有所區別，而且不同產業領域需求也不盡相同，甚至企業大小或者是否上市櫃等，都有不一樣的職能要求。根據哈佛大學 David McClelland 教授（1973）研究，他認為智商高低並非員工工作績效好壞的唯一因素，反而態度、認知、個人特質等因素，才是帶來卓越工作績效的背後原因，這些因素也被後續研究統稱為職能（Competency）。

此外，G. E. Ledford（1995）進一步將職能定義歸納為：「個人可驗證的特質，包括可能產生績效所需具備的知識、技巧與行為」。Scott. B. Parry（1998）亦認為職能係指一組與工作績效有關的知識、態度和技能，此一能力可以根據某種標準予以衡量，也可以經由訓練與發展予以提昇。綜合這些學者的觀點，職能不只是具有實質的知識和技術等，還包括無形的個人態度、行為思考與人格特質。

公關在企業運作上之職能，主要係擔任組織化妝師、擔任溝通者及擔任被諮詢者三種角色（田怡，2005）。對企業而言，工作職能的確認與公關人才之適任，不但

可以提升企業形象與績效，同時也符合人力資源的長期發展規劃。公關因為必須擔任對外危機處理、資訊發佈、宣導組織理念等工作，在職場上就必須擁有處理這些問題的能力，而這些職能要求通常是要透過經驗傳承的。

企業公關最重要之三項核心之職能為「危機處理能力」、「掌握客戶與消費者意圖能力」及「組織管理之能力」，而公關人員無論在企業形象的塑造、行銷的擴展、品牌的建立、企業組織的危機處理等關係著企業存續上，都位居關鍵的角色（張月麗，2005）。因為工作上必須維持與媒體或客戶間之人際互動，也因此公關人員在人格特質與人脈經營的經驗上，也逐漸受到企業主的重視。

公關人員因為工作性質要求，且常面對外界媒體和公眾，因此，在人格特質方面須具備誠懇、熱心、和藹、合作、主動等特質（詹中原、楊聖怡，2000）。許瑞翔（2004）根據層級程序分析法（Analytic Hierarchy Process; AHP），歸納出一位稱職的公關管理者最應具備的能力是概念性能力，其中以策略規劃能力最重要；一位好的公關技術人員則要有好的人格類能力，其中又以抗壓性和高 EQ 為優先。

透過文獻我們可以了解，公關職能不只是專業能力上的需求，對於與媒體互動經驗、人脈經營及抗壓性等人格特質也是重點。而這些職能特質可以說在企業選才時往往是最難評估的，面試主管通常較難在面試時，就能識破應徵者的專業偽裝，也因此可以理解企業主在心態上轉變為與其要招募新手從頭培養，更希望直接挖角有經驗之公關人才，而這點也有可能導致台灣公關人員流動性的提高。

二、 選才的概念與相關研究

選才是企業為了吸引具有工作能力的員工及工作動機的適當人選，激發他們前來應徵的過程，需有良好的招募作業，才能讓具有工作能力和正確態度的應徵者，願意加入企業陣容，共同努力達成企業目標（黃英忠，1997）；Barber（1998）對於選才定義為：「選才包含了組織以辨認與吸引潛在員工為主要目標，因而採取的各種政策與活動」。

企業選才方式通常可分為內部舉才與外部徵才兩種，中間都必然會有甄選流程，而內部甄選管道通常包含親友推薦或內部員工介紹等；外部徵才管道則包含報章、媒體廣告、人力網站、人力仲介、校園招募、公司人員或主管介紹、獵人頭公司代尋、就業博覽會登錄、職業訓練與就業輔導機構仲介、企業挖角等方式（翁巧芳，2008）。

Wanous（1992）認為，在人才甄選上通常會有三階段流程，分別為進入前期（pre-entry）、進入組織期（entry）與進入後期（post-entry），在這三階段中，求職者會分別對企業組織產生各種期望與感受，這點也會影響求職者是否願意選擇該企業提供之就業機會並持續留任，而公關人員離職時點與留任時間，本文後續會透過訪談研究進行較深入之探討。

三、 公關核心職能與企業選才模式

企業選才流程除了透過各式管道搜尋與公告徵才資訊外，主要還是須經過履歷篩選或人力網站資訊篩選、主管面試、定期與不定期考試等流程；然而，透過人力銀行大量搜尋人力，雖然方便快捷，但很多求職者並不是真的了解公關產業，看到有職缺就投，一個職務常收到上百封的求職信，素質良莠不齊，著實花費心力（林宜臻，2011年03月24日）。在現有模式的選才流程下，是否能真正依據產業與公司特性，找出符合資格且願意持續留任之公關人才，將是本文在後續探討的核心。

許多公關從業人員進入公關領域後，常常發現工作時間、工作內容或職場環境等不如預期，或者只是將公關工作當成跳板或儲備一項工作履歷，認為只要有兩、三年工作經驗就準備跳槽，從而停止學習腳步，這樣的心態也導致公關業每年高達30%~40%的高流動性。流動率高雖然表示就業市場彈性大，相對而言，也產生人力培訓資源浪費、經驗無法累積等問題（邱淑華，2008）。

本研究希望能透過承襲過去之研究及訪談現任中、高階公關主管，從公關顧問公司從業人員及一般企業公關部門的不同角度，來研究三個問題：（一）國內公關顧

問公司及一般企業的公關部門對初階公關人員所需之工作職能為何？（二）公關顧問公司及一般企業的公關部門在選才上有何標準？（三）現有的選才模式是否能找到適任的公關人才？並嘗試在解決以上三個問題時，歸納出影響初階公關人員適任與否最重要的職能需求，以及可以甄選出合適公關人員較佳的選才模式與方法，以提供未來企業針對公關人才選任之參考依據。本文所說的合適或是適任的人才，指的是能待得久，在工作表現上又具一定水準的初階公關人員。



第二章 文獻探討

公關是屬於顧問服務業，也因此人才與人資相對重要。由於人才職能包括有實質的知識和技術，還包括無形的個人態度、行為思考與人格特質，故本章擬分成三部份來探討。第一部份係針對公關之人格特質來回顧相關文獻，第二部份係針對公關之專業職能來回顧相關文獻，第三部份則針對公關選才部份，提出相關文獻做說明，期待能透過過去的研究，讓本議題增加多元性及參考價值。

第一節 公關人格特質探討

求職者的人格特質近年來已逐漸受到企業的重視，成為多數企業在任用新進人員時的評估與考量依據。人格特質分析的運用，可以透過電腦系統性的詢問與評量，協助求職者分析出自己的人格特質與行為傾向，有效的提升求職者與企業間兩者的謀合。而公關產業因為是以人為本的行業，因此部份企業在徵求公關人員時，也都會請求職者填寫人格自我評量分析表，以作為企業任用之依據。因此，在討論公關工作職能與企業選才相關文獻前，本節將先針對公關從業人員應具備之人格特質，透過文獻回顧進行探討。

很多新人對於公關的認知，僅止於光鮮亮麗的一面，卻忽略背後辛苦的一面。公關產業因為是服務導向，公關人員必須隨時配合客戶與活動而加班，經常得上班到晚上八、九點亦是業界常態。因此，新人常常須承受工時長、壓力大的環境，在人格特質上顯然必須具備某些特質，才能持續生存在公關職場中(動腦雜誌編輯部，2008年04月25日)。而工作時間過長、常須假日加班、甚至要隨時待命的工作型態，加上初階公關人員待遇不高的薪資條件，也常常是在職者轉換跑道的原因之一，因此了解公關工作性質，並知悉自己對該工作性質的接受程度，應該可以有效降低未來離職的機率。

人格 (personality) 一詞人人皆知，至今仍沒有統一的定義。大多數的人偏向將人格解釋為：由一系列獨特的個人特徵 (unique characteristics) 所組成，包括其對於生活、人事物、言談、知覺等的喜好，例如：勇敢、膽怯、害羞、具攻擊性等，而這些個人特徵若持續性的出現在同一人身上，即稱做為「人格特質」(personality trait)。因此，人格特質在一生中是持續、穩定的，可用來說明與預測其與環境互動結果 (McCrae and John, 1992)。

人格特質等同於人格，其定義很廣，一指人品，與品格相當，是社會上的一般解釋；二指權利義務主體之資格，是法律上的一般解釋；三指人的個性，與性格同義，是心理學上的解釋 (張春興，1996)。一般人在求職時個性已養成，比較難去改變人格特質，比如有些人比較害羞、有些人比較大方，或者有些人比較有愛心、有潔癖等，因此不管是政治人物、運動員、軍人、律師及演藝人員等在人格特質上都比較與眾不同。同樣的道理，公關人員針對人格特質上的需求也有其特殊性。

Allport (1961) 認為，人格是位於個體心理系統之內的動態組織，決定個人「適應外在環境」與「思想及行為」的獨特形式。Gatewood & Field (1998) 亦指出，人格特質是每個人在成年之後，會在個人行事風格以及人際關係上面，有一定的表現方式或模式，也可以解釋不同情境下一個人行為的「一致性」。而這些特質在專業領域外，也營造出一個人未來發展的差異性，能讓個人特質與職業契合，可以有效增加工作滿足感，並提升職場成就動機。

Spencer & Spencer (1993) 則指出，核心能力係指一組能夠在實際工作中，產生有效或卓越績效的相關個人特質。由此推論，公關人格特質與工作績效息息相關，因此在公關人員選才時，除了概念性職能與專業性職能的類別職能外，還必須考量人格類別職能是否能符合工作要求，這也是公關產業的特殊職能要求。根據研究指出，相同職業的人通常具有共通的人格特質傾向 (蔡欣嵐，2000)。這點可以從日常不同職業中觀察出來，當然工作環境也會改變一個人的特質，例如：警察、老師、醫生等行業，所以當一個人進入公關領域久了，也容易自然而然地變成公關人。

此外，企業公關人員應具備之職能，主要可以分成「概念性能力」、「專技性能力」、「人格類能力」三個構面；概念性能力包含策略規劃能力、資源分配能力、分析歸納能力及人際關係能力等；專業與技術性能力包含是否具有產業熟悉度、語言與溝通能力、應變能力等；人格類能力則包含是否具有親和力、成就動機、好奇心、抗壓性及高 EQ 特質等，這三大構面架構成一位公關人員運作之績效表現（許瑞翔，2004）。而其中人格類別是在面試過程中，較難發現與歸納出的要素，因為人類是極端複雜的生物，無法在短時間內就能透過面談或書面資料，來了解求職者的特質與個性。

一位好的公關人員需具備哪些人格特質與心態，許多研究公共關係理論的學者各有不同看法。但若從公關工作具有專業性、創造性、變化性等特性出發，公關人員在執行公關工作時，必須承擔龐大工作與時間壓力，倘若他們未能具有樂觀、自信、自我挑戰性、抗壓性、忍受挫折的能力等個人特質，則不僅會增加組織風險，同時也會造成個人不適任這項工作，這也是為什麼公關從業人員流動性高的原因之一。另外，公關人員因為工作特性必須時常面對外界媒體和公眾，因而在人格特質方面應具備誠懇、熱心、和藹、合作、主動等特質，如此才能為外界所接受，並為組織形象加分（詹中原、楊聖怡，2000）。

除上述特質外，公關工作非常注重人際互動敏銳度，這方面又是屬於人格特質面，在職場上是否「有親和力、適宜的應對進退、可接受不同意見、以及對週遭人事物的敏銳觀察」。公關工作在人際互動上需保有一定的敏銳度，特別是人脈經營，需要花心思隨時培養好人際關係，一旦發生困難需要解決時，才能如魚得水。再者，這種能力也意味面對各式各樣的客戶，需要有敏感度體察和應對進退，身段柔軟謙虛是不二法門（邱淑華，2008）。

公關人的「人格特質」，其實也與「自主積極力」密不可分，除了「工作熱忱」外，還包括「自主學習」與「謙卑態度」，才能展現「工作吸收力」並獲得老手經驗，從而使組織知識得以傳承。敬業不僅是根本必須，還要能忍受工作壓力，因此很多

資深老手皆強調，公關人的經驗都是日積月累而來，若無長期浸潤便很難養成智慧（邱淑華，2008）。多數新進人員都必須通過觀察與模仿，並從實際操作過程中掌握實務經驗的空缺，因此學習積極性也是人格特質的重要一環。

公關人員需要廣泛的知識基礎，未來社會分工愈來愈細，公關業將走向專業化趨勢，所以必須有特殊產業的專業，以及良好溝通與情緒管理能力等等，要培養這樣的人才並不容易，需要花費至少五年時間。公關教育對於培育一位適任的人才並非絕對的等號，個人的人格特質、工作態度等等，對於是否能勝任一個合適的公關專才似乎更為重要（邵思涵，2005）。該研究也指出，錄取喜歡挑戰性、困難及思考性高的工作之員工，以及自我特質較高之員工，都能讓員工針對公關工作的滿足程度提高。而有別於比較靜態類型的工作形式，公關工作充滿了溝通及各項活動等，跟學校唸書差距很大，比較像是社團活動經營，所以社團經驗對求職上來說應該是有助益的。

此外，卓越的公關人員須具備，開闊的視野、眼光必須國際化、好溝通、有恆心與毅力、包容量要夠大、全心投入工作、思慮夠周密、有彈性但不是沒有原則、耐心、有責任感等人格特質（蔡進安，2001）。當然多數工作其實都應該具備以上特點，不過這些對公關工作則更為需要，例如：公關活動常常超過正常上班時間、公關溝通對象可能是各式媒體、企業危機處理第一線等等，因此公關更需要全力投入並膽大心細。

根據 Miller 與 Wheeler（1992）的論點，有兩個角度可以解釋個人何以離開其所身處的組織，一個是社會學習理論（Bandura, 1977），假設了人與環境互動後而產生了行為，人們會因為情境而選擇最佳結果（Mischel, 1973）。另一個則是人格特質理論（personality trait theory），亦即個人之所以會有某些行為是因為個人具有某些特質造成，而非因為環境因素（Mischel, 1973）。因此，人格特質不只是影響工作，也影響價值判斷、生涯選擇、審美觀念、人生規劃等等，這是一開始就先凌駕於職場環境之上，慢慢地才會受到環境而改變原來的特質。而這段適應環境而改變自己

特質的時間，常常是新人是否願意留下來或離開的關鍵期。

公關人員不論是任職於一般企業或公關公司，皆必須時時與媒體及公眾保持接觸，因此，一位職能相符的公關人員，必須擁有與人群良好互動之人格特質，而這些特質在各個探討公關職能文獻中也一再被強調。透過本小節，我們也可了解到公關人員個人特質的要求很多，包括：工作熱忱、主動積極、抗壓性、情緒管理、敏銳觀察、具親和力等，可以想見這個工作並不是每個人都可以勝任愉快的。

第二節 公關工作職能探討

在網路發達、媒體傳播快速的年代，企業形象的優劣直接影響到該公司的業務發展，這也促使企業公關成為潮流趨勢，企業必須了解到不同消費群的偏好與形態，以及不同傳播工具的性質，學習有效地運用公共關係，傳達訊息給目標客戶（江元彬，2003）。網路和行動通訊的普及，讓一般民眾隨時都可以直接參與訊息的傳播與互動，這點也讓公關職業的工作內容複雜度與專業度提高，公關人員必須了解到網路世界的魅力與運作方式，才能傳達出正確的訊息給目標客群。

公關是非常人性化的領域，它需要靠人的計畫去推動一種訊息的傳遞，藉此與目標對象建立以誠信為基礎的關係。好的公關人員必須是知己知彼的，經過了解對方需求而訂下企業公關策略，避免因為一個人或特定團體作出傷害企業的決定或言論；若未深層考慮負面影響，貿然採取主觀或自我的行動，可能對企業或環境造成不良影響，容易產生爭執及糾紛，直接或間接造成企業損害（梁吳蓓琳，1996）。所以公關人員 EQ 要求很高，靈活的回應負面訊息、穩重的發表正向言論，在面對企業危機時，成為必要的才能。

英國公共關係研究所（Institute of Public Relations）認為，公關就是「企業與客戶間之雙向溝通，公關表現優劣決定企業成敗」；曾擔任英國公關協會理事長的 Haywood（1994）則認為，公關是「為企業創造最有利運作環境的一門學問，除了

評估相關人士態度外，它還必須透過有效政策與良好溝通，贏得大眾的了解與支持」。以上簡明地點出公關工作成敗的重點，公關的責任就是營造企業有利的經營環境，光是高學歷與高專業度並不足以讓公關人員就擁有足夠完成工作之能力，溝通技巧與抗壓性也是必要條件，而這點也提高了公關選才與一般選才的差異性。

而公關工作最需要的職能，就是能做好企業與客戶、企業與社會大眾之間的良好互動。根據 104 測評銀行針對國內企業之實際需求，透過市場調查遴選出最符合企業需求的 45 項職能 (Competency)，其中，關於人與人之間的互動職能就超過 20 項⁴ (104 測評銀行，2013)。由此可發現公關其實就是做好與人、社會互動的工作，企業在法律上只要遵守就可以，但在公關領域上卻要展現更多人道關懷與企業倫理，這點也讓公關工作更具挑戰性。

上述職能的概念源自於哈佛大學心理學教授 David McClelland (1973) 提出，「組織應該善用潛藏於個人平日行為背後的特質，做為判斷一個人是否符合特定資格的條件」。Spencer & Spencer (1993) 說明，「職能是一種以能力為基礎的管理模式，目的在於找出並確認哪些是導致工作上卓越績效所需的能力和行為表現，以協助組織或個人了解，並提升工作績效」。而個人特質能否在企業選才時展現，其實困難度是很高的，比較直接的方式是尋找符合這些特質的公關人才進行挖角，這點也是台灣公關市場的常態。

而根據 CPAS⁵ 人力測評網 (2013) 指出，「職能」是指企業員工所擁有的一種人格潛在特質，此潛在特質與個人的工作績效表現，具有直接因果關係。日本心理測

⁴ 104 測評銀行經市場調查，遴選出企業需求度最高的 45 項職能(competency)，採用情境判斷測驗 (Situational Judgment Test; SJT) 的編題方式，分別為追求卓越、品質導向、工作管理、認真負責、工作活力、主動積極、團隊合作、執行力、持續改善、溝通協調、人脈建立、顧客服務、影響說服、關懷同理、衝突處理、協商談判、銷售技巧、誠信正直、自我發展、適變能力、壓力承受、正向思考、分析思考、創新能力、商業敏銳、顧客導向、風險意識、問題解決、危機處理、策略性思考、團隊建立、管理績效、決策能力、計畫組織、跨團隊運作、成本管理、會議引導、有效授權、工作指導、激勵他人、建立信任、發展他人、領導魄力、創新管理及願景領導 45 項。

⁵ CPAS 人才評測系統(Career Personality Aptitude System)，是一種職業「適性」診斷工具，由日本東京大學的心理測驗學者伊藤友八郎博士開發而成，在日本廣為個人或企業所採用。而台灣在 Career 就業情報引進後，目前已有超過五百家台灣知名的企業使用本測驗，作為「企業求才」的輔助工具。

驗大師－伊藤友八郎博士的『職業適性診斷測驗』（Career personality Aptitude System）的報告說明：

所謂職能就是：

（1）一種潛在的特質，這些潛在特質是個人人格中最深層、長久不變的部份，包括個人的動機、特質、自我概念、專業知識與技術等，這些特質可解釋或預測個人在不同情境、工作任務中所表現出的行為。

（2）與實際的工作表現具因果關係，即「職能」能引發或預測個人行為或工作績效表現。

（3）效標參照⁶，指當以某種特定的效標或標準衡量個人表現時，「職能」能區分個人實際工作表現的好壞（CPAS 人力測評網，2013）。

對企業而言，公關工作職能的確認與發展，除了考量績效之外，也符合企業長期人力資源發展需求。公關人員流動快速，不但浪費企業資源，更影響專業知識與經驗累積的傳承，公關角色日趨重要，也反應出企業面對過度的媒體報導，以及大眾渴望了解企業不為人知的內部作法等環境，公關人員不論是在知識、經驗、技術、能力及工作態度上，面對的要求與挑戰越來越高，可以說公關已成為企業不可或缺的一環。

依據美國學者 Grunig and Hunt（1984）研究顯示，公關角色具有管理的職能，除了對外工作外，更須考量到內部人員、主管、經營階層等在面對媒體、客戶時，自我管理及公司說法一致性之維護。在 Grunig and Hunt 的研究中，將公關運作模式分成以下四種型態：

1. 新聞發佈（press agency）：公關只負責組織與媒體間的關係。

⁶ 所謂效標效度(Criterion validity)，就是考查測驗分數與效標的關係，看測驗對我們感興趣的行為預測得如何。因為效標效度需要有實際證據，所以又叫實證效度。

2. 公共資訊 (public information)：公關除負責媒體新聞發佈與維持媒體關係外，還透過其它管道直接面對公眾，提供相關資訊。
3. 雙向不對等 (two-way asymmetrical)：透過公眾雙向溝通，確保組織決策能順利進行。
4. 雙向對等 (two-way symmetrical)：透過公眾雙向溝通，隨時修改組織決策，以符合公眾需要。

而其主要目的則是運用公眾傳播資源，贏得公眾的了解、好感與接納，並協助組織獲得及維持有利形象 (Grunig & Hunt, 1984)。也由於公關工作非常重視對外溝通與聯繫，因此外在表現、語言能力、溝通技巧及高 EQ 等，幾乎是企業在面試公關人員時的優先考量。

針對國內企業而言，公關工作主要可以分成以下三大類別：

表 2-1 企業公關工作主要內容

企業公關 工作主要 內容	網路、新聞傳播媒介 互動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 電視 2. 報紙 3. 雜誌 4. 廣播 5. 網路 	媒體互動、新聞稿、網路訊息、記者會、企業形象廣告、專題產業介紹、人員訪問、危機管理、公司對外介紹、外部宣傳文宣、媒體預算分配、議題管理等。
	企業內部媒介宣導	<ol style="list-style-type: none"> 1. 書面 2. 影音 3. 口語 4. 簡報 	公司刊物、簡訊、影音、演講、會議、公司內部網路、溝通小組、發言人制度、人員發言管制、網頁介紹、公司內部文宣等。
	專題或專案活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對外活動 2. 內部專題 	形象活動、家庭日、贊助活動、紀念日、內部公關活動、企業公關系統建置等。

資料來源：本研究整理增修。

顯而易見，公關工作要求就是對外互動與聯繫，尤其是跟媒體互動上的優劣及企業形象塑造上，公關的重要性遠高於其它部門。一般上市櫃企業對公關重視程度很高，通常會設立發言人、行銷公關部門或公共事務部門等單位。以台灣企業為例，多數跨國公司或大型企業會另外成立一家公關公司，或者提撥大筆預算尋求專業公關顧問公司打理企業形象、掩飾企業道德瑕疵或客戶訴訟、法律事件等⁷。

公關人員一項重要的工作職能，就是能跟大眾傳播媒體建立友好與信任的關係，而維持這項良好關係的關鍵因素在於新聞資料的「給」與「取」(王德馨、俞成業，1991)。面對媒體氾濫、報料文化盛行、新聞娛樂化的年代，企業在篩選對外發佈的資訊上，十分仰賴專業公關顧問公司或公關部門對外所發佈的資訊，在取、捨中如何滿足媒體要求，又能保護公司機密資訊及當事人隱私等，也成為現代公關人員重要的職能要求。

嚴曉翠(2010)在探究公關實務工作者如何看待大學公關課程時，將公共關係的核心知識與技能整理成四個大方向：溝通傳播能力(語言能力、掌握新聞媒體與議題趨勢能力、建構訊息能力)、管理能力(組織行為、商學、企管、行銷、客戶關係)、策略創意能力(視覺思維、廣告創意、策略創意)與研究能力(研究調查方法、民意調查)等。其中，有些知識與技能可透過大學公共關係教育先打好基礎，有些則需從實務工作中經學習才能獲得。

因此，綜合上述企業公關的工作內容來看，公關因需肩負與外部傳播媒介的互動聯繫，危機的溝通管理，企業內部的訊息宣導，以及各種專案性活動等，以幫助企業與利益關係人間建立雙向良好的互動關係，強化企業正面形象，因此在工作職能上，必須具備語言／文字的溝通能力、活動的發想／企劃能力、專案／人員的管理能力、產業／媒體的研究能力...等面向，才能足以勝任公關工作。

當企業有良好的公關策略，就需要可以相對應之公關人員來執行，而如何透過

⁷ 台灣在 2013 年面臨大型上市公司之產品、原物料造假，電子公司偷排廢水等問題，可以想見公關工作面臨之嚴峻情勢，更可發現企業掩飾事實，最後幾乎都導致更嚴重的罰款與形象危機。

徵選，來增補符合企業公關政策的新人或主管，就是企業在公關業務上的成敗關鍵（許瑞翔，2004）。若企業能從「職能」角度來思考一位優秀的公關人才，所需具備之各項要件與能力，將有助於徵選出適當公關人才，並可發揮適才適任的綜效。

第三節 公關選才探討

企業徵才活動幾乎是每年都會舉辦，除了考量補充不足人力外，也有拔擢優異人才、為未來業務發展預做準備的考量。目前徵才管道，除了透過傳統報章雜誌刊登徵才訊息外，也因為網路發達、政府重視失業現象等因素，網路徵才、工作博覽會、校園徵才、實習選才、職業訓練所等合作模式逐漸取代傳統徵才流程；此外，獵人頭公司也逐漸在中、高階主管選用上，佔有一席之地。

有別於透過考試、學歷、經歷等方式篩選，公關徵才活動幾乎都一定要求舉辦面試活動；而公關行業因為工作性質特殊，所以挖角、跳槽現象普遍，也造成企業普遍都欠缺公關人才。當然公關工作也因為常常面對媒體、舉辦活動等，所以不管在人脈廣度、個人知名度及跟同業間互動上，有可能比其它行業更為頻繁與廣泛，無形中也提高轉換跑道的機會。

在不同的行業中，如公關業，的確發現有些人比較適應、比較自信，也比較勝任愉快。然而，在人才嚴重流失的公關業中，對於哪些人可以在這個行業待得較久，應是該產業更需關心的問題（陳憶寧，2012）。公關業人才流失，是否因為企業選才時雙方在工作上認知上有資訊不對稱的情形？或者，新進公關人員缺乏額外特殊職能等？基於研究範圍之考量，以上說明將是本文在問卷訪談時的重點。

徵才是指企業網羅人才的方法，通常分為外部招募與內部甄選兩種。內部招募指透過主管、師長介紹或親友推薦等，本文將不多作討論。外部徵才管道則包含前述所提之各種方式，另外，公司彼此間之挖角行為則是針對專業度高、特別發展考量或者有特殊職能要求的工作較多（翁巧芳，2008）。也因為徵才管道很多，所以選

擇錯誤的現象是無可避免。因此，一般企業都會有試用期的機制，包括針對主管級的公關人員。

外部徵才指的是從公司的外部獲得所需要的人才；內部徵才指的是以公司內的員工為優先選擇的對象，來填補職務的空缺（行政院勞委會職訓局，2011）。通常外部徵才分為，徵才廣告、公私立人力仲介公司、臨時性的工作仲介機構、主管級招募公司、校園招募、推薦及自薦、求職者資料庫等學者（張緯良，1996）。依本研究了解，台灣的公關人員徵選通常都是以外部徵選為主，由於特殊職能需求考量，不管是由業務、財務、行銷或行政等單位轉調公關職務，都會面臨經驗不足，需從頭學起的疑慮，就時間成本來考量，企業可能比較偏好直接外部徵選公關專才。

根據研究發現，求職者最初對公司的資訊，主要包含來自平面媒體、網路等訊息。求職者會依據本身條件，對徵才訊息做出個人的判斷，初步接觸所獲得之徵才資訊，將影響其應徵與否的決定。因此，求職者的應徵考量通常受到對公司一般性的印象所吸引，尤其是對剛開始找工作的求職者，在資訊有限的情況下更是如此（Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993）。Gatewood 等人的研究，也說明徵才公司的知名度與形象，影響到求職者寄出履歷的決定，而學、經歷條件越好的求職者，針對大型企業的求職機率也越高，但是這點不一定代表公關人員就必須要有高學歷。

因此，求職者的應徵決定通常是受到對該公司的員工薪資福利、企業形象、公司規模、營收狀況等的印象所吸引，尤其是對剛開始找工作的求職者或學校的畢業生，在資訊有限、對產業了解不足及職場環境不熟悉的情況下，對企業的外在印象主導應徵者的工作選擇（Rynes & Boudreau, 1991）。

針對企業之人才甄選流程，行政院勞工委員會職業訓練局為政府機構，設立宗旨乃在提供台灣各級勞工和專業人員職業訓練和就業服務資訊，而根據職業訓練局委由中華民國全國工業總會訪談民間企業人事主管所獲得之徵才作業第一線情報、出版之〈企業人力資源作業實務手冊選才篇〉，文中所提供之企業選才流程（職業訓

練局，2007)，我們可以發現針對工作性質分析、確認工作表現向度與甄選標準及所需之知識、技能和態度等分析，是企業在甄選人才時，應事先預做的功課。

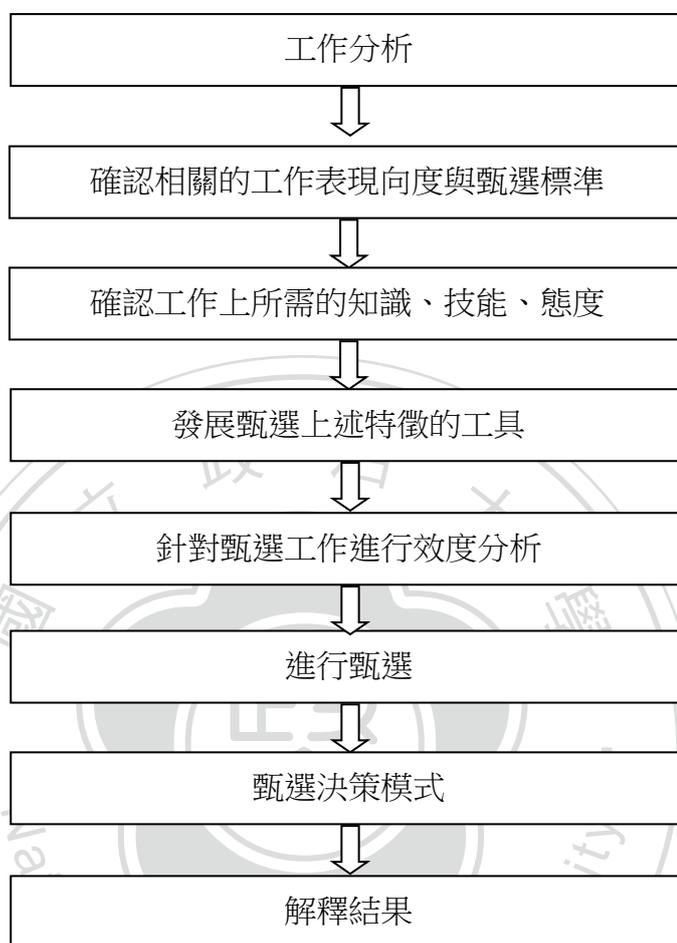


圖 2-1 甄選方案的規劃流程

資料來源：行政院勞工委員會職業訓練局（2007）。

另外，根據在選才、績效管理、人資訓練與發展等領域頗為知名的美商宏智國際顧問有限公司（Development Dimensions International，DDI）⁸研究顯示，要將招募及選才制度的成效最大化，必須具備以下 5 項成功要素，如下說明：

1. 清楚呈現招募及甄選為企業帶來的效益。

⁸ 美商宏智國際顧問有限公司(Development Dimensions International, 簡稱 DDI)於 1970 年由 William C. Byham 與 Douglas W. Bray 兩位博士創立，業務跨足 27 個國家，總部及研發評估中心設於匹茲堡 (Pittsburgh)，擁有 1600 家企業會員，主要從事企業顧問諮詢、貿易、會計諮詢及企業內部員工訓練等業務。

人力資源部門須讓高階主管先了解，如果公司找錯員工會浪費多少公司成本。這樣才能讓企業高層願意投資時間與人力在人才招募與甄選上，並避免單純依據個人喜好或外表條件來進行篩選，而失去專業判斷。

2. 清楚定義每個想要招募的角色及工作責任。

招募與甄選不應該只是人力資源部門的工作，成功的選才必須仰賴人才需求單位的主管充分協助與參與，並在甄選前主動跟參與面試甄選之主管進行雙向溝通，務必讓各面試委員了解該項工作之職能要求等。

3. 發展有效招募技巧。

再好的制度與流程，都需要依靠人來執行，為了讓選才的流程能夠充分落實，每一個參與者的面試或溝通技巧都十分重要，畢竟選才是雙向流程，面試者其實也在選擇所欲加入之公司。若第一次接觸就讓應試者產生過多負面印象，可能在實際進行人員報到時產生劣幣驅逐良幣的效應，讓面試者過度沮喪或過分強調負面公司文化，可能會讓條件較好之應徵者寧願選擇到其它公司報到，除了錯失人才外，更白白浪費了招募資源。

4. 讓招募流程一致化、系統化。

招募和選才系統必須一致，這樣最好的人才，才能被放在最適當的位置上。這裡所講的一致化，也必須跟其它人力資源系統及流程整合，如此可以讓新進人員不致產生印象上之落差，並避免因為不一致而導致彼此心存芥蒂，或者員工心理不平衡而影響工作表現。

5. 提供清楚的選才衡量標準。

在執行招募與選才制度時，必須先界定如何衡量這樣的制度是否能夠準確及迅速地幫企業找到合適的人選，因此企業選才應該有確定之衡量標準及相對應之薪酬制度（DDI, 2004）。

一般的徵才領先指標，包括有應徵者對於選才流程的認同、找到合格履歷表的份數、前來面試之求職者比例等；落後指標包括有新進員工離職率、工作投入程度、工作績效表現等，標準清楚且確實執行，才能減低公司人力投入浪費，並有效降低新進員工離職率（104 人力銀行，2009）。當然在徵才前的廣告活動與徵才宣導等，也是提高面試人數的關鍵，太少的面試者或過多的應徵者，都是企業選才上的困擾，不過就問題嚴重性而言，人少比人多來得嚴重一些。

徵才包含組織所有的執行活動及決策，會影響求職者的人數、類型及個人是否有意願接受工作（Rynes, 1991）。對於企業在徵才上的重視程度，可以從台灣每年舉辦的校園徵才活動、就業博覽會、實習生學程制度、在學獎學金提供等觀察。由於國內高科技產業、金融業與大型跨國企業等慢慢增加，上市、櫃公司全球業務之營收與利潤逐步提高，每年定期或不定期舉辦之徵才活動，早已跨足國際，尤其是在各地針對歐、美及大陸行銷公關人才之爭取，越來越重視；相對而言，針對表現優異之公關人員爭取上也越來越激烈，公關行業未來發展性非常值得期待。

就企業的人力資源規劃策略的角度來看，徵才必須裡（內部人力盤點）、外（就業市場）兼顧，才能確保人力資源招募的效率與品質。人力資源單位唯有建立企業內部與外部的人才庫與管道，才能確保人員招募的效率與素質，而其所使用的招募管道，要考慮擔任該職位的特質，不同的人力需求，要有不同的方法（丁志達，2007）。然而，公關徵才在平面媒體上卻比較少見，除了公關人員需求不若一般員工高之外，主要還是職能特殊要求所致，國內企業習慣透過人才脈絡、公關公司或獵人頭公司等來甄選公關人員，甚至也有內部培訓制度出現，顯示公關工作職能與一般印象中工作職能有相當之差異。

有別於一般企業徵才活動，公關徵才更需要細膩的徵才流程與人員篩選制度，主要是公關工作對職能要求的特殊性，一般國內企業主要仍是透過前述方式進行公關徵才活動，但是在面試上已經與一般人員甄選產生差異化，面試時的外表印象、外語表達、人格特質與溝通技巧等評估，都是讓企業公關選才難度提高的因素。

依據 yes123 求職網 2013 年針對第四季台灣勞動市場的調查（楊久瑩，2013 年 9 月 20 日），顯示求職者與勞動市場彼此不滿意之排行，請參考下表所示：

表 2-2 yes123 求職網第 4 季勞動市場調查

求職者對工作環境，最不滿意什麼？	複選	企業對勞動市場最不滿意什麼？	複選
薪資水準	84.2%	人才素質	59.6%
工時長短	56.8%	勞動政策	19.3%
學非所用	38.9%	求才的媒合速度	8.8%
退休金制度	33.7%	沒有不滿意的地方	6.5%
工作機會多寡	33.2%	人才供給量	5.8%

資料來源：yes123 求職網。

觀察上表可以發現，員工針對薪資是最不滿的，另外就是工作時間；同樣的，企業主針對員工素質是比較擔心的，但是上表也透露出台灣員工對工作的不滿，遠高於雇主對員工的不滿，這也可能是導致人員流動率高的主要原因。

企業在公關招募與評估上，職能要求是評估重點。新進公關人員進入公司後，仍然需要公司培訓，每年都要進行績效考核評估、能力評估與適任性評估等，因此公關人員是否能留任，不只是學、經歷合適，也要考量員工學習性、工作達成要求、人格特質是否正面及抗壓性高低等。

此外，國內企業強調社會的和諧性及人際關係的合理安排，身為企業的公關人，一方面要替企業與公眾建立良好關係，另一方面平時與記者之間也要有良好的互動往來，以有利於企業的新聞在被報導時能有正面報導的條件（喻靜媛、臧國仁，1995），也因為需要與媒體互動，因此了解媒體生態及與記者的人際脈絡關係很重要。企業在廣告預算的投入與使用支配比例上，都應該讓公關人員參與，國內企業

甚至在廣告預算編制、廣告廠商選取、廣告媒體篩選等，都會讓公關人員參與，有時也會讓公關主管主導整體廣告預算的規劃，成為企業公關選才時的評估要點。

隨著經濟發展與國際化腳步進展，公關人員重要性日益增加。企業一方面進行公關徵才、也進行公關「爭才」，公關公司要取得大客戶的合作意願，除了取決於合作默契外，更仰賴公關人員的專業態度、語言能力、危機處理反應及媒體互動關係等。公關是一個非常競爭的行業，因為企業客戶要求嚴格，且媒體也會針對負面事件毫不留情地批判，沒有足夠的經驗及快速的正確反應媒體或企業要求，可能很快就失去客戶信任。2012~2013 年間，某些國內知名大型企業，陸續出現員工過勞死、不滿工作條件改變而跳樓自殺、毒澱粉、過期泡芙原料等事件，在在都考驗公關的危機處理能力。

此外，在「企業發言人看台灣公關公司現狀與發展調查」報告數據（台灣公關業經營人協會，2008）顯示，企業挑選公關公司的考量點很多，其中有高達 34% 的發言人認為，選擇服務團隊素質高的公關公司是最重要的條件；而最後決定與公關公司合作的最主要原因，也是「優秀的服務顧問團隊」及「精準的公關策略規劃」，分別佔了 40% 及 39%。而發言人究竟以何種標準來評估公關公司服務成效時，有 30% 的人認為「公關效益是否符合企業需求」為首要評估標準，另外有 27% 的人認為是公關公司執行專案的品質。

依據研究者經驗，國內公關選才制度並未完整建立。目前公關選才除了在第一階段書面資料進行篩選外，在第二階段面試時，主要還是依賴面試主管的專業與經驗，符合工作職能與完善的公關選才制度乏善可陳，也因此導致公關從業人員對工作滿意度較低且流動率高，人力資源呈現較不穩定狀態（陳憶寧，2012）。

根據陳憶寧（2012）以 150 名公關人員為調查對象，針對公關人員意圖離職之問卷調查分析離職因素，在 7 代表非常同意、1 代表非常不同意的量表下，第一個影響受訪者考慮離開公關業的因素為「更友善的工作環境（平均值 5.33 同意）」、第

二個影響因素為「彈性的工作時間（平均值 5.29 同意）」、第三為「較高的薪資（平均值 5.22 同意）」、第四為「更多的成長空間（平均值 5.05 同意）」、而第五則為「更高的地位（平均值 4.90 同意）」。依據此調查發現，150 位公關人員之平均工時為每天 10.57 小時，工作時間最長為 13 小時，而超長之工時，就是造成公關離職最大原因，也因此企業在選才互動時，是否有充分告知面試者相關資訊，就顯得更加重要。

在國內相關公關與徵才文獻中，關於公關選才領域可說非常欠缺，文獻上的缺乏，反映出研究主題的困難與有待開發的期待。因此本文希望能透過研究公關顧問公司及一般企業公關部門之初階公關人才選任模式，以及企業需求之公關職能相關議題，來了解目前企業之選才流程是否能清楚辨識所需之人才？在職或已離職之公關人員，對於公關工作與需求職能上，到底差異性有哪些？彼此之間是否有資訊不對稱的情形？藉由本論文在實務上針對公關主管的訪查與探討，期待能提供國內企業未來在初階公關人員選才上，可以採取比較貼近公關實際職能與人格需求的選才流程與模式，進而能改善公關選才上之錯誤認知，俾利有志於公關行業之莘莘學子，能在學校時就理解自己所需具備之工作職能，以及未來求職時可能面對之境。

本研究之具體研究問題有三個：

研究問題一：國內公關顧問公司及一般企業公關部門針對初階公關人員之職能需求是否有所不同？有哪些工作職能與人格特質是初階公關人員的核心根本，並將影響其在公關工作的適任性？

研究問題二：企業在進行初階公關人才選任時，是否會針對上述基本核心之工作職能與人格特質有不一樣的選任與評估模式？

研究問題三：企業現行之選才模式對初階公關人員實際聘用之成效為何？是否有較佳之公關人才徵選模式，以減少新進人員因缺乏基本核心之工作職能與人格特質，所導致之高流動率？

第三章 研究方法與設計

在本章主要分成三個小節，第一小節在說明研究資料如何搜集以及後續的分析方式；第二小節則是說明訪談流程與策略上之運用；第三小節則是說明本研究訪談問卷的設計邏輯與訪談重點。

第一節 研究方法

由於過去相關問題研究較為缺乏，因此本研究屬於探索性研究（exploratory research），將採取深度訪談法，訪談並記錄受訪者針對訪談問卷內容的回答與建議，在訪談、討論中衍生出對於主題的深入探討；然後，根據上述研究結果，進行分析與彙整後，架構針對初階公關人員之基本核心職能與人格特質要求，以及較佳之選才模式，也期待能就不同領域之公關選才模式進行分析說明，並建構結論。

探索性研究是屬於質性資料的研究⁹，不像結論式研究¹⁰有明確界定的研究問題和假設（蔡錦昌，2009），所以無法直接以結構式的方法進行。因此，問卷設計上也比較靈活，主要適合應用於研究主題涉及釐清問題本質，多數都是運用在較少做過的主題，目的在透過討論主題方式進行，發掘與整理出一些問題、想法與見解。因為本研究是採取深度訪談方式進行，在設計上也會請受訪者提供解決問題之建議。

一、 深度訪談法的定義

訪問者透過面對面的方式向受訪者提問，雖然有準備書面問卷，受訪者不需在問卷上填答案，而改口述的方式，直接回答訪問者的問題。

訪談法與問卷調查差別，在於受訪者的答案沒有預先設定的形式，因此受訪者的答案或說明，會以文字稿或錄音的方式保存，有別於一般問卷採用選項來回答，

⁹質性資料的處理係根據研究目的來選擇最能凸顯研究主題的方式，因此在研究主題選擇上就比量化研究更具靈活度。

¹⁰結論性之研究係指敘述性之研究和因果性之研究。

因此深度訪談可以更深入討論研究主題，然而比較缺乏量化資訊。

二、 訪談方法的說明

基於預先設定之目的去拜訪受訪者，藉由對談與討論的方式，去了解受訪者對研究主題的意見，稱為訪談法。而深度訪談必須符合以下兩點：

- 訪談必須具有明確的目的，因此訪問者與受訪者的對談過程與內容，需經過細心的安排和控制。
- 在深度訪談的過程中，主要由訪問者向受訪者進行訊息之詢問，有別於一般訪談的雙向互動，深度訪談比較偏向於單邊主導。

因此，訪談是屬於經過設計與控制之研究行為，跟一般性對話不同。

三、 訪談法的類型

訪談法的類型依問卷之結構化程度、訪問過程中的高度控制性等，分為結構性訪談、非結構性訪談及半結構式訪談三種。其中，半結構性訪談又稱焦點訪談，乃在訪談前即為單一主題定下訪談大綱，並預列若干問題供受訪者回答。訪談重點在於了解受訪者的看法，所以訪問者會以問卷內容為本，就訪談的狀況適時詢問部份開放性問題，引導受訪者針對該主題進行深入陳述。本研究係採用半結構式訪談方式進行，其兼具結構性訪談與非結構性訪談之優點，在訪問受訪者前會先設定訪談問卷內容，並依據問卷內容進行訪談。

四、 紀錄方式

- 當場紀錄：邊訪談、邊紀錄訪談內容。
- 事後紀錄：訪談後，靠回憶進行紀錄。

本研究係採用當場紀錄方式進行，在受訪者同意狀況下，會使用錄音設備，協助紀錄訪談資訊。

五、 訪談整理方式

在半結構性的訪談中，在訪談前即為單一題目預列若干選項，供受訪者回答。因此，後續的訪談整理，為了便於分析，針對選項部份，將依據受訪回答的先後順序及重要性，將排名第一之選項標示為最高分，排名第二之選項標示為次高分，例如在有六個選項的問題中，排名第一之選項則標示為 6 分，排名第二之選項標示為 5 分，排名第三之選項標示為 4 分，若該選項未獲排名，則不給分，並採取分數加總計算及平均，也因此越重要之項目、其分數就越高。

第二節 深度訪談流程與策略

本研究問卷採取無記名式問卷，經由研究者依據本身實務經驗，挑選 12 位在公關領域擁有不同年資經驗之中高階公關主管進行深度訪談，包括：4 位具 4~6 年公關經驗之公關顧問公司中階主管，他們通常是面試初階公關人員的第一關，能決定應徵者是否有後續的面試機會；4 位具 10 年以上公關經驗之公關顧問公司高階主管；以及 4 位具 6 年以上公關經驗之一般企業公關主管。由於公關年資越高，對於面試新人的經驗也越豐富，無形中可增加本研究之討論深度，並可透過訪談討論，建議較佳之公關選才策略。此外亦透過文獻資料整理，來印證前人研究之結論。

一、 深度訪談流程

半結構式訪談彈性較大，所設計之訪談問卷是以主題綱要引導為主，本文深度訪談流程設計，如下說明：

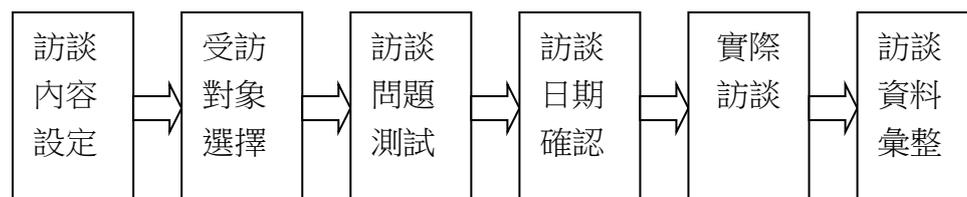


圖 3-1 深度訪談流程

1. 訪談內容設定：由於公關所需之工作職能及人格特質眾多，訪談內容將依據本文主題及相關文獻來設定本次訪談的方向，並歸納數項初階公關人員之人格特質及基本核心職能，以利回答問題之聚焦性；另也保留開放的回應空間，以避免問卷設計之侷限性。
2. 受訪對象之選擇：本次訪談對象，在公關顧問公司部份，將涵括本文第一章所提到之台灣前幾大公關集團主管為主，並邀訪其它非集團類型的中小型公關顧問公司主管；在一般企業的受訪對象選擇上，將以較有制度的大型企業為主，包括知名外商公司，以及國內上市櫃公司，產業類別儘量橫跨不同領域，避免選擇重覆性之產業，以增加研究對象的廣度。此外，為了提昇研究之可參考性，多數受訪者都是位居高階或者面試經驗非常嫻熟的在職人員。
3. 訪談問題測試：實際進行訪談前，研究者至少選擇兩位資深公關人員進行訪談問題之測試。並根據訪談測試內容及受訪者之建議，修訂訪談內容。
4. 擇定訪談日期：配合受訪者時間，將訪談日期排在 2014 年 3 月與 4 月間進行，並以受訪者下班時間為主，以避免時間不足，而導致無法完整回答。
5. 實際進行訪談：本章第一節針對實際訪談所需準備事項已做說明，實際訪談狀況之掌握、受訪者是否充分表達、主題是否明確等，都是訪談進行時的重點。
6. 訪談資料彙整：後續訪談後資料整理，包含錄音內容比對、回答題型分類、交叉比對等。

二、 深度訪談策略

進行深度訪談必須能掌握受訪者心態，並適度引導受訪者進入主題，透過互動與交流中，找出答案。以下為深度訪談策略說明。

1. 事前準備：針對受訪者狀況，透過事前準備，增加與受訪者互動機會，提高

受訪者討論之興趣。

2. 前導說明訪談目的：訪談正式開始前，針對本次研究主題進行說明，並主動向受訪者解釋問卷主題之內容與設計動機等。
3. 隱喻帶入訪談主題：透過討論中，帶入訪談詢問之內容，引導受訪者針對主題提出更詳細之說明。
4. 掌握訪談節奏：訪談過程可能因為意外狀況或離題等情形，而拖延到訪談時間，因此訪談者應該注意控制時間，避免受訪者因不耐，而導致訪談失敗。
5. 主體輪流互動：訪談中受訪者也可以擔任訪談主題，有利腦力激盪，並取得更深入之訪談資訊。

以上深度訪談策略，主要是透過訪談前之測試進行模擬，時間掌控、主題充分說明、彼此良性互動等，能有效提升深度訪談成功的機率。

第三節 訪談設計

本研究訪談設計重點在於讓具有實務經驗之受訪者，透過訪談問卷說明初階公關從業人員須具備之基本工作職能、人格特質，以及企業對公關人員之選才模式，來說明企業在徵選初階公關人才時，可能產生之資訊不對稱，以協助企業建構較佳之公關選才策略。基於個人資料保護及尊重受訪者隱私權的考量，本文將以受訪者的公關年資及所屬的組織類別，透過英文代號進行編碼排列，一來可從該代號清楚得知受訪者之基本背景，二來亦避免洩露可能侵犯受訪者個人資料保護之相關資訊。

一、 訪談架構設計

本文問卷設計與內容除受訪者基本資料之填寫外，將分成四大構面進行，包括：
(一) 公關須具備之人格特質說明、(二) 公關須具備之基本工作職能說明、(三) 該企業針對公關選才流程之說明，以及(四) 針對公關職能需求與公關選才成效之

說明及建議。

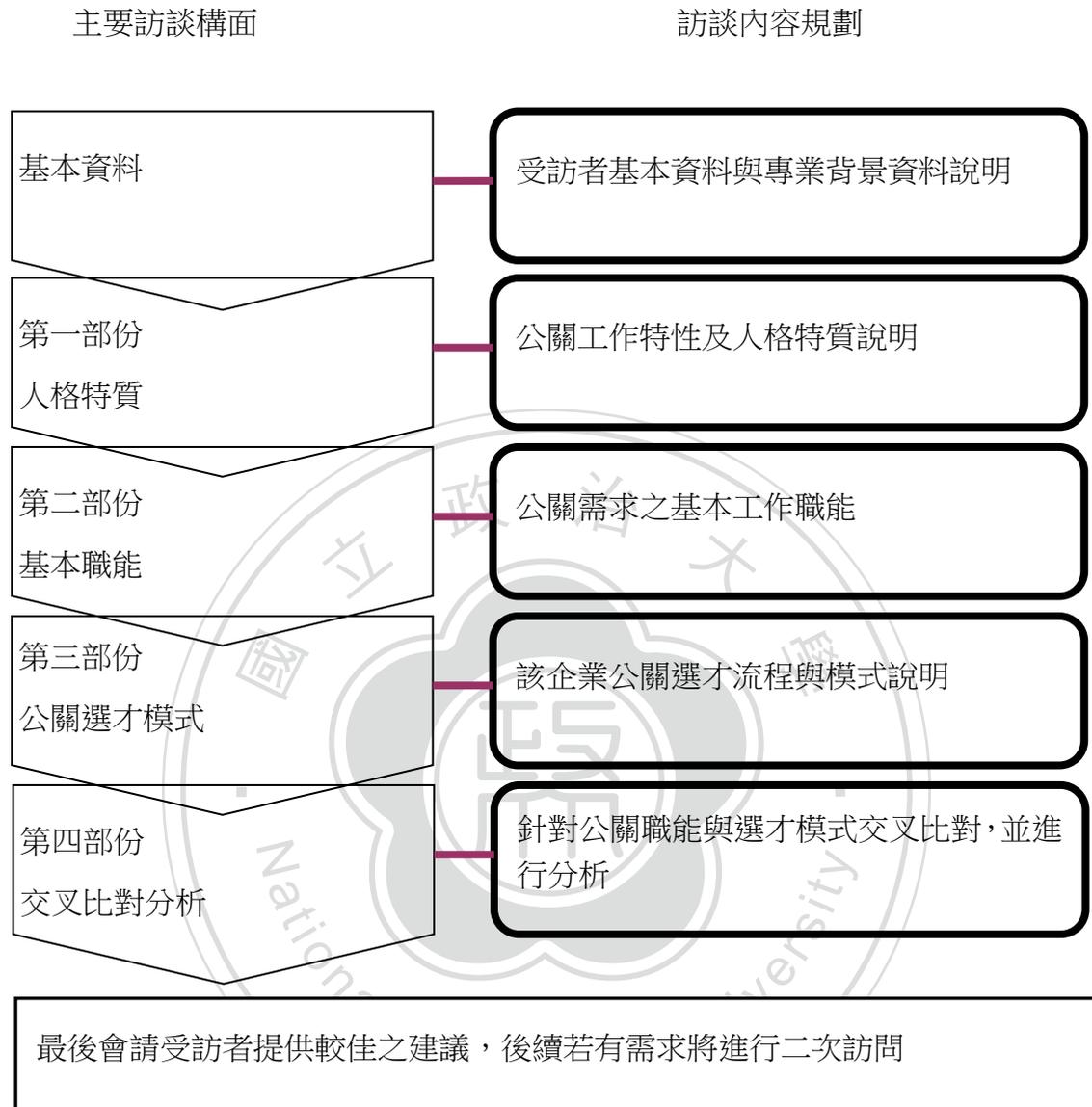


圖 3-2 訪談四大構面說明

訪談設計主題以本文研究內容為主，訪談內容將如實陳述受訪者之說法。完成訪談後，除了彙整訪談內容外，將依據基本資料進行交叉比對分析，後續若有研究上之需要，可能會要求受訪者進行二次訪談，藉以澄清研究中所無法解釋之現象。而以下也將針對訪談設計之各個構面，一一說明內容。

二、 訪談基本資料

受訪者基本資料係為了解受訪者專業代表性，以及方便進行後續其它部份交叉

比對分析使用，因此本部份將包含受訪者之性別、年齡、工作年資、職位、公司人數等。相關問卷之項目，請參考以下基本資料問卷之說明。

表 3-1 受訪者基本資料問卷說明

分類項目	基本資料問卷題目內容
問卷回答方式設計	<ol style="list-style-type: none"> 1. 請以問答方式，回覆訪問者之問題。 2. 本份問卷受訪者將以英文編號表示，基於個人資料保護法及隱私權考量，受訪者名字、公司及細部資料等，將不會公開或傳予第三人。
問卷-基本資料 題型（1~10題）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 性別：男、女（由研究者自行勾選） 2. 年齡：21~30 歲、31~40 歲、41~50 歲、51 歲以上 3. 最高學歷：a) 專科、b) 大學、c) 碩士、d) 博士 4. 畢業科系 5. 工作經驗年資 6. 從事公關工作經驗年資 7. 目前服務單位說明 8. 服務機構內部之職稱 9. 服務機構之員工人數、從事公關工作人數 10. 受訪者所屬機構之公關人員平均公關年資

資料來源：本研究設計整理。

此部份在研究者進行前測時，前測受訪者針對問卷第 10 題原來問題之表述：「受訪者所屬機構之公關人員平均年資」，認為不清楚平均年資是指所有工作之年資，亦或是僅指公關年資，恐會造成受訪者之混淆。故前測後，研究者將問題更明確定義為公關年資。

透過上述之問卷內容，後續研究可以依據受訪者基本資料進行交叉比對分析，

或作為佐證資料，供本研究之參考。

三、 人格特質

從事公關工作有其應具備之人格特質，而人格特質亦會影響個人能否適應於當前之公關產業生態，以及能否於公關領域有傑出表現。此部份研究將以受訪者意見為主，並以訪談大綱為問卷設計主軸，針對第二章文獻中公關人格特質之討論，列出數項足以影響初階公關人員適任性之人格特質，藉由受訪者本身多年公關經驗之職場觀察，從中歸納並排序出前三項最重要之人格特質，並保留開放的回答空間，增加研究之周衍性。請參考以下第一部份問卷設計說明。

表 3-2 公關應具備之人格特質問卷說明

分類項目	第一部份-公關應具備之人格特質問卷題目內容
問卷回答方式設計	1. 請以問答方式，回覆訪問者之問題，並針對訪問者之問題進行其它衍生性之說明。
問卷-公關人格特質 題型(1~5 題)	1. 相較其它工作，請問您認為初階公關人員在工作上容易遭遇哪些挑戰？ 2. 請問您認為一個傑出的公關從業人員須具備哪些「人格特質」？ (請依重要性排序) a) 工作熱忱、b) 主動積極、c) 抗壓性、d) 情緒管理、e) 敏銳觀察、f) 其它：_____ 3. 在傑出公關人員須具備的「人格特質」中，請問哪三個對初階公關人員最為重要，對工作適任性幫助最大？ (請依重要性排序) 4. 請問上述您認為最重要的三個「人格特質」中，哪些是「能」從公關實務工作中培養？ 5. 呈上題，哪些「人格特質」是「不能」從公關實務工作中培養？

資料來源：本研究設計整理。

四、 基本職能

公關專業職能需求，在書面審核時可能只是初步審閱應徵者基本條件是否具備，透過訪談問卷設計，我們將著重於受訪者針對公關顧問公司與一般企業公關部門之公關職能需求分別說明。此部份研究亦將針對第二章文獻中公關職能需求之討論，列出數項足以影響初階公關人員適任性之基本職能，藉由受訪者本身多年之公關經驗，從中歸納並排序出前三項最重要之基本職能，並保留開放的回答空間，以避免因近來媒體環境變化極大，而文獻未能涵蓋之工作職能。請參考以下第二部份問卷設計說明。

表 3-3 公關職能需求問卷說明

分類項目	第二部份-公關基本職能需求問卷題目內容
問卷回答方式設計	1. 請以問答方式，回覆訪問者之問題，並針對訪問者之問題進行其它衍生性之說明。
問卷-公關基本職能需求題型(1~5題)	1. 請問初階公關人員主要的工作會涵蓋哪些服務內容？ 2. 請問您認為初階公關人員最好具備哪些基本背景要求？（請涵蓋學、經歷、語言能力、電腦技能等項目說明，並依重要性排序） 3. 請問您認為下面哪些「公關基本職能」，對初階公關人員工作幫助最大？（請依重要性排序） a) 溝通能力、b) 企劃能力、c) 管理能力、d) 研究能力、e) 撰寫能力、f) 其它：_____ 4. 請說明上述您認為最重要的三個「公關基本職能」，哪些是「能」從公關實務工作中培養？ 5. 請說明上述最重要的三個「公關基本職能」，哪些是「不能」從公關實務工作中培養？

資料來源：本研究設計整理。

針對表 3-2 第 2 題及表 3-3 第 3 題之問卷設計，原本問題的回答方式為複選，

然而前測受訪者建議改為依重要性排序，以有利後續結果分析時，更能看出每一選項之重要性。另針對表 3-2 及表 3-3 的第 4 題和第 5 題，哪些人格特質／公關基本職能「能」或「不能」從公關實務工作中培養，前測受訪者亦建議將選項鎖定在對初階公關人員最為重要及對工作適任性幫助最大的三個特質／職能，才能讓研究結果更能為聚焦。

另外，表 3-3 第 1 題原本問卷設計乃是分為兩題：「初階公關人員主要的工作項目為何？」及「初階公關人員工作涵蓋哪些服務內容？」，然而前測時，受訪者認為主要工作項目和服務內容的題目相似度太高，實際訪談時，受訪者恐無法清楚回答或是答案雷同，後續會造成研究結果整理之困擾。故研究者將兩題合併為「初階公關人員主要的工作會涵蓋哪些服務內容？」。

五、 公關選才

企業選才之論文研究很多，但是針對公關選才部份卻非常稀少。本部份研究希望透過公關顧問公司及一般企業公關部門等不同領域有經驗之公關從業人員，來論述該企業在公關選才上之作法，或者該企業在選任公關人員是否採取內調、挖角等方式，並希望能擷取受訪者經驗，降低企業選錯人、應徵者選錯公司的機率。以下將針對第三部份問卷設計進行說明。

表 3-4 公關選才問卷說明

分類項目	第三部份-公關選才問卷題目內容
問卷回答方式設計	1. 請以問答方式，回覆訪問者之問題，並針對訪問者之問題進行其它衍生性之說明。
問卷-公關選才題型(1~8 題)	1. 請問貴公司選才模式有哪些？ 2. 請問貴公司初階公關人員選才主要是採取哪種模式？ 3. 請說明貴公司之初階公關人員選才流程？

	<p>4. 是否能描述針對初階公關人員職位選才與其它部門選才之差異？</p> <p>5. 請問貴公司對初階公關人員是否聘用，最終主要考量應徵者哪些條件？（請依重要性排序） a) 學經歷、b) 語言能力、c) 電腦技能、d) 人格特質、e) 公關基本職能、f) 其它：_____</p> <p>6. 請問貴公司初階公關人員的選才流程，是否有針對其最重要的三個「人格特質」進行評估？如何評估？或是為何未評估？ a) 工作熱忱、b) 主動積極、c) 抗壓性、d) 情緒管理、e) 敏銳觀察、f) 其它：_____</p> <p>7. 請問貴公司初階公關人員的選才流程是否有針對其最重要的三個「公關基本職能」進行評估？如何評估？或是為何未評估？ a) 溝通能力、b) 企劃能力、c) 管理能力、d) 研究能力、e) 撰寫能力、f) 其它：_____</p> <p>8. 請問貴公司多數時候是由哪個層級之主管決定初階公關人員是否聘用？</p>
--	--

資料來源：本研究設計整理。

上述表 3-4，原本在研究者的問卷表述裡為探討「徵才模式」，然而進行前測時，受訪者認為徵才模式，乃是指徵才管道，如透過刊登報章、媒體廣告、人力網站、人力仲介、校園招募…等管道來招募人才。因此，研究者將「徵才模式」改為「選才模式」，問卷重點在詢問當履歷進來時，受訪者及其企業是透過哪些方法及流程在篩選人才，評估人才之適用性。

針對此部份問卷，企業的公關選才畢竟沒有一致性，若以台灣為例，也有不少以筆試來進行公關選才的公司。想要透過選才流程選到符合公司需求之公關人員，對面試主管而言，挑戰性本來就很高，因此，本部份問卷希望能透過有經驗之公關主管的說明，釐清公關選才模式與初階公關人員適用性之關聯性，並作第四部份的比對基礎。

六、 交叉比對分析

透過前面之問卷內容，我們可以了解受訪者背景、公關工作之人格特質、基本職能，以及該公司公關選才模式等。本部份問卷主要是希望藉由前述之內容，歸納出企業公關職能需求及企業選才策略等，透過受訪者來說明職能需求與選才模式是否有改善空間，透過交叉比對各受訪者提供之建議與選才策略。本文將研究哪些策略或方法，可能是國內公關產業較缺乏或者尚有改進空間的部份。

表 3-5 公關職能與企業選才交叉比對分析

分類項目	第四部份-公關職能與公關選才交叉比對
問卷回答方式設計	1. 請以問答方式，回覆訪問者之問題，並針對訪問者之問題進行其它衍生性之說明。
問卷-公關職能與公關選才交叉比對題型（1~12題）	1. 根據貴公司的公關選才模式，請問您認為新進的初階公關人員較缺乏之「人格特質」有哪些？（複選，並依重要性排序） a) 工作熱忱、b) 主動積極、c) 抗壓性、d) 情緒管理、e) 敏銳觀察、f) 其它：_____ 2. 請問您認為新進的初階公關人員較缺乏之「公關基本職能」有哪些？（複選，並依重要性排序） a) 溝通能力、b) 企劃能力、c) 管理能力、d) 研究能力、e) 撰寫能力、f) 其它：_____ 3. 請問貴公司新進的初階公關人員之離職比例？一般大概待多久會離職？ 4. 請問這些新進的初階公關人員主要離職的原因或說法？ 5. 請問是否有公關人員因為面試時錯誤認知而導致離職？ 6. 請問貴公司是否有初階公關人員因為無法符合公司工作要求而非自願性離職者？過去兩年，比例大概多少？ 7. 在選才前，是否與人資部門清楚溝通初階公關人員的角色及工作責任？ 8. 在選才前，貴公司是否會針對面試主管進行面試或溝通技巧的訓

	<p>練？</p> <p>9. 請問您認為貴公司之選才模式能否清楚辨識應徵者之「人格特質」？</p> <p>10. 請問您認為貴公司之選才模式能否清楚辨識應徵者之「公關基本職能」？</p> <p>11. 延續上題，請問您認為應該如何改進貴公司針對初階公關人員之選才模式？</p> <p>12. 延續上題，針對企業在進行初階公關人員選才時，您認為是否有較佳選才策略／方法來選出較符合該企業需求之公關人才？</p>
--	---

資料來源：本研究設計整理。

上述之問卷內容，主要希望能透過受訪者的說明來深入了解台灣初階公關人員離職比例是否偏高？主要離職原因是否與特殊職能缺乏或不了解該企業公關工作之特殊性有關等，並依據前三部份之內容進行交叉比對分析，因此問卷主題環繞初階公關職能要求與人員離職原因，並在問卷最後請受訪者針對該企業或公關產業之選才較佳策略，進行補充說明。而研究者在實際前測後，亦將表 3-5 的第 1 題及第 2 題問卷設計，將原本問題的回答方式從「複選」改為「複選，並依重要性排序」，以有利後續結果分析時，更能看出每一選項之重要性。

本次訪談分成四大部份，並依據受訪者回答狀況延伸其它子題進行，訪談資料因為受訪者之差異，可能出現矛盾之結論，但是這些內容並不會被特意排除，主要考量矛盾說法是反應受訪者不同的認知，以及雙方產業差異與專精領域差異等。本研究將忠實反應這些差異，並透過交叉分析與歸納，解釋這些不同結論。

第四章 訪談結果與分析

本章係針對前章所提之訪談結果進行說明與分析。主要分成公關之人格特質、基本職能需求、企業公關選才、以及公關職能與選才交叉比對等四大部份。受訪者總計 12 位，基於保護原則，本文將以受訪者的公關年資及所屬的組織類別，透過英文代號進行編碼排列，代碼 AM 表示受訪者乃來自公關顧問公司之中階主管 (Agency Middle Manager)，而 AM1、AM2、AM3、AM4 則分別代表四位不同的受訪者；代碼 AS 表示受訪者乃來自公關顧問公司之高階主管 (Agency Senior Manager)，四位受訪者分別以 AS1、AS2、AS3、AS4 代號表示；代碼 IH 表示受訪者乃來自一般企業之公關主管 (In-house Manager)，並以 IH1、IH2、IH3、IH4 代表四位受訪者。希冀能透過受訪之公關主管經驗分享，來了解公關所需之人格特質、職能需求、企業之公關選才模式，以及交叉比對下可能之落差，以提供後續研究與企業選才之參考。

針對受訪者之相關基本資料如下表所示：

表 4-1 受訪者基本資料分析表

性 別		年 齡			學 歷	
女	男	21~30	31~40	41~50	碩士	大學
10	2	1	7	4	10	2

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表可以發現，本次受訪者以女性主管為主，高達 83%，年齡多數介於 31~40 歲之間，碩士學歷為主。本次訪談對象多數為高學歷之女性主管，這部份也反應出公關行業以女性主管居多，符合研究者在訪談時所了解之實際狀況。本次受訪者學歷背景，主要以大眾傳播（含口語、新聞）系所佔了 58%，另外有政治研究所、企管研究所、以及公共事務管理研究所等，這點也顯示出專業學歷背景，可能

也是引導新鮮人投入公關行業的求職要素之一；然而，學歷背景亦非能否適任於公關工作之絕對要件。

本次受訪者所屬之公司，有八家屬於公關顧問公司、四家屬於一般企業。八家公關顧問公司涵蓋國內主要之公關集團，員工人數平均為 29.5 人，且其公司客戶多數為國內外知名企業、或是上市／櫃公司。四家一般企業中，有一家為知名外商公司，另外三家都是國內上市公司，並為跨國經營企業；四家公司之員工人數介於 1,600~6,000 人之間，產業涵蓋科技業、貿易零售業、房屋仲介業與航運服務業。本次受訪者多為各行業之翹楚，這點也增添本研究訪談內容之代表性。

本次受訪者多數為公司高階主管，涵蓋之職級有董事總經理、總經理、副總經理、協理、業務總監及經理，其中副總、協理與經理各佔 25%。針對受訪者工作年資與其所處之公司相關資料，如下表所示：

表 4-2 受訪者工作年資、所處公司人數及公關年資分析表

受訪項目	年資/人數
受訪者平均工作年資(註1)	15.4
受訪者平均從事公關工作年資	10.3
公關顧問公司平均人數(8家)	29.5
一般企業公司平均人數(4家)	3350
全部受訪公司平均公關人數(12家)	19.4
公關顧問公司平均公關人數(8家)	26.3
一般企業公司平均公關人數(4家)	5.8
全部受訪公司公關人員平均公關年資	3.73
公關顧問公司公關人員平均公關年資	3.07
一般企業公司公關人員平均公關年資	4.88

註 1：受訪者平均工作年資係指受訪者之職涯年資。

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表可以發現，本次受訪者在公關工作平均年資達 10.3 年，其中最低為 5 年、最高為 16 年。另外，我們可以發現一般企業之公關平均人數僅達 5.8 人，而其

員工高達數千人，比例較低，主要原因是大型企業除了內部設有專職公關人員外，也會跟公關顧問公司進行合作，因此內部公關人員常態編制無需太多。

另外，本次受訪者所處之公司，其公關人員平均工作年資為 3.73 年，其中公關顧問公司公關人員平均年資僅達 3.07 年，數值偏低，若扣除資深的公關主管，該數值則更低，這點也呼應文獻中所提出公關人員流動性過高的問題。

第一節 公關工作之人格特質結果分析

人格特質一直是人力資源的研究範疇，也因此企業徵才都很重視應徵者正向的人格特質。國際著名的人格特質學理專家 Allport (1937) 在特質論中，對人格定義為「人格乃指個人心理與生理體系之動態組織，以對環境做適應之調適」(Allport, 1937)。他認為在個人特質下的人格特質具有獨特性，他不認為童年心理學、潛意識等傳統心理學通則，對個人的影響有多大。簡單說，Allport 認為，人格特質決定人類成年後的成功機會。

本節屬於問卷第一部份的結果分析，主要係訪談者針對人格特質領域的說明。以下將分成五個小題，並依據受訪者的回覆內容，進行結果說明與分析。

一、 初階公關人員在工作上容易遭遇之挑戰

受訪者針對本問題之回覆主要有(一)工作複雜與長期加班、(二)媒體溝通與掌握、(三)客戶溝通與服務、(四)客戶相關產業知識缺乏、(五)壓力與挫折調適、(六)企業內部資源整合、(七)資訊太多、(八)文書處理能力缺乏、(九)情緒管理、以及(十)公關專業細膩度不足等。其中以工作加班過多比例最高，在 12 位受訪者中，有 7 位受訪者都提到工作過多與工作複雜的論點。但是這 7 位受訪者都是公關顧問公司主管，可以想見在公關顧問公司中，初階公關人員最容易遭遇到加班與工作複雜的挑戰。

而在一般企業受訪者中卻都沒有提到工作過多的問題，反而有 3 位提到內部資

源／支援與使用的問題。本文摘錄相關訪談重點如下：

IH2：「公關是需要大量資訊的工作，有大量的資訊才能提出像樣、具體、可被執行的案子，去說服客戶、主管、其它部門。所以公關人員必須得克服不知如何去找到可以被尋找的資源（resource）跟支援（support）？」

IH3：「對組織文化不熟悉，對內的人際關係也還沒建立，要知道資源在哪裡，能找到對的人來支援你。」

IH4：「對組織的掌握不夠清楚，特別是他／她所面對的組織是相對的複雜時，如何找到內部資源就會變得比較辛苦，包括怎麼快速找到對的發言主管。」

由以上訪談重點可以想見，一般企業公關主管比較著重於內部資源的使用與整合，而這部份的論述，在公關顧問公司中都沒有發現。

受訪者中有 6 位提到跟客戶服務相關之論述，重點摘錄如下：

AM1：「不論客戶的產業或是公關領域，都有許多新事物要學習。在服務客戶上，也要幫客戶想更多。」

AM4：「客戶的要求常常會超過他們對這個工作的想像，自己要能面對。」

AS1：「一開始初階公關人員會遇到的是，客戶問的問題不知道怎麼回答？都是比較偏向一些專業的建議，比如說媒體的溝通、或是第三單位的協調。」

AS3：「對客戶的產業及內部組織的了解能力，要訓練對事情的敏感度，才能站在客戶的角度思考事情。初階公關人員若不了解的話，就會遇到很多挑戰。」

可以發現，初階公關人員針對客戶部份，需要加強跟客戶有關的產業專業知識、理解客戶要求、並能對客戶的問題做出適當回應，這點也是有心從事公關工作的應徵者需要加強的地方。

另外，針對文書、簡報處理能力、壓力調適、對內／外溝通與互動等，都有 2~3 位受訪者提出，而公關顧問公司受訪者也特別提出公關專業度與細膩度的重要性。

AM1：「公關工作的專業度及細膩度，都比其它工作更具挑戰。新人如果粗心的話，很多東西就會一直被唸。」

IH1：「公關專業：記者會的舉辦、新聞稿撰寫、投訴新聞／負面新聞的處理。」

因此，我們可以發現，除了工作複雜與長期加班外，公關顧問公司的初階公關人員還得面對客戶服務與公關專業性養成的挑戰；而一般企業公關則需加強企業內部資源使用與整合。而上述也可以看出兩個不同類型組織的公關人員在工作需求上的差異。

二、傑出的公關從業人員須具備之人格特質

本項訪談採取排序式選項，並加入其它選項讓受訪者進行重要性排序及說明，主要選項為 (a) 工作熱忱、(b) 主動積極、(c) 抗壓性、(d) 情緒管理、(e) 敏銳觀察及 (f) 其它等六項。為了便於分析，本文依據排名重要性，將排名第一之選項標示為 6 分，排名第二之選項標示為 5 分，排名第三之選項標示為 4 分，若該選項未獲排名，則不給分，並採取分數加總計算及平均，也因此越重要之項目、其分數就越高。12 位受訪者所排列之分數分布列表如下：

表 4-3 受訪者認為傑出公關人員特質排序分數列表

選項／排序	AM1	AM2	AM3	AM4	AS1	AS2	AS3	AS4	IH1	IH2	IH3	IH4	總分	平均
工作熱忱	5	3	4	3	-	5	4	2	6	5	5	6	48	4.0
主動積極	6	6	2	2	6	-	5	5	3	4	6	4	49	4.1
抗壓性	2	2	5	6	5	4	3	3	5	2	3	5	45	3.8
情緒管理	4	4	6	5	4	3	2	4	4	1	2	2	41	3.4
敏銳觀察	3	5	3	4	3	6	6	6	2	3	4	3	48	4.0
其它	-	-	-	-	2	2	-	1	-	6	-	1	12	1.0

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表可以發現，主動積極是傑出公關人員最受主管重視的項目，其次為工作熱忱與敏銳觀察，後續為抗壓性、情緒管理及其它說明。由於公關是屬於服務性質的工作，且是面對媒體、客戶的主要窗口，因此從事公關工作的積極度與熱忱是必要的，而這種特質要在面試中要找出來，難度頗高。

若我們再將一般企業受訪者先移出，觀察下表我們可以發現排名出現細微變化，敏銳觀察成為最受重視的項目，其次為主動積極與情緒管理兩者並列。那是因為公關顧問公司服務眾多客戶，需對媒體／市場的敏銳度更高，才能當客戶的雷達與天線，及時提出公關建議。這也導致公關顧問公司主管認為，觀察力、積極度與EQ 相對重要。

表 4-4 公關顧問公司受訪者認為傑出公關人員特質排序分數列表

選項／排序	AM1	AM2	AM3	AM4	AS1	AS2	AS3	AS4	總分	平均
工作熱忱	5	3	4	3	-	5	4	2	26	3.3
主動積極	6	6	2	2	6	-	5	5	32	4.0
抗壓性	2	2	5	6	5	4	3	3	30	3.8
情緒管理	4	4	6	5	4	3	2	4	32	4.0
敏銳觀察	3	5	3	4	3	6	6	6	36	4.5
其它	-	-	-	-	2	2	-	1	5	0.6

資料來源：本研究設計與整理。

上述問題中，關於其它的部份，有三位受訪者提供其它意見，本文摘錄如下：

AS1：「好奇心：我還有覺得一個特質是很重要的，那就是好奇心，你會因為好奇而去問一些問題，ㄟ～這些問題為什麼是這樣做？如果這些願意開口去問問題，去幫他／她把好奇心找出答案的行為，會對於他／她未來 long term 在這個行業裡面會有很大的幫助。」

AS2：「解決問題能力：公關工作常面臨各種挑戰，因此需具備願意解決問題的態度，以及解決問題的能力。」

AS4：「學習力：不是每一個新進人員在各方面都是 perfect，他／她一定是某一部份有專長，但如果是有學習力的話，就會主動去學習工作所需之知識或技能。」

若我們再將四家一般企業受訪者單獨羅列，我們可以發現工作熱忱分數為 2.8 分，主動積極為 2.1 分，這點也顯示在公關顧問公司中極被重視的敏銳觀察、情緒管理的人格特質，對一般企業較不重要，致使工作熱忱與主動積極成為最被看重的兩個特質。

表 4-5 一般企業受訪者認為傑出公關人員特質排序分數列表

選項／排序	IH1	IH2	IH3	IH4	總分	平均
工作熱忱	6	5	5	6	22	2.8
主動積極	3	4	6	4	17	2.1
抗壓性	5	2	3	5	15	1.9
情緒管理	4	1	2	2	9	1.1
敏銳觀察	2	3	4	3	12	1.5
其它	-	6	-	1	7	0.9

資料來源：本研究設計與整理。

本文也將其中兩位之其它項目說明摘錄出來，我們可以發現 IH2 受訪者對於工作上之彈性與應變能力特別重視，並將其排在第一名。觀察 IH2 受訪者所處之公司屬於航運服務業，因為隨時可能都有特殊事件發生，因此應變能力及決策彈性應該相對重要，這點也反應出產業特性。

IH2：「彈性及靈活應變能力：公關人員要有 flexibility，因為社會真的變化太快，他／她必須得要 adopt changes。」

IH4：「活潑外向：他／她願不願意去跟人家打交道這件事情，去了解對方、建立關係，比較 out going，個性比較是活潑開朗型的。」

三、 初階公關人員須具備之人格特質

本項訪談延續前段之訪談，問卷內容將傑出公關人員改為對初階公關人員進行最重要的人格特質前三名排列，主要選項為 (a) 工作熱忱、(b) 主動積極、(c) 抗壓性、(d) 情緒管理、(e) 敏銳觀察、以及 (f) 其它等六項。為了便於統計分數，本文依據排名重要性，將排名第一之選項標示為 3 分、排名第二之選項標示為 2 分，排名第三之選項標示為 1 分，若該選項未獲排名，則不給分，並採取分數加總計算，也因此越重要之項目、其分數就越高，12 位受訪者所排列之分數分布列表如下：

表 4-6 受訪者認為初階公關人員特質排序分數列表

選項／排序	AM1	AM2	AM3	AM4	AS1	AS2	AS3	AS4	IH1	IH2	IH3	IH4	總分
工作熱忱	-	3	-	-	-	-	1	-	3	2	2	3	14
主動積極	3	2	2	1	3	2	2	3	2	1	3	2	26
抗壓性	2	-	-	3	-	-	-	-	1	-	-	-	6
情緒管理	1	1	3	2	-	-	-	1	-	-	-	1	9
敏銳觀察	-	-	1	-	1	3	3	-	-	-	1	-	9
其它	-	-	-	-	2	1	-	2	-	3	-	-	8

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表可以發現，受訪者認為初階公關人員最重要的人格特質是要主動積極，其次為懷抱工作熱忱。若僅參考公關顧問公司受訪部份，請參考下表所示：

表 4-7 公關顧問公司受訪者認為初階公關人員特質排序分數列表

選項／排序	AM1	AM2	AM3	AM4	AS1	AS2	AS3	AS4	總分
工作熱忱	-	3	-	-	-	-	1	-	4
主動積極	3	2	2	1	3	2	2	3	18
抗壓性	2	-	-	3	-	-	-	-	5
情緒管理	1	1	3	2	-	-	-	1	8
敏銳觀察	-	-	1	-	1	3	3	-	8
其它	-	-	-	-	2	1	-	2	5

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表可以發現，主動積極仍為第一要件，而工作熱忱僅有 4 分，顯示對於初階公關人員的工作適任性，公關顧問公司主管認為情緒管理與敏銳觀察比工作熱忱更加重要。這是因為選擇進入公關顧問公司工作的新進人員通常對工作都有一定的熱忱，然而，工作初期可能面臨來自主管、客戶、媒體的責罵，其自我情緒管理是影響他／她能否在這個領域堅持下去重要的因素；此外，敏銳觀察能力較佳的初階人員，通常對公關工作的學習力也較強。在其它選項方面，摘錄重點如下：

AS1：「好奇心：態度要能主動積極，還有好奇心，要勇於問問題。」

AS2：「解決問題能力。」

AS4：「學習力。」

若僅將一般企業受訪者做排序，請參考下表：

表 4-8 一般企業受訪者認為初階公關人員特質排序分數列表

選項／排序	IH1	IH2	IH3	IH4	總分
工作熱忱	3	2	2	3	10
主動積極	2	1	3	2	8
抗壓性	1	-	-	-	1
情緒管理	-	-	-	1	1
敏銳觀察	-	-	1	-	1
其它	-	3	-	-	3

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表可以發現，工作熱忱是最重要的，其次才是主動積極，顯見一般企業公關主管認為初階公關人員必須具備較大之工作熱忱，此乃由於一般企業之公關部門在工作變化性上不若公關顧問公司多元有趣，因此工作熱忱相對重要。在其它選項方面，摘錄重點如下：

IH2：「彈性及靈活應變能力。」

由以上受訪者之排序，我們可以了解，初階公關人員最需要之人格特質為主動積極及工作熱忱，其它如情緒管理及敏銳觀察也是重點。

四、 哪些人格特質「能」與「不能」從公關工作中培養

接續前段所提之初階公關人員最重要之人格特質排序，本段依受訪者選出前三個最重要之人格特質中，探討哪些能從公關工作中養成，或哪些又是不能養成。我們摘錄 12 位受訪者之說明重點如下：

表 4-9 受訪者認為人格特質「能」與「不能」從公關工作中培養

受訪者	「能」培養	「不能」培養
AM1	抗壓性、情緒管理	主動積極，不見得能從公關實務工作中培養，因為這是天性，因人而異。工作熱忱，是不能從公關實務工作中培養的，因為不喜歡這份工作，就無法培養熱忱。
AM2	主動積極、情緒管理	工作熱忱，比較不能從公關實務工作中培養。
AM3	情緒管理、敏銳觀察	主動積極，不能從公關實務工作中培養，因為這跟個性有關。
AM4	情緒管理	人格特質沒有不能從公關實務工作中培養的。
AS1	敏銳觀察、好奇心	主動積極，那比較是態度，比較沒辦法從公關實務工作中培養。積不積極可能取決於他／她對這件事想不想要？跟有沒有興趣？
AS2	主動積極、解決問題能力	敏銳觀察，不能從公關實務工作中培養，因為這是天生對事情的敏銳度，與他／她是否能察言觀色有關。
AS3	敏銳觀察	主動積極、工作熱忱，不能從公關實務工作

受訪者	「能」培養	「不能」培養
		中培養，因為這是個人自發性，和天性有關。若進來很久後，這兩點可能因團隊中人員的影響而提昇，但初期時是不能的。
AS4	主動積極、學習力、情緒管理	抗壓性、主動積極，不能從公關實務工作中培養，比較是天性或是個人的責任感。抗壓性的部份，新人就算進來，透過教他們，他們也是不能承受的。
IH1	工作熱忱、主動積極	抗壓性，就比較不能從公關實務工作中培養，這是天性使然。抗壓性低的人，不適合從事公關工作。
IH2	彈性及靈活應變能力	工作熱忱、主動積極，這兩件事情我覺得比較不行，公關是個需要有熱情的行業，有些人認為工作就是糊口，他／她不會因為工作日積月累的訓練，就突然有了熱忱，或許有，但那是非常非常少的案例。主動積極不是老闆在後面一個指令一個動作的提醒，它比較是天生的，不能從公關實務工作中培養。
IH3	工作熱忱、敏銳觀察	主動積極，這有點難從公關實務工作中培養，這是本性，和個性有關。
IH4	工作熱忱，這個「能」從公關實務工作中培養，如果在工作上成就感，他／她的工作熱忱相對就容易被提升。	主動積極、情緒管理，這是個人天生的特質，不能從公關實務工作中培養。

觀察上表，我們可以發現主動積極、敏銳觀察、工作熱忱、情緒管理、好奇心、學習能力及彈性應變能力等人格特質，都有受訪者認為初階公關人員可以透過工作中培養出來。而針對「不能」培養的部份，我們可以發現工作熱忱、主動積極這兩項是多數受訪者認為較難從工作中學習到的，其它如情緒管理、抗壓性、學習能力及彈性應變能力等，也是部份受訪者認為較不容易培養之人格特質。

透過第一部份之訪談，我們可以了解受訪者認為工作太多、太雜、客戶服務應對等是初階公關人員最常面臨到的問題。主動積極、工作熱忱則是一位傑出公關人員應該具備之人格特質，這兩點也是初階公關人員最需具備之人格特質。但是在第五題中也有不少受訪者認為這兩項並不容易從工作中培養，其它如學習力、好奇心、抗壓力及彈性應變等，都是受訪者有特別提出的人格特質。然而針對哪些人格特質「能」或「不能」從公關實務工作中培養，不論公關顧問公司或是一般企業之受訪者，回答迥異，可能與其實務工作中接觸到的初階公關人員表現有關。

第二節 公關工作職能結果分析

Hellrigel, Jackson & Slocum 於 2001 年在其所著管理一書中定義職能為：「職能 (Competency)，指的是一組知識、技能、行為與態度的組合，能夠幫助提升個人的工作成效，進而帶動企業對經濟的影響力與競爭力。」(侯倩，2008)。簡單地說，個人擁有之職能越多、越能幫助提升個人的工作績效，並帶動公司在經營與運作上的競爭優勢。

本節屬於問卷第二部份的結果分析，主要是受訪者針對公關工作基本職能領域的說明。以下將分成五個小題，並依據受訪者的回覆內容進行結果說明與分析。

一、 初階公關人員工作涵蓋內容

本問題屬於開放式之回覆類型，受訪者認為初階公關人員工作內容，主要有公關相關文件撰寫、媒體溝通與監看、搜尋資料、記者會舉辦、社會責任獎項參賽、

以及創造新聞等；其中，公關文件撰寫以新聞稿、企劃案及簡報製作之比例最高，這點在 12 位受訪者中，有 10 位受訪者都有提到新聞資料撰寫、企劃提案及簡報製作等，合計總共有 14 項，其中 AS1、AM1、IH4 等 3 位受訪者都各自有 2~3 項的相關說明，因此初階公關人員最主要工作應該是文書、簡報相關工作。以下摘錄訪談重點如下：

AS1：「文件撰寫：需撰寫各項新聞資料，包括：新聞稿、邀請函，或者是一些長官的致詞稿、QA、slides…等等。」

AS2：「文件撰寫：包括各項新聞資料，如：新聞稿、活動企劃書、對內外溝通的 email…等。」

AS4：「基本的公關寫作，比如說新聞稿、初步的企畫書、reporting…等。」

IH2：「新聞稿撰寫：媒體一天到晚收到一、二十份新聞稿，為什麼他／她會先看你的？新聞稿要怎麼寫？subject 怎麼下？一開始就要用 PR 的邏輯去思考，尤其現在任職的公司 event 沒那麼多，要爭取新聞曝光、要促銷，公關人員就想要辦法用記者的角度去寫新聞稿。」

IH4：「Reporting 的能力：在企業內部需要透過許許多多的報告，呈現公關活動之執行成效。」

另外，針對媒體部份在 12 位受訪者中，也同樣有 10 位受訪者提出說明，總計有 14 項跟媒體有關（部份受訪者提出兩項），因此與媒體互動、監看媒體、創造新聞也是工作重點。以下摘錄訪談重點如下：

AS1：「媒體監看：每天早上來要做 DMS（Daily Media Monitoring；簡稱 DMS）的監看，要做新聞摘要給客戶。」

AM1：「每日新聞監看。」

AM3：「要了解媒體跟產業的生態。」

AS4：「Media Monitoring 這很重要，也是最 basic 的；另外還有媒體溝通。」

IH2：「主動創造新聞：公關在做的，某種程度像是在買空賣空、無中生有，需要對媒體的取材、新聞喜好的掌握度高，要找到那個“梗”，才能主動創造新聞。」

IH3：「媒體關係維護，包括：安排媒體採訪、產品測試、處理日常媒體需求（買東西、產品照片提供…）。」

IH4：「媒體規劃，新聞資料整理，媒體關係的建立。」

由此可見，與媒體互動、注意媒體動態也是初階公關人員最重要的工作之一。其它受訪者有特別說明之工作內容，其重點摘要如下：

AM1：「專案執行：專案從籌備、執行到結案的所有細節，皆需處理。」

AM4：「專案執行與管理：在專案的規劃、執行、到結案等各階段，初階公關人員主要的職責是協助中階主管去完成專案交付的任務，包括第三單位的溝通。」

AS3：「要學習公關的價值，了解公關的服務範疇。公關人員某種程度是扮演研發、PM、行銷，還有執行業務和客服的這些功能，因此在 agency 裡，擁有哪些服務項目是要自己研發的，要視客戶需求，不斷地研發、精進。」

IH1：「企業社會責任的參賽；參訪接待的工作；還有內部要蒐集感動服務的故事，要做人物報導，sell 給媒體，把人物推出去。」

IH4：「與 Regional（如大中華區）及全球（如總部）尋求工作所需之資源，這特別是在外商裡跑不掉的。」

在所有受訪公司中，我們可以了解初階公關人員，最主要的工作除了新聞稿件、文書、簡報工作外，與媒體互動及監看也是重點，而另一項工作重點就是協助專案

的執行，包括記者會的順利舉辦。另外，在一般企業的公關工作中，受訪者也提到社會責任獎項爭取及尋找工作資源等，這部份是公關顧問公司受訪者比較少提到的，也顯示兩者工作上的差異所在。

二、 初階公關人員應具備之基本背景

本項訪談採取排序式選項，並加入其它選項讓受訪者進行重要性排序及說明，參考第二章文獻回顧關於工作職能內容後，本題設定初階公關人員之主要選項為(a) 學歷、(b) 經歷、(c) 語言能力、(d) 電腦技能、(e) 其它等五項。為了便於分析，本文延續前述方式依據排名重要性，將排名第一之選項標示為5分、排名第二之選項標示為4分，依此類推，若該選項未獲排名，則不給分，並採取分數加總計算，也因此越重要之項目、其分數就越高。12位受訪者所排列之分數分布列表如下：

表 4-10 受訪者認為初階公關人員最需具備之基本背景排序分數列表

選項／排序	AM1	AM2	AM3	AM4	AS1	AS2	AS3	AS4	IH1	IH2	IH3	IH4	總分
學歷	5	5	-	5	-	-	5	5	5	-	-	-	30
經歷	3	4	5	4	3	3	3	3	-	5	5	5	43
語言能力	4	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	46
電腦技能	-	3	3	2	5	4	-	-	-	3	3	3	26
其它	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	-	-	4

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表可以發現，語言能力是初階公關人員最受主管重視的背景，此乃因為語言能力難以短期間培養，而經歷跟語言能力分數非常接近，其它排名為學歷及電腦技能，可以發現有相關工作經驗且兼具外語能力之公關人才，在公關行業上較受重視。我們整理受訪者之意見，重點摘要如下：

AS2：「語言能力：基本的中／英文能力是很重要的，包括寫跟說的表達能力，怎麼把話講清楚或說清楚。」

AS3：「經歷：是否有工作經驗？是哪個方面？對於傳播媒體的了解程度？最好

有數位傳播經驗。」

AS4：「經歷：是否有社團經驗？曾寫過研究報告？實習經驗？有個案研究能力？」

IH1：「經歷：是否曾做過和公關相關的工作？有的話，請對方分享案例；或是問對方曾做了什麼事被肯定？了解其本位主義會不會太強？」

IH2：「語言能力：全球資訊流動，要能即時掌握訊息，就要有英文閱讀能力；懂日文，也很好，因為日本人對國外產業研究報告的翻譯速度，又是快台灣一個月以上。」

IH3：「電腦技能：要有基本的要求。」

針對電腦技能的部份，由於公關工作需要進行許多文書撰寫，因此在工作上常需用到 Word、Excel、PowerPoint 等文書處理軟體。若公關人員熟悉這些軟體的進階功能，則工作效率將遠較只懂基本功能者為佳。

若我們再將一般企業受訪者先移出，觀察下表我們可以發現相關排名未出現變化，由此可見語言能力、經歷、學歷亦為公關顧問公司主管認為初階人員最需具備的前三基本背景。

表 4-11 公關顧問公司受訪者認為初階公關人員最需具備之背景排序分數列表

選項／排序	AM1	AM2	AM3	AM4	AS1	AS2	AS3	AS4	總分
學歷	5	5	-	5	-	-	5	5	25
經歷	3	4	5	4	3	3	3	3	28
語言能力	4	2	4	3	4	5	4	4	30
電腦技能	-	3	3	2	5	4	-	-	17
其它	-	-	-	-	-	-	2	-	2

資料來源：本研究設計與整理。

上表中 AS3 受訪者提供了其它意見，我們摘錄如下：

AS3：「家庭背景：要能獲得家人對工作的支持。通常看他／她如何說服父母要從事公關工作？」

由於 AS3 乃是公關顧問公司之高階主管，而初階公關人員在公關顧問公司經常得面臨工作複雜與長期加班、薪資條件亦不優渥的情況，現代許多父母不捨子女從事如此繁忙之工作，常常是父母勸說子女離職，希望他們能轉行從事相對輕鬆之工作。

若我們再將一般企業受訪者單獨羅列，可以發現學歷在四位受訪者中，有三位並不特別重視，這點也顯示在較大企業中擔任公關工作，學歷重視程度低於公關顧問公司，而經歷則被三位一般企業公關主管列為第一，顯示一般企業對公關資歷很重視。

表 4-12 一般企業受訪者認為初階公關人員最需具備之背景排序分數列表

選項／排序	IH1	IH2	IH3	IH4	總分
學歷	5	-	-	-	5
經歷	-	5	5	5	15
語言能力	4	4	4	4	16
電腦技能	-	3	3	3	9
其它	-	2	-	-	2

資料來源：本研究設計與整理。

我們也可以發現 IH1 受訪者對於學歷特別重視，並將其排在第一名，觀察 IH1 受訪者所處之公司為房屋仲介業，這部份可能是因為該公司表現較好之公關人員皆擁有傳播相關學歷或是具備高學歷，因此對受訪者而言學歷是評估考量要點之一，經過深入詢問後，受訪者認為這部份是肯定的。我們也將其中 IH2 受訪者針對其它說明部份摘錄如下：

IH2：「簡報能力：公關人員在做的事就是不停的溝通，對內部人員、對記者做溝通。如果他／她有口語簡報能力，知道如何 sell 自己的想法，就是一種加分。」

三、 對初階公關人員工作幫助最大的基本職能

本項訪談主要是請受訪者排序出對初階公關人員工作上幫助最大之基本職能，主要選項為 (a) 溝通能力、(b) 企劃能力、(c) 管理能力、(d) 研究能力、(e) 撰寫能力及 (f) 其它等六項。統計方式將依據排名重要性，將排名第一之選項標示為 6 分、排名第二之選項標示為 5 分，排名第三之選項標示為 4 分，若該選項未獲排名，則不給分，並採取分數加總計算，也因此越重要之項目、其分數就越高。12 位受訪者所排列之分數分布列表如下：

表 4-13 受訪者認為對初階公關人員幫助最大之基本職能排序分數列表

選項／排序	AM1	AM2	AM3	AM4	AS1	AS2	AS3	AS4	IH1	IH2	IH3	IH4	總分
溝通能力	6	5	5	5	6	6	5	4	6	3	6	6	63
企畫能力	-	6	2	4	-	4	3	3	4	5	4	3	38
管理能力	5	2	4	3	-	-	2	2	2	4	3	2	29
研究能力	4	4	6	2	5	-	6	1	3	6	2	5	44
撰寫能力	-	3	3	6	4	5	4	6	5	2	5	4	47
其它	-	-	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	5

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表可以發現，受訪者認為對初階公關人員幫助最大之基本職能為溝通能力，其次為撰寫能力，再其次為研究能力。若分成公關顧問公司及一般企業來觀察，請參考下表所示：

表 4-14 公關顧問公司受訪者認為對初階公關人員幫助最大之基本職能排序表

選項／排序	AM1	AM2	AM3	AM4	AS1	AS2	AS3	AS4	總分
溝通能力	6	5	5	5	6	6	5	4	42
企畫能力	-	6	2	4	-	4	3	3	22
管理能力	5	2	4	3	-	-	2	2	18
研究能力	4	4	6	2	5	-	6	1	28
撰寫能力	-	3	3	6	4	5	4	6	31
其它	-	-	-	-	-	-	-	5	5

資料來源：本研究設計與整理。

表 4-15 一般企業受訪者認為對初階公關人員幫助最大之基本職能排序表

選項／排序	IH1	IH2	IH3	IH4	總分
溝通能力	6	3	6	6	21
企畫能力	4	5	4	3	16
管理能力	2	4	3	2	11
研究能力	3	6	2	5	16
撰寫能力	5	2	5	4	16
其它	-	-	-	-	0

資料來源：本研究設計與整理。

比較各表後可以發現，不論區分為公關顧問公司或一般企業，其分數排序並沒有出現較大變化。我們可以說溝通能力無疑是對初階公關人員幫助最大的基本職能；其次是撰寫能力，也就是新聞稿撰寫、企劃書、簡報製作與文書處理等基本職能。另外，AS4 受訪者認為邏輯推理能力也很重要，這點也是本題唯一的其它選項建議。

四、「能」從公關工作中養成之公關基本職能

接續前段所提，對初階公關人員幫助最大之基本職能排序，本段依受訪者選出前三個最重要之基本職能中，探討哪些「能」從公關工作中養成。主要選項為 (a) 溝通能力、(b) 企劃能力、(c) 管理能力、(d) 研究能力、(e) 撰寫能力及 (f) 其它等六項。由於本題不適用排序方式，而是以選擇方式讓受訪者說明，因此統計方式將依據受訪者是否願意選擇該項職能來評分。若受訪者選擇溝通、企劃及管理能力的三項，則這三項都各給 1 分，因此被選擇越多之項目、其分數就越高。12 位受訪者所排列之分數分布列表如下：

表 4-16 受訪者認為前三個最重要之職能，「能」從公關工作中養成之分數列表

選項／排序	AM1	AM2	AM3	AM4	AS1	AS2	AS3	AS4	IH1	IH2	IH3	IH4	總分
溝通能力	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-	1	1	10
企畫能力	-	1	-	1	1	1	1	-	1	-	1	-	7
管理能力	1	-	1	-	1	-	1	-	-	-	-	-	4
研究能力	1	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	1	4
撰寫能力	-	-	-	1	-	1	-	1	1	-	1	1	6
邏輯能力	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1

說明：若受訪者選擇該項職能，則給予 1 分，未獲選擇時則不給分。

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表可以發現，受訪者認為溝通能力最「能」被養成，其次為企劃能力，再其次為撰寫能力。若單純以公關顧問公司受訪者來觀察，請參考下表所示：

表 4-17 公關顧問公司受訪者認為前三個最重要之職能，「能」從公關工作中養成之分數列表

選項／排序	AM1	AM2	AM3	AM4	AS1	AS2	AS3	AS4	總分
溝通能力	1	1	1	1	1	1	1	1	8
企畫能力	-	1	-	1	1	1	1	-	5
管理能力	1	-	1	-	1	-	1	-	4
研究能力	1	-	1	-	-	-	-	-	2
撰寫能力	-	-	-	1	-	1	-	1	3
邏輯能力	-	-	-	-	-	-	-	1	1

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表可以發現，公關顧問公司受訪者認為「能」養成的職能，其前兩名分別為溝通能力、企劃能力，觀點跟前段落差不多。我們再將一般企業受訪者單獨列表如下：

表 4-18 一般企業受訪者認為前三個最重要之職能，「能」從公關工作中養成之分數列表

選項／排序	IH1	IH2	IH3	IH4	總分
溝通能力	-	-	1	1	2
企畫能力	1	-	1	-	2
管理能力	-	-	-	-	0
研究能力	-	1	-	1	2
撰寫能力	1	-	1	1	3

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表可以發現，一般企業受訪者的看法跟公關顧問受訪者落差較大，上表中撰寫能力分數較高，而管理能力未獲前三個最重要之基本職能排名，經進一步訪談後發現，一般企業之專案管理通常委託公關顧問公司來執行，故管理能力對一般企業而言，重要性相對較低。

五、「不能」從公關工作中養成之公關基本職能

延續前段之論述，對初階公關人員幫助最大之基本職能排序，本項訪談主要是請受訪者列出前三項重要職能中，初階公關人員「不能」在公關工作中養成之選項。主要選項為 (a) 溝通能力、(b) 企劃能力、(c) 管理能力、(d) 研究能力、(e) 撰寫能力及 (f) 其它等六項。12 位受訪者中，有 8 位認為前三項重要職能其實都「能」在工作中培養，只有 4 位受訪者選出「不能」培養之職能。請參考以下摘錄說明：

AM2：「研究能力，比較不能從公關實務工作中培養。」

AS4：「邏輯能力，比較難從公關實務工作中培養，或是培養的時間要長一點。」

IH1：「溝通能力，不能從公關實務工作中培養。尤其網路、科技發達，促使大家溝通過於簡短，無法好好講述一件事，且往往一件事說三句和說五句的力道是不一樣的。」

IH2：「企劃能力、管理能力，不容易從公關實務工作中培養。企劃能力是所有你找得到可以運用的資料，用正確的方法去用它。我覺得大部份的人都很會找資料，但不知道怎麼有效地去運用這些資料，相對的就沒辦法去管理這個專案。」

觀察以上摘錄說明，可以發現只有少數受訪者認為無法在職場上培養部份職能，而多數受訪者都認同，公關工作中是可以培養各項公關職能的，只是因個人資質及學習態度，培養的時間快慢不一。

透過本節研究，我們可以發現初階公關人員最主要的工作是新聞相關文件撰寫、專案企劃與執行、以及媒體互動、監看等。而其最受重視之基本背景為經歷與語言能力，對他們幫助最大之基本職能為溝通能力及撰寫能力，這部份符合新進人員工作繁雜、需大量文書工作的前題。此外，多數受訪者認為溝通能力與企劃能力是比較「能」在職場上養成的，認為「不能」養成部份基本職能的受訪者只有四位，如前段所述。

第三節 企業公關選才結果分析

本文所指企業公關選才主要係招募 (Recruitment) 階段或稱徵才階段，也就是從參與應徵的人才中，由面試主管選取他們認為最合適的新人進入公司擔任公關工作。Mathis & Jackson 在其所著人力資源管理一書中認為：「招募是一種吸引符合組織工作資格的求職者的過程」(Mathis & Jackson, 1998)。或者說，招募流程即是由招募人員將職缺的特質跟應徵者人員的特質做一個媒合的過程，在此過程中會受到人事政策、招募來源、以及招募者的特質所影響 (Noe R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M, 2003)。

本節希望透過深入訪談國內 12 位中階及資深公關主管，了解國內公關顧問公司與一般企業如何針對公關人才進行選才，過程中如何進行相關流程？選才過程中主要考量應徵者哪些條件、人格特質及基本職能等？並針對前述條件如何在選才過程

中來進行評量？本文將係透過已事先提供之問題為導引，讓所有受訪者深入說明以上所提之問題。

一、 初階公關人員選才模式

本項訪談主要是請受訪者列出該公司選才模式，並特別針對初階公關人員選才模式做說明。在 12 位受訪者中，有 11 家公司的選才模式都是筆試加面試，僅有 IH1 受訪者公司單純採取面試。本章第一節中已針對 IH1 公司做過說明；另，IH2 及 IH4 受訪者公司會對新進人員進行智力測驗；而 AS1 及 IH3 受訪公司的筆試則涵蓋人格特質（DISC 測試¹¹）測驗，相關重要摘錄如下：

IH2：「筆試（包含 HR 的基本測驗，內容和各職務皆無關）及面試。」

IH3：「筆試（包含 DISC 人格特質測試）及面試。」

訪談紀錄中，我們發現有 2 家公司針對新進人員會進行人格特質測驗，有 2 家公司則會進行智力測驗。

若將問題縮小為針對初階公關人員選才模式，我們可以發現在 12 家受訪公司中，8 家公關顧問公司及 IH4 公司會在筆試中出現中英文翻譯，其中又有 5 家會出現企劃與新聞寫作等相關試題。我們摘錄初階公關人員選才模式訪談重點如下：

AM4：「筆試（包含中英翻譯、公關專有名詞、新聞稿及企劃書撰寫等）及面試。」

AS1：「筆試（包含 DISC 人格測驗及中英文翻譯）及面試。」

AS4：「筆試（包含中英翻譯、PR 認知、新聞觀察、創意發想、公關角度企劃等）及面試。」

¹¹ DISC 人格特質測驗或稱個性測驗，D：Dominance（支配性）、I：Influence（影響性）、S：Steadiness（穩定性）、C：Conscientious（服從性）；DISC 人格特質測驗是國際上廣泛使用的一種人格測驗，用於測量、評估和協助受測者改善其行為方式、人際關係、領導風格、團隊合作及工作績效等。

IH2：「筆試（包含 HR 的基本測驗，但是內容和公關無關）及面試。」

另外，本文也針對初階公關人員選才模式彙整相關重點，如下所示：

1. 除了 IH1 公司僅面試外，其餘公司都必須有筆試及面試。
2. 其中 9 家公司會針對初階公關人員之筆試加考中英文翻譯。
3. 有 5 家會針對初階公關人員進行新聞稿及企劃案發想等試題。
4. 有 2 家會進行智力測驗，且是針對全部新進人員進行，非特別對公關人員。
5. 有 2 家會進行人格特質測驗，其中僅有 1 家是特別針對公關人員進行。

透過本次訪談我們可以發現，完全針對公關人員進行之特殊選才模式，其實僅有中英文翻譯及新聞稿或企劃撰寫兩種模式（人格特質測驗部份，僅有 1 家是針對公關人員），當然這兩種也符合第一節所提到之初階公關人員最需要之兩種職能要求，亦即溝通能力及撰寫能力等。

二、 初階公關人員選才流程、選才差異及核定層級

本項訪談主要是請受訪者列出該公司初階公關人員的選才流程，公關選才上的差異，以及有權決定是否錄用之層級，並將針對特殊事項進行說明。我們將依據受訪者所提供的內容，將選才流程相同之受訪公司歸類，並畫出選才流程圖進行比較：

1. AM1、AM2、AS1、AS2、AS3 受訪公司公關選才流程

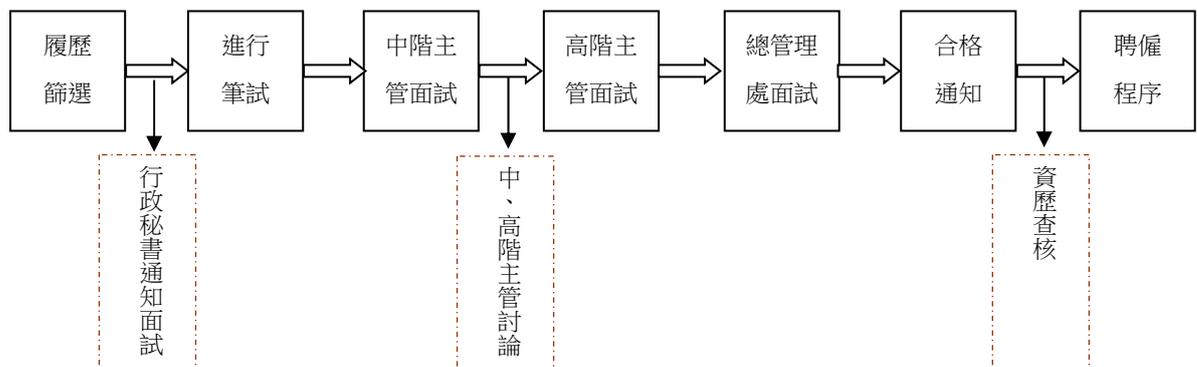


圖 4-1 AM1、AM2、AS1、AS2、AS3 五家公關顧問公司選才流程圖

說明：資歷查核（Reference Check），或者稱為背景調查或徵信調查。係指進入招募程序後期，企業對有機會任用之候選人（Candidates or Applicants）所提報之相關背景進行查證。

上圖選才流程中，AM2 跟 AS3 公司不需要總管理處面試，其餘流程皆相同。觀察上圖我們可以發現，多數公關公司面試公關新人，必須經過履歷篩選、筆試、2~3 次面試，最後還需進行資歷查證等流程，可以說非常嚴謹。另外，針對招募初階公關人員與其它部門之差異，以及最後核定之主管相關內容，我們摘錄訪談重點如下表所示：

表 4-19 AM1、AM2、AS1、AS2、AS3 初階公關人員選才流程差異與核定層級訪談摘要

受訪人員	初階公關人員選才流程与其它部門差異說明	核定錄用最高層級
AM1	1. 初階公關人員：選才時，特別看重其人格特質及從事公關工作的潛力。	副總經理
AM2	1. 公關人員和行政人員選才流程基本一致。	副總經理或以上
AS1	1. 初階公關人員：選才時，特別看重其對公關產業的了解，對工作的興趣度。 2. 行政秘書：著重在人格特質的挑戰，如：与其它部門的溝通協調能力，與人相處融洽、做事細心。	副總經理
AS2	1. 初階公關人員：選才時，著重在筆試之撰寫能力，以及面試時的口條表現。 2. 高階公關主管：可能會省去筆試階段，直接進入面試階段。	總經理

受訪人員	初階公關人員選才流程與其它部門差異說明	核定錄用最高層級
AS3	1. 公關公司只有公關人員和行政人員兩種職缺，本人未面試過行政人員，但基本上對初階公關人員的選才流程都一樣。	副總經理或以上

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表可以發現 AM1 公司重視人格特質與潛力、AS1 公司重視對公關產業了解與興趣、AS2 公司重視文書撰寫能力等，AM2、AS3 公司基本上無差異。此外，上述五家公司都是由副總經理或以上層級之主管決定是否聘用，顯見對初階公關人員之重視。

2. AM3 受訪公司公關選才流程

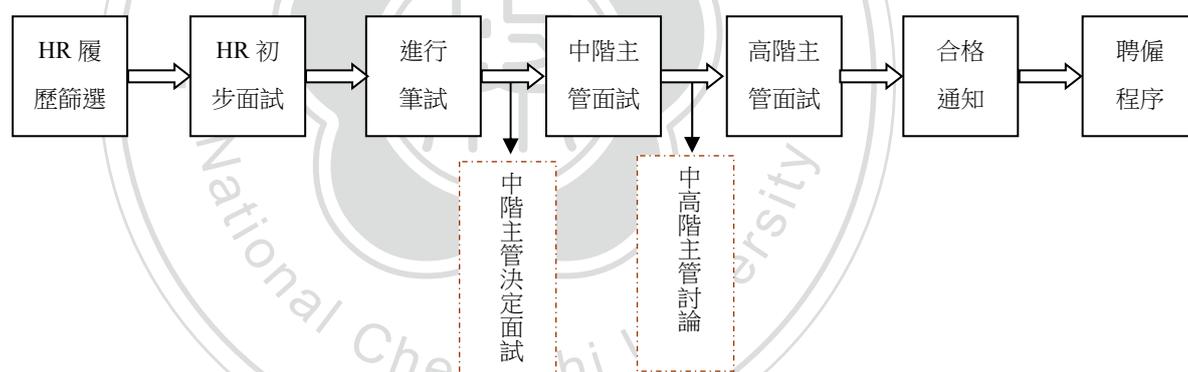


圖 4-2 AM3 受訪者公司選才流程圖

跟前段比較，AM3 公司應徵者必須先由人力資源單位進行初步面試，但是過程中不需要再由總管理處面試。我們摘錄針對初階公關人員選才之差異資料如下：

AM3：「初階公關人員：筆試時，會考中英文翻譯、新聞稿寫作。」

AM3：「公司另有針對大型活動承辦之活動人員：不需考中英文翻譯、新聞稿寫作。」

可以發現初階公關人員須加考中英文翻譯與新聞稿寫作，並由業務總監以上層

級決定初階公關人員的聘用。

3. AM4 受訪公司公關選才流程

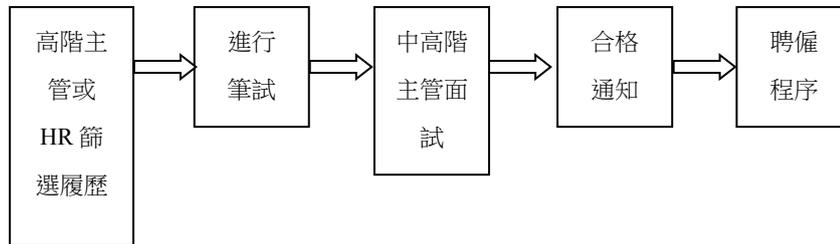


圖 4-3 AM4 受訪者公司選才流程圖

AM4 公司應徵者履歷僅需經過一次篩選，也僅需由中高階主管面試一次，其對選才差異在於其它部門選才不需筆試，僅有公關人員需要筆試。該公司決定錄取與否之層級為業務總監與 AM3 公司雷同。

4. AS4 受訪公司公關選才流程

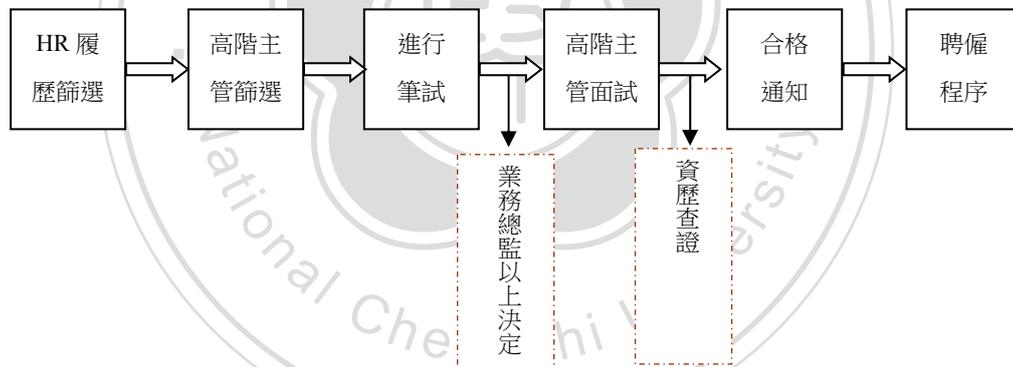


圖 4-4 AS4 受訪者公司選才流程圖

我們可以發現，AS4 公司直接由業務總監以上之高階主管進行人員履歷篩選、面試等流程，並且由總經理直接決定是否聘用。有別於其它公司，AS4 公司相對審核層級最高。我們摘錄針對初階公關人員選才之差異資料如下：

AS4：「行政人員不用筆試，採取直接面試。」

AS4：「中高階的公關主管，因為有相關工作經驗，亦不用筆試，採取直接面試。」

5. IH1 受訪公司公關選才流程

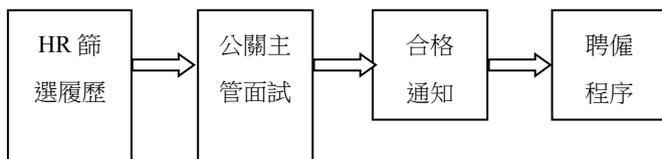


圖 4-5 IH1 受訪者公司初階公關人員選才流程圖

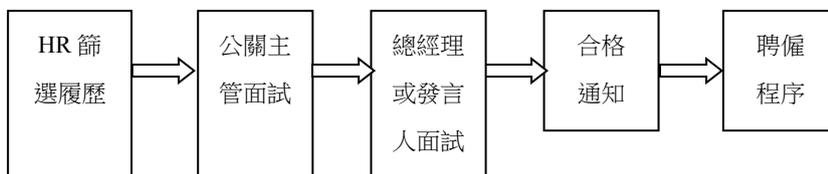


圖 4-6 IH1 受訪者公司高階公關人員選才流程圖

觀察圖 4-5 與圖 4-6 可以發現，IH1 公司在針對高階公關人員時，增加總經理或發言人面試，而其針對初階公關人員選才時，特別看重學經歷、人格特質和公關基本職能。初階公關人員錄用最高核定層級，我們摘錄訪談資料如下：

IH1：「協理層級（協理為該公司之最高公關主管）決定初階公關人員的聘用；如有需要，會再請發言人（副總經理）面試。」

6. IH2 受訪公司公關選才流程

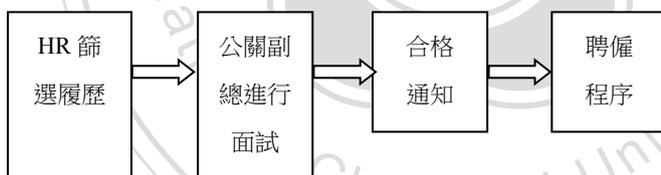


圖 4-7 IH2 受訪者公司初階公關人員選才流程圖

IH2 公司的選才流程跟 IH1 公司一致，都是由 HR 先進行履歷之篩選，再由該公司之最高公關主管進行面試及核定聘用。

摘錄 IH2 受訪者針對初階公關人員訪談內容如下：

IH2：「初階公關人員：選才時，特別著重口試，內容包括：」

- 1) 會請對方先自我介紹，形式不拘，可發揮自身才藝，主要是要測試其臨場反應、信心程度、機智、口條等。
- 2) 請對方說明之前工作資歷，從中詢問最驕傲、最沮喪的事，面對沮喪如何克服等。

- 3) 再由面試主管說明該職務之工作內容。
- 4) 最後請對方列舉三個為何要雇用他／她的原因。

參考以上說明，我們可以發現 IH2 公司非常注重口試，因其為航運服務業，需要即戰力的人才，特別是具有橫向溝通能力的應試者，因此在面試時，特別測試其臨場反應。

7. IH3 受訪公司公關選才流程

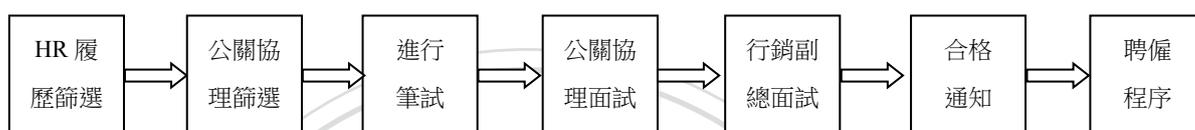


圖 4-8 IH3 受訪者公司初階公關人員選才流程圖

我們可以發現，IH3 公司增加了行銷副總面試，其乃公關之職務隸屬於行銷管理部，然而針對初階公關人員跟其它新進人員並沒有特別的選才流程項目，最高核定層級為行銷管理部副總經理。

8. IH4 受訪公司公關選才流程

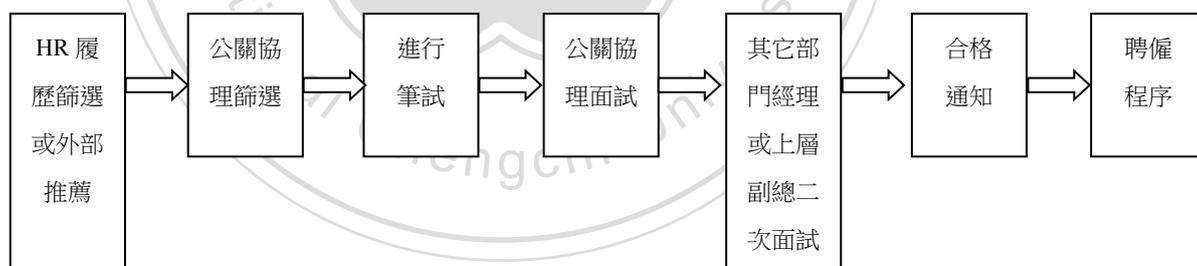


圖 4-9 IH4 受訪者公司初階公關人員選才流程圖

IH4 公司第一階段履歷篩選是由人力資源部門先篩選履歷或是接受外部推薦之履歷。雖然是一般企業，然而其公關人員筆試需增加中英文翻譯部份，此點與該企業之公關人員需經常撰寫新聞資料與書面報告有關。而核定錄用層級為副總經理。

三、 初階公關人員選才主要考量之條件

本項訪談主要是請受訪者列出該公司針對初階公關人員是否聘用最終考量的條

件，並依據所選出之項目做重要性排序。主要參考選項有 (a) 學經歷、(b) 語言能力、(c) 電腦技能、(d) 人格特質、(e) 公關基本職能、以及 (f) 其它。本文將依據其重要性給予分數，排序在第一之選項給予 6 分、其次為 5 分，其餘類推，若該選項未獲受訪者選擇，則將不給分。

表 4-20 受訪者認為初階公關人員選才主要考量條件排序表

選項／排序	AM1	AM2	AM3	AM4	AS1	AS2	AS3	AS4	IH1	IH2	IH3	IH4	總分
學經歷	6	6	5	5	3	4	6	4	6	2	6	-	53
語言能力	4	3	4	3	6	5	-	5	3	4	-	6	43
電腦技能	-	4	2	2	2	1	-	2	2	3	-	-	18
人格特質	5	5	6	6	5	6	5	3	5	5	5	5	61
公關基本職能	-	-	3	4	2	3	4	6	4	6	4	4	40
其它	-	-	-	-	1	-	3	-	-	-	-	-	4

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表我們發現，受訪者認為初階公關人員面試時，最被注重之條件為人格特質，其次為學經歷背景，第三為語言能力，第四為公關基本職能，最後為電腦技能及其它能力；其中人格特質排名第一，而公關基本職能只排名第四，這也與受訪者普遍認為人格特質難以培養，然而多數公關基本職能皆可從工作中培養有關。若我們只看公關顧問公司受訪者，結果如下表所示：

表 4-21 公關顧問公司受訪者認為初階公關人員選才主要考量條件排序表

選項／排序	AM1	AM2	AM3	AM4	AS1	AS2	AS3	AS4	總分
學經歷	6	6	5	5	3	4	6	4	39
語言能力	4	3	4	3	6	5	-	5	30
電腦技能	-	4	2	2	2	1	-	2	13
人格特質	5	5	6	6	5	6	5	3	41
公關基本職能	-	-	3	4	2	3	4	6	22
其它	-	-	-	-	1	-	3	-	4

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表可以發現，結果跟表 4-20 排序一致。其中 AS1 及 AS3 受訪者亦提出其它的考量條件，我們摘錄如下：

AS1：「是否有出國留學計畫？為避免任用有出國計畫者。」因為公關基本職能養成不易，初階公關人員若有出國留學計畫，則通常在工作 1~2 年後，尚未能獨立作業前，即選擇出國進修，這對公關顧問公司而言，無異又是一種人才流失。

AS3：「其它：成長背景和家人的支持。」家人可以是一種助力，也可以是阻力。因為公關工作辛苦，又需長期加班，現今許多父母不捨子女從事如此辛勞之工作，或是不了解公關工作、也不認同公關價值，因此常勸說子女另謀他職。

以上摘錄說明也讓我們了解，面試者若有出國計畫時，可能有部份面試主管認為不適合錄用，當然若有家人支持時，錄用機會也會增加。若我們單純觀察一般企業受訪者的排序，下表顯示人格特質依然最受重視，但是公關基本職能則由原本第四竄升到第二名，顯示一般企業需要即戰力之人才，因此公關主管認為具有公關職能是一項重要錄取考量。而此因素也造成一般企業偏好挖角有經驗的公關人才，無形中讓公關顧問公司人才流動率提高。

表 4-22 一般企業受訪者認為初階公關人員選才主要考量條件排序表

選項／排序	IH1	IH2	IH3	IH4	總分
學經歷	6	2	6	-	14
語言能力	3	4	-	6	13
電腦技能	2	3	-	-	5
人格特質	5	5	5	5	20
公關基本職能	4	6	4	4	18
其它	-	-	-	-	0

資料來源：本研究設計與整理。

四、 初階公關人員選才時最重要的三個人格特質與評估方式

本項訪談主要是延續本章第一小節表 4-6 的訪談結果，受訪者依據其認為初階

公關人員最重要的前三個「人格特質」，排序列表如下：

表 4-23 受訪者認為初階公關人員特質排序分數列表

選項／排序	AM1	AM2	AM3	AM4	AS1	AS2	AS3	AS4	IH1	IH2	IH3	IH4	總分
工作熱忱	-	3	-	-	-	-	1	-	3	2	2	3	14
主動積極	3	2	2	1	3	2	2	3	2	1	3	2	26
抗壓性	2	-	-	3	-	-	-	-	1	-	-	-	6
情緒管理	1	1	3	2	-	-	-	1	-	-	-	1	9
敏銳觀察	-	-	1	-	1	3	3	-	-	-	1	-	9
其它	-	-	-	-	2	1	-	2	-	3	-	-	8

說明：排名第一之選項標示為 3 分，第二為 2 分，越重要之項目、總分就越高。

資料來源：本研究設計與整理。

在其它選項方面，摘錄重點如下：

AS1：「好奇心。」

AS2：「解決問題能力。」

AS4：「學習力。」

IH2：「彈性及靈活應變能力。」

本段將針對受訪者如何評估前段所述之人格特質，整理列表如下：

表 4-24 如何在選才流程中評估應徵者人格特質說明列表

排序	選才流程中，如何評估應徵者的人格特質說明
AM1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 主動積極－從履歷中檢視應徵者之前工作的連貫性，是否主動進行生涯規劃？還有在團體中扮演的角色？ ➤ 抗壓性－詢問過去曾遭遇過最大的困難？如何克服？ ➤ 情緒管理－雖然重要，但卻難以從面試過程中評估。

排序	選才流程中，如何評估應徵者的人格特質說明
AM2	1) 履歷審核 ➤ 工作熱忱、主動積極－從履歷表的自傳中，看家庭背景、社團經歷、工作經歷，為何轉換工作的原因？ 2) 面試時，詢問以下問題： ➤ 情緒管理－詢問過去遭遇的挫折經驗，為何覺得挫折？當下感覺？從中的學習？了解其如何看待事情。
AM3	➤ 情緒管理－是否曾遭遇困難？如何處理？從中的學習？ ➤ 抗壓性－遇過什麼委屈、如何反應？ ➤ 工作熱忱－從過去的經歷去評估，如：打工經驗。
AM4	➤ 抗壓性、情緒管理、主動積極－會看履歷表，從應徵者過去執案經驗中，詢問有問題是如何解決？是否主動處理？
AS1	1) 筆試時，進行 DISC 人格特質測驗 2) 面試時，詢問以下問題： ➤ 抗壓性－訪談人生過程中是否有過挫折、如何克服？ ➤ 敏銳觀察－這點較難評估，只能從訪談中得知，如：有國外留學經驗的人，會請他／她分享國外與台灣的差異？若無國外留學經驗的人，則請他／她分享近期從媒體上觀察到的新聞事件，以及他／她對事件的看法。
AS2	1) 面試時，詢問以下問題： ➤ 敏銳觀察－從應徵者面試時的提問，判斷其觀察力。 ➤ 抗壓性－從過去執案的成敗經驗中，了解對方處理壓力的經驗。 2) 資歷查核 (Reference Check) 時，詢問其它人對應徵者抗壓性的評估。
AS3	➤ 敏銳觀察－詢問應徵者對公關、媒體有何觀察？或是詢問某一新聞事件，如：在 iPhone 6 上市新聞中，他／她看到了什麼？ ➤ 主動積極、工作熱忱－這兩個會從其經歷中詢問，如在某一參與的活動或比賽

排序	選才流程中，如何評估應徵者的人格特質說明
	中，應徵者扮演的角色，得到哪些成就？評估是否有參與熱忱？
AS4	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 主動積極－詢問以前的專案經驗；或是出狀況題，詢問應徵者處理態度？如：發出的新聞稿，內容有錯，會如何處理？ ➢ 學習力－從履歷中看他／她的學經歷，是否有參加什麼比賽？或在語言、技能的學習？針對個人長期的生涯規劃，如何就較弱的能力，學習相關技能？ ➢ 情緒管理－詢問求學過程有遇過什麼挑戰？如何克服？
IH1	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 工作熱忱、抗壓性－詢問曾遇到的挫折經歷，如何克服？因我們公司的管理偏向日式企業文化，所以本位主義不能太重。 ➢ 情緒管理－不會針對情緒管理這個人格特質進行評估，因為這要靠相處，面試中無法看出來。
IH2	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 彈性及靈活應變－請他／她自我介紹，觀察其當場面對壓力的反應。 ➢ 工作熱忱、主動積極，如：會看面試後，會不會寄感謝信？會的話，在其它條件差不多的情況下，會有加分作用。
IH3	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 工作熱忱、敏銳觀察－用實際工作的內容來測試對方，如問他／她某一產品上市的記者會會如何規劃？ ➢ 主動積極－不會針對主動積極進行評估，因為無法在面試中評估。
IH4	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 工作熱忱、抗壓性、敏銳觀察－舉例曾經遭遇的困難，如何解決？ ➢ 依據 Interview the XXX way 的評估方式，去評估應徵者是否符合 XXX 強調的三個企業價值－創新為要、成就客戶、誠信負責。

說明：XXX 為受訪者之公司名稱，基於保護原則，用 XXX 來取代。

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表後，以下彙整出六個重點：

1. 人格特質可以從履歷審核、面試及資歷查證中取得部份佐證。

2. 透過 DISC 測驗初步了解應徵者之人格特質。
3. 透過詢問過去執案、工作經歷等經驗，來評估應徵者人格特質。
4. 學習過程與社團經驗等，也是評估內容之一。
5. 曾遇到之困難及失敗經驗說明。
6. 以實際工作內容來詢問應徵者處理狀況與心態。

觀察上表也可以發現，AM1 及 IH1、IH3 受訪者分別認為情緒管理及主動積極較難從選才流程中評估得知。

五、 初階公關人員選才時最重要的公關基本職能與評估方式

本項訪談主要是延續前段表 4-13 的訪談結果，受訪者依據其認為對初階公關人員幫助最大之公關基本職能排序分數列表，再從中選出前三個最重要的基本職能，主要選項為 (a) 溝通能力、(b) 企劃能力、(c) 管理能力、(d) 研究能力、(e) 撰寫能力及 (f) 其它等六項。為了便於統計分數，本文依據排名重要性，將排名第一之選項標示為 3 分、排名第二之選項標示為 2 分，排名第三之選項標示為 1 分，其它選項未獲排名，則不給分，並採取分數加總計算，也因此越重要之項目、其分數就越高。12 位受訪者所排列之分數分布列表如下：

表 4-25 受訪者認為初階公關人員前三個最重要之公關基本職能排序表

選項／排序	AM1	AM2	AM3	AM4	AS1	AS2	AS3	AS4	IH1	IH2	IH3	IH4	總分
溝通能力	3	2	2	2	3	3	2	1	3	-	3	3	27
企畫能力	-	3	-	1	-	1	-	-	1	2	1	-	9
管理能力	2	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	4
研究能力	1	1	3	-	2	-	3	-	-	3	-	2	15
撰寫能力	-	-	-	3	1	2	1	3	2	-	2	1	15
其它（邏輯推理能力）	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	2

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表可以發現，受訪者認為對初階公關人員幫助最大的前三項基本公關職能是溝通能力、研究能力與撰寫能力。本段將每一位受訪者如何評估應徵者是否具備此段所述之前三個最重要公關基本職能，整理列表如下：

表 4-26 如何在選才流程中評估應徵者公關基本職能說明列表

排序	選才流程中，如何評估應徵者是否具備前三個最重要的公關基本職能說明
AM1	<p>1) 筆試時，從中英文翻譯中，測驗撰寫能力。</p> <p>2) 面試時，詢問以下問題：</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 溝通能力—從面試時個人的談吐表達方式評估。 ➢ 管理能力—請對方談個人的優缺點、了解其管理能力，還有別人和好友通常怎麼形容他？
AM2	<p>1) 企劃能力—看自傳如何自我論述？或對其興趣的論述？</p> <p>2) 面試時，詢問以下問題：</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 溝通能力—從面試時的應對進退，球丟過去的反應和理解力。 ➢ 研究能力—針對碩士畢業的應徵者，問他／她過去的研究主題、目的、資料蒐集、研究方法...等。
AM3	<p>1) 面試時，詢問以下問題：</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 研究能力—問他／她對媒體或產業的研究觀察。 ➢ 溝通能力—從面試時的應對進退評估。 ➢ 管理能力—如何管理事情？學業和個人時間的管理之類的。
AM4	<p>1) 撰寫能力、企劃能力—筆試時，會有新聞稿及企畫書的寫作。</p> <p>2) 面試時，詢問以下問題：</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 溝通能力—從面試時的應對進退評估。
AS1	<p>1) 筆試時，從中英文翻譯中，測驗撰寫能力。</p> <p>2) 面試時，詢問以下問題：</p>

排序	選才流程中，如何評估應徵者是否具備前三個最重要的公關基本職能說明
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 溝通能力－從面試時的應對進退評估。 ➤ 研究能力－針對碩士畢業的應徵者，問他／她如何找論文的資料；針對非研究生的應徵者，從他／她過去的工作經驗、求學經驗去詢問。
AS2	<ol style="list-style-type: none"> 1) 筆試時，從中英文翻譯中，測驗撰寫能力及企劃能力。 2) 面試時，從應對進退中，了解其溝通能力。
AS3	<ol style="list-style-type: none"> 1) 撰寫能力－筆試時，從企劃發想的測驗中，看他／她的文字論述能力。 2) 面試時，詢問以下問題： <ul style="list-style-type: none"> ➤ 研究能力－針對他／她有興趣的議題，了解其看法。 ➤ 溝通能力－從面試時，對於問題如何論述？
AS4	<ol style="list-style-type: none"> 1) 撰寫能力－看筆試的撰寫能力，另外也會請對方提供在校、或是前一份作品的作品，再從中加以評估。 2) 面試時，詢問以下問題： <ul style="list-style-type: none"> ➤ 邏輯推理能力－面試時，問問題，看他／她是娓娓道來型的，還是抓重點？如何自我表達？ ➤ 溝通能力－從面試時的應對進退評估。
IH1	<ol style="list-style-type: none"> 1) 撰寫能力－看履歷表的論述方式。 2) 面試時，詢問以下問題： <ul style="list-style-type: none"> ➤ 溝通能力－丟狀況題，如：因接待公司參訪，需請其它部門支援擔任禮儀天使，他／她如何說服大家協助，從中了解面對該狀況，如何進行跨部門之溝通協調？ ➤ 企劃能力－丟個案子，詢問對方建議之溝通對象、如何企畫記者會？
IH2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 面試時，用 case study 的方式，以情境式的問題，請對方提出解決方法。
IH3	<ol style="list-style-type: none"> 1) 溝通能力－從面試時的應對進退評估。 2) 撰寫能力－從面試時，回答問題的口條和邏輯判斷，想必撰寫能力不

排序	選才流程中，如何評估應徵者是否具備前三個最重要的公關基本職能說明
	會差太遠。 3) 企劃能力－提出模擬的個案，請對方說明活動企劃。
IH4	1) 筆試時，從中英文翻譯，評估其撰寫能力。 2) 面試時，詢問以下問題： ➤ 溝通能力－從面試時的應對進退評估。 ➤ 研究能力－以 case study 設計情境式的問題，再請對方說明，如：如何用雲端運算技術，實現 XXX Smarter Planet 的企業願景？

說明：XXX 為受訪者之公司名稱，基於保護原則，用 XXX 來取代。

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表後，以下彙整出四個重點：

1. 公關基本職能可以透過筆試時，測試撰寫能力、企劃能力。
2. 公關基本職能可以透過面試時，測試溝通能力、研究能力及邏輯推理能力等。
3. 面試時主試官可能透過模擬個案分析、情境模擬等方式，測試應徵者之研究能力、企劃能力等。
4. 面試時，有可能請應徵者提供作品作為撰寫能力之評估。

觀察上表也可以發現，AS4 受訪者對於邏輯推理能力特別重視，在一般企業受訪者使用情境模擬與個案分析的情形則較多，這與其偏好雇用有公關經驗的人才有關。另外，不同受訪者針對重要公關職能評估方法上是否有差異？上表中較為明顯的是研究能力，有些受訪者會請應徵者講述過去的研究經驗作為評估，有些則是詢問他／她對於現今媒體或產業環境的研究觀察，或是請其分享有興趣的議題，也有受訪者是透過與該公司有關的 case study 情境問題，去了解對方是否具備研究能力。

透過本節之結果分析，我們可以了解針對初階公關人員選才模式，有中英文翻譯、企劃案及新聞稿撰寫等，並了解各家受訪者公司選才流程及可能出現的特殊問題。而選才流程中最受重視的應徵條件為人格特質與學、經歷背景，人格特質中最受重視的是主動積極及工作熱忱，同樣的最受重視的公關基本職能為溝通能力、研究與撰寫能力。此外，在選才流程中從履歷撰寫、筆試測驗及面試過程中，面試主管都會藉此評估初階公關人員的各項基本職能與人格特質，當然部份公司也會透過 DISC 測驗及智力測驗來驗證應徵者的人格特質與職能狀況。

第四節 公關職能與選才交叉比對結果分析

溝通是決定組織能否自危機生存的重要因素，企業中與溝通最密切的單位就屬公關部門或公關人員 (Linke, 1989)。溝通能力是公關人員最重要的職能，國內有越來越多企業，將職能作為組織盤點人才資本的重點，也因此認證能力、證照制度都成為選才評量的重點，亦是企業用以評量人才適用度的重要指標。

國內有越來越多企業將職能納入人力資源管理中，作為人才徵選、晉用與訓練發展的準則。李右婷與吳偉文在《Competency 導向人力資源管理》一書中指出，Competency 對企業的重要性：(1) 在情報化社會下，「知識工作者」或「附加價值創造型人才」的確保、育成以及人力開發，必須運用 Competency；(2) 由於 Competency 已經成為人力資源管理之世界性的主流語言，面對全球的人才爭奪戰，企業必須建構 Competency 本位之國際通用的人事系統 (李右婷、吳偉文，2007)。

本節屬於問卷第四部份的結果分析，除了了解公關顧問公司與一般企業的初階公關人員最欠缺之公關基本職能與人格特質外，主要是由受訪者針對該公司初階公關人員之離職比例、原因、面試時的認知錯誤、選才模式是否能評量職能與人格特質，以及是否有補救或改變措施等，進行之前各小節結論後之印證與交叉比對分析，並依據受訪者的回覆內容進行結果說明與分析。以下我們依據問卷內容，將受訪者各項說明以相關性進行歸納與說明。

一、 在公司選才模式下初階公關人員較缺乏之人格特質

本段主要是請受訪者選出在該公司選才模式下，他們認為初階公關人員較缺乏之人格特質排序，主要選項為 (a) 工作熱忱、(b) 主動積極、(c) 抗壓性、(d) 情緒管理、(e) 敏銳觀察及 (f) 其它等六項。為了便於統計分數，考量多數受訪者都僅選出 2 項排名，最多為 3 項，因此，本文依據排名重要性，將排名第一之選項標示為 3 分、排名第二之選項標示為 2 分，排名第三之選項標示為 1 分，其它選項未獲排名，則不給分，並採取分數加總計算，也因此越缺乏之項目、其分數就越高。12 位受訪者所排列之分數分布列表如下：

表 4-27 受訪者認為初階公關人員在目前選才模式下較缺乏之人格特質排序表

選項／排序	AM1	AM2	AM3	AM4	AS1	AS2	AS3	AS4	IH1	IH2	IH3	IH4	總分
工作熱忱	-	2	-	-	-	-	3	-	3	-	-	-	8
主動積極	-	-	2	2	-	3	-	-	2	2	3	2	16
抗壓性	3	-	-	3	3	-	1	2	-	3	-	-	15
情緒管理	2	3	-	-	-	-	2	1	-	-	-	3	11
敏銳觀察	-	-	3	-	-	-	-	3	1	1	2	-	10
其它	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表我們可以發現，在受訪者公司目前選才模式下，多數受訪者認為主動積極是較難在選才流程中由應徵者反應觀察出來的，其次為抗壓性，而主動積極又是受訪者認為最重要之人格特質。上表中我們也可以發現，AS2 受訪者僅認為主動積極是目前較缺乏之項目，其中 AM1、AM2、AM3、AM4、AS1、IH3 及 IH4 等 7 位受訪者僅選出 2 項人格特質項目。若我們將受訪者分成公關顧問公司受訪者及一般企業受訪者，可以發現排序出現細微變化，請參考下表：

表 4-28 公關顧問公司受訪者認為初階公關人員在目前選才模式下較缺乏之人格特質排序表

選項／排序	AM1	AM2	AM3	AM4	AS1	AS2	AS3	AS4	總分
工作熱忱	-	2	-	-	-	-	3	-	5
主動積極	-	-	2	2	-	3	-	-	7
抗壓性	3	-	-	3	3	-	1	2	12
情緒管理	2	3	-	-	-	-	2	1	8
敏銳觀察	-	-	3	-	-	-	-	3	6
其它	-	-	-	-	2	-	-	-	2

資料來源：本研究設計與整理。

表 4-29 一般企業受訪者認為初階公關人員在目前選才模式下較缺乏之人格特質排序表

選項／排序	IH1	IH2	IH3	IH4	總分
工作熱忱	3	-	-	-	3
主動積極	2	2	3	2	9
抗壓性	-	3	-	-	3
情緒管理	-	-	-	3	3
敏銳觀察	1	1	2	-	4
其它	-	-	-	-	0

資料來源：本研究設計與整理。

比較上表可以發現，公關顧問公司受訪者認為抗壓性是較難從選才中確認的，其次為情緒管理，而一般企業則是認為主動積極最難察覺。上述發現也反映本章所歸納出的結論，公關顧問公司工作既多且繁雜，需要極高的情緒管理；而一般企業最看重工作熱忱與主動積極兩個特質，因在第一小節中這些公司受訪者認為初階公關人員常需要進行內部資源／支援的搜尋與使用，可以想見主動積極應該是影響其內部溝通、人脈建立的主要特質，然而受訪者卻認為主動積極是較難從選才流程中篩選出來的。

二、 在公司選才模式下初階公關人員較缺乏之公關基本職能

本段是請受訪者選出及說明在該公司選才模式下，新進的初階公關人員較缺乏

之「公關基本職能」有哪些，主要選項為 (a) 溝通能力、(b) 企劃能力、(c) 管理能力、(d) 研究能力、(e) 撰寫能力及 (f) 其它等六項。為了便於統計分數，因為多數受訪者都僅選出 3 項排名，最多為 4 項，因此，本文依據排名重要性，將排名第一之選項標示為 4 分、排名第二之選項標示為 3 分，其餘類推，其它選項未獲排序，則不給分，並採取分數加總方式計算，也因此越缺乏之項目、其分數就越高。12 位受訪者所排列之分數分布列表如下：

表 4-30 受訪者認為初階公關人員較缺乏之公關基本職能排序表

選項／排序	AM1	AM2	AM3	AM4	AS1	AS2	AS3	AS4	IH1	IH2	IH3	IH4	總分
溝通能力	4	4	4	4	-	-	2	-	1	3	2	4	28
企劃能力	3	-	-	3	4	4	-	3	2	-	-	3	22
管理能力	2	3	3	2	3	-	-	-	3	2	4	-	22
研究能力	-	-	-	1	-	3	-	-	4	4	3	-	15
撰寫能力	1	-	2	-	-	-	3	2	-	-	-	-	8
其它	-	-	-	-	-	2	4	4	-	-	-	-	10

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表我們可以發現，在受訪者公司目前選才模式下，多數受訪者認為溝通能力是新進初階公關人員較缺乏之職能，其次為企劃能力與管理能力，而溝通能力也是本章第二節中所提到，對初階公關人員幫助最大之職能。據研究者觀察，雖然公關顧問公司及一般企業在面試過程中都會針對應徵者之溝通能力進行評估，也確保新進初階公關人員具備一定程度之溝通能力，然而，一來是溝通能力乃是在公關工作中最常被運用的職能，二來是公關工作常需面對許多不同情境及突發狀況，其溝通之應變能力甚為重要。因此基於上述兩個因素，新進初階公關人員若缺乏溝通能力，則較其他公關職能更容易被突顯。

研究中我們也將 8 家公關顧問公司做排序，其排名順序沒有變化，但是若將一般企業做排序時，可以發現排序出現變化，請參考下表：

表 4-31 一般企業受訪者認為新進初階公關人員較缺乏之公關職能排序表

選項／排序	IH1	IH2	IH3	IH4	總分
溝通能力	1	3	2	4	10
企畫能力	2	-	-	3	5
管理能力	3	2	4	-	9
研究能力	4	4	3	-	11
撰寫能力	-	-	-	-	0
其它	-	-	-	-	0

資料來源：本研究設計與整理。

比較上表可以發現，一般企業受訪者認為研究能力是新進初階公關人員較缺乏之職能，其次才是溝通能力。若比對第二小節表 4-15 可以發現，一般企業受訪者認為對初階公關人員幫助最大之職能為溝通能力，因此在選才流程中，普遍較偏重應徵者之溝通能力評估，儘管研究能力對初階公關人員幫助並列二，面試者大多僅從學／經歷加以了解，這也造成在公關基本職能上的需求落差。

三、 新進初階公關人員離職比例及原因

本段是請受訪者說明，新進初階公關人員之離職比例？約略在從事公關工作多久後會離職？以及主要之離職原因與說法？針對離職比例，多數受訪者皆憑印象回想過去 1~2 年間，初階公關人員新進人數與離職人數之比例，藉此提供訪談內容；另有 2~3 位受訪者乃訪談後，請總管理處或 HR 部門統計實際數字後回覆。接續前面論述之問題與訪談內容，我們將 12 位受訪者之說明，歸納後摘錄重點，如下所示：

表 4-32 新進初階公關人員離職比例、任職時間與離職原因

排序	離職比例	大概多久會離職	離職原因重點摘要
AM1	約 3/5	約 1 年	1) 有其它生涯規劃，如欲嘗試行銷、業務相關工作。 2) 要回家幫忙家庭事業。
AM2	約 7/10~8/10	1.5~3 年	1) 工作累、壓力大。 2) 想嘗試不同領域的工作，我認為他／她是失去工

排序	離職比例	大概多久會離職	離職原因重點摘要
			作目標性。 3) 認為時間到了，應該走了，這也是失去工作目標性。
AM3	約 1/2	1~2 年	1) 對工作的認知不同。 2) 工時長。 3) 工作壓力大。 4) 想換跑道，嘗試不同領域的工作。
AM4	約 4/5	1~2 年	1) 工時太長、壓力大。 2) 想嘗試不同領域的工作。 3) 健康因素。 4) 家人不支持。
AS1	約 2/3	半年~1 年	1) 家人不支持，認為工作太辛苦。 2) 產業缺乏興趣，如對科技業無感，較喜歡美妝、時尚產業等。 3) 欲出國深造。
AS2	約 1/3~2/3	約 1 年	1) 工作壓力太大，想要嘗試不同領域的工作。 2) 健康因素，無法長期加班。 3) 家庭因素，如：要回家帶小孩。 4) 欲出國深造。
AS3	2/10~3/10	半年~1 年	1) 健康因素。 2) 工作和想像有落差，不知工作如此繁雜。 3) 要承接家業。
AS4	約 1/2	半年~1 年	1) 工作量大、壓力重。 2) 健康因素。

排序	離職比例	大概多久會離職	離職原因重點摘要
			3) 家人不支持。 4) 出國求學。 5) 想嘗試不同領域、換跑道。
IH1	6 年來僅 1 個離職	最近離職 者已待 5 年	1) 好勝心強，認為不被重用。
IH2	約 2/7	兩個月	1) 不適任，對工作的認知不同（公司會在試用期內請對方離職）
IH3	約 1/3	2 年	1) 生涯規劃，想換不同領域的工作。 2) 家庭因素，要生小孩。
IH4	約 1/7	1.5 年	1) 想要到中國尋找發展機會。

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表後，我們彙整離職的比例，發現新進初階公關人員平均離職比例大約 45%，且公關顧問公司之初階公關人員離職比例遠高於一般企業。另外，以離職時間而言，初階公關人員平均任職約 1.47 年會異動，相當於 1 年 6 個月左右；若不計入一般企業，公關顧問公司之初階公關人員大多任職時間為半年至 1 年左右；以一般企業來看，IH1 公司最近離職人員還待了超過 5 年，進一步追問原因，乃是工作相對穩定，而 IH2 公司則因公關部門最高主管若認為新進人員不適任，便會在 2 個月的試用期內就請其自動離職。就離職原因而言，我們歸納出以下幾點作為參考：

- 最多說法：想嘗試不同領域工作有六個。
- 第二說法：工作壓力大或工作太多有六個。
- 第三說法：家人不支持或接手家業者有五個。
- 第四說法：健康因素有四個。

- 第五說法：出國深造有三個。
- 其它說法：包括對產業缺乏興趣、不適任而離職、工作和想像有所落差、想到中國發展…等原因。

比照研究者在第一章第二節所提出的三種離職因素，包括：職場因素、職能因素及其他因素，我們可以觀察到初階公關人員之離職因素，通常以其他因素為最大宗，其次為因工作壓力大或工作太多所造成的職場因素。而職能因素不在初階公關人員的離職理由中，一來是多數離職人員通常不願承認自己因職能不足而欲離職，二來是公關顧問公司通常願意從頭培養具潛力、有學習意願及人格特質佳的新人，即便他／她一開始缺乏公關基本職能，三來是一般企業偏好尋找具備基本公關職能之新進人員，故職能因素亦不會是離職主因。

若思考離職者之其他離職因素，嘗試不同領域、對產業缺乏興趣、工作和想像有落差、以及接手家業等原因，我們以較寬鬆的標準來解釋這些說法，可以說離職者其實就是對工作缺乏興趣或失去工作目標的反應，而這些應該就是新進初階公關人員離職的最大影響因素。

四、 新進初階公關人員非自願離職、錯誤認知離職及面試主管面試訓練等

在討論這些問題前，我們先來看看受訪者針對非自願離職的比例，在 12 位受訪者中，詢問最近兩年是否有初階公關人員因為無法符合公司工作要求而非自願性離職者？有 8 位受訪者公司表示曾經發生過。以下我們針對這 8 家公司訪談結果列表如下：

表 4-33 受訪者說明該公司之非自願性離職比例

公司	AM1	AM2	AM3	AM4	AS1	AS4	IH2	IH3
離職比例	1/10	1/15	1/10~2/10	1/5	1/10~2/10	1/12	2/7	1/6

資料來源：本研究設計與整理。

按離職比例統計並平均上表可以發現，初階公關人員錄取後，大約有 15%會因為不適任而產生非自願性離職。其次，我們再來觀察，因為面試時的錯誤認知而導致人員離職的公司有 9 家；若以公司發生之比例來觀察，也就是大約有 9/12 比例、即 75%的公司，在最近兩年內曾經發生過因應徵者面試時資訊不對稱或認知錯誤，而導致新加入之初階公關人員離職。因此，我們摘錄因認知落差而導致離職的原因如下：

表 4-34 初階公關人員面試時因錯誤認知而導致離職原因

公司	受訪者說明初階公關人員面試時因錯誤認知而導致離職內容摘要
AM1	2013 年有 2 個因錯誤認知而離職，原因是公關要處理許多雜務、無法承受工作壓力...等。
AM3	不知有這麼多 hands on 的瑣事要處理。
AM4	有，通常對工作認知有差異的人，都會在 1~2 個月內就會自動離職。
AS1	認為公關只是辦活動，不知道還要研究產業、撰寫新聞文件。
AS2	負責的客戶產業不擅長或不適應。 工時太長，需長時間加班。
AS3	非傳播科系，對工作內容的理解有出入；同時無法忍受工時長。
AS4	有這種狀況，但比例較少。
IH2	對工作的認知有所差異，導致不適應離職。
IH3	對工作的認知差異過大，想像我們有請公關公司，他／她只要出聲請 agency 做事，沒想到很多事我們都要自己做，原來工作會這麼累。

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表可以發現，認知錯誤最重要的原因是，因為面試時不知道正式工作的

工作量太多或工時太長，這點跟第一節所提到之初階公關人員面臨到工作太多、太雜的問題吻合。然而，深入追問問題，大多受訪者皆表示，面試時會告知實際工作會面臨的壓力，只是應徵者因對公關工作有期待，所以對訊息採取選擇性的理解，或是認為先進來工作再評估是否適任。因此，面試時是否能充分讓應徵者認知可能面臨到之常態加班及工作量大等狀況，應該是降低認知落差的必要說明。另外，非傳播科系畢業，以及對工作內容有所誤解，亦是面試時可能產生錯誤認知的原因。

此外，我們在第四部份問卷中，也訪問受訪者是否有針對擔任面試官之主管進行教育訓練，其中有 AS1、AS2、AS3、IH3 及 IH4 五家公司有進行相關面試訓練，主要訓練有面試技巧、面試題庫、外部講師訓練、經驗傳承、線上訓練課程等，而這五家公司中有四家依然發生認知錯誤導致離職的狀況，說明針對面試技巧的訓練仍有待加強。

五、 受訪公司之選才模式是否能辨識應徵者的人格特質及基本職能

本段主要是受訪者說明該公司目前之選才模式是否能辨識應徵者之人格特質與公關基本職能。依據 12 位受訪者之回覆，我們重點摘要如下表所示：

表 4-35 受訪公司選才模式是否能辨識應徵者之人格特質與公關基本職能

受訪公司	是否能辨識人格特質	說明	是否能辨識基本職能	說明
AM1	很難	面試說法和實際表現通常有落差。	可以	可透過筆試加面試過程中辨識。
AM2	否	人格特質是很複雜的，有時工作繁雜，工作情緒也容易被放大。	還可以	可透過筆試增加了解程度。
AM3	3~4 成	人格特質難度較高。	4~5 成	公關職能比人格特質較容易觀察。

受訪公司	是否能辨識人格特質	說明	是否能辨識基本職能	說明
AM4	否	人格特質很難辨識，通常都是憑主觀感覺。	還可以	透過筆試比較容易看出職能。
AS1	50%	選才時應徵者的說明，無法確定任用後會確實如面試之呈現。	50%	選才時應徵者的說明，無法確定任用後會確實如面試之呈現。
AS2	80%	僅有八成可以觀察出來。	90%	九成的公關職能可藉由文字或溝通辨識，相較人格特質的落差比較少。
AS3	否	人格特質很難辨識，只能用問狀況題中，加減了解。	很難	1) 不見得能清楚辨識，要實際做過才知道。 2) 目前公司的面試方式較傳統，大多只能仰賴進來後，內部的訓練和培養。
AS4	70%	七成能透過面試階段了解。	還可以	公關職能在選才中，反而比人格特質較容易評估。
IH1	60%	有些人很會面試，尤其是待過公關公司的人。	大致上可以	雖然企劃能力有可能是描述別人的執案內容，但大致上還是可以看出其公關職能。
IH2	無法	人格特質很難評估。	勉強可以	根據實際面試經驗，還可以評估。
IH3	50%	人格特質無法完整評估。	7~8成	公關職能比人格特質較容易觀察。
IH4	尚可	透過筆試與面試尚可評	可以	公司的選才制度可辨識 70%，

受訪公司	是否能辨識人格特質	說明	是否能辨識基本職能	說明
		估。		另外 30%要靠自己的加考，如中英文寫作、面試的問題訪談。

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表可以發現，多數受訪者都認為公關基本職能往往比人格特質更容易在選才流程中被評估出來，至少有三位受訪者認為人格特質無法在面試中評估，但是僅有一位受訪者認為公關職能是很難在面試中評估；也因為是採取訪談方式進行，我們很難讓受訪者透過訪談內容，提供完全數據式的實證結果，而這方面資訊在現實中也難以取得，因為這類評估難有數據佐證，所以我們只能仰賴受訪者提供的主、客觀的論述來做解釋。再從眾多說法與分歧中，歸納出客觀的多數意見來做為本章主軸，當然我們也期待後續研究者能透過更多樣本數取得更具代表性之說明。

六、如何改善現行初階公關人員選才模式

本段主要是受訪者說明該公司目前之選才模式是否需要進行改進，我們依據 12 位受訪者之回覆，重點摘要如下表所示：

表 4-36 受訪者公司針對初階公關人員選才模式改進之說明

排序	該公司針對初階公關人員之選才模式如何改進之說明
AM1	加入心理測驗，而非採用 DISC 人格特質分類，才能測出真正的結果。
AM2	目前尚無可改進選才模式之想法。
AM3	針對面試主管增加面試的訓練課程。
AM4	1) 用標準化的方式，將應徵者的人格特質、公關職能做成 check list，檢視對方具備哪些？再加以評估，而非僅用主觀判斷。 2) 筆試時，增加人格特質的測驗。

排 序	該公司針對初階公關人員之選才模式如何改進之說明
AS1	由於電腦技能攸關初階公關人員的工作效率，可以在選才流程中，增加上機測驗。
AS2	1) 目前沒有專職的 HR 人員，因此較難進行大幅選才模式的更動。 2) 在選才流程中，可以加入量化的 DISC 人格特質分析。
AS3	1) 建立面試題庫。 2) 利用不同人來面試，如其它資深主管的分層面試，以深入了解應徵者之人格特質。 3) 在試用期時，多密切觀察，並給予協助。
AS4	筆試時，可增加人格分析量表。
IH1	無改進之想法。
IH2	需提昇人資部門對公關人員角色及工作內容的認知，才能找到更適用的人才。
IH3	1) 筆試時，增加和實際工作相關的測試，如：寫新聞稿、企劃書。 2) 目前的人格特質測驗較為簡單，可以用複雜一點的測驗，比較能辨識真正的人格特質。
IH4	語言對外商很重要，但目前的選才模式裡沒有測試英語能力，建議可再加考。

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表可以發現，僅有 AM2 跟 IH1 兩位受訪者對於該公司之選才模式沒有改進的想法，但是多數受訪者都認為流程中都有需要改進的空間，包括：增加電腦上機測試、建立面試題庫、提升人資單位對公關人員工作內容之認知、透過筆試增加實際職能測試、人格特質的測驗、或是語言測試…等。在過程中，研究者透過相關訪談，無形中也讓各個受訪公關主管正視到目前選才模式仍有不少改進空間。

七、 針對目前業界初階公關人員選才是否有較佳策略或方法

本段主要是受訪者說明就公關業界而言，是否有較佳選才策略或方法，以選出較符合企業需求之初階公關人才。我們依據 12 位受訪者之回覆，重點摘要如下表所示：

表 4-37 受訪者針對業界初階公關人員選才之較佳策略或方法重點摘要

排 序	受訪者認為針對業界初階公關人員選才之較佳策略或方法
AM1	<ol style="list-style-type: none"> 1) 可考慮用金融業的 MA 儲備幹部制度，加速人才在各部門工作輪調。 2) 調高新進人員薪資水準。
AM2	<ol style="list-style-type: none"> 1) 建議用問題來了解應徵者。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 要從應徵者過去經歷中找問題詢問，而非用假設性的問題，因人通常無法回答假設性問題。 ➢ 另外，如要了解對方的抗壓性，不能問開放性的問題（如：你面對壓力時會如何處理？），而要用引導式的提問（如：你在什麼情況下會有壓力？你的壓力會持續多久？你有壓力時的情緒為何？），才能真正了解其對壓力的承受度。 2) 多選擇老鷹型人格的應徵者。
AM3	目前暫無想法。
AM4	<ol style="list-style-type: none"> 1) 多錄用他人推薦的人才，增加可信度。 2) 確實執行實習計畫。
AS1	<ol style="list-style-type: none"> 1) 儘量挑選大傳相關科系，確保他們對公關產業的了解。 2) 考慮用群體面試，從中觀察個人的積極度及表現。（但該公司因應徵者的時間難以約到相同時間，或是群體面試會花太多面試時間而作罷。）
AS2	<ol style="list-style-type: none"> 1) 不要太仰賴人力銀行之徵才管道，這樣進來的 pool 有限。 2) 可多利用校園徵才、或舉辦徵才說明會，一次面試一批求職者。

排 序	受訪者認為針對業界初階公關人員選才之較佳策略或方法
	3) 可以加強實習制度，像大陸有公關公司會找大一、大二的學生進來實習，而非只是找暑期實習生。藉此及早培養人才，企業也可以在實習時就了解對方之人格特質。
AS3	台灣公關教育與實際工作有落差，可多利用實習計畫，培養有公關潛質的人才。
AS4	1) 多以有公信力的（朋友、學校老師）推薦之人才為主 2) 進行實習計畫，再從做中挑選人才加以訓練。 3) 對外舉辦公關人員培訓課程，從中發掘對公關有興趣及有潛質的人才。
IH1	建議多用新聞事件及個案去測試應徵者的想法，如詢問其對胖達人、麥當勞炸油、馬航、高鐵...等事件之危機處理。
IH2	1) 不要用傳統的面試方式，如：採用活潑的自我介紹方式。 2) 測試解決問題的能力。 3) 給假設性的案例，如情境題，去測試對方是否適合從事公關工作。
IH3	1) 應徵者集體面試，如：將所有應徵者分組，出小組作業，從中觀察每個人的角色及參與度。 2) 分層面試，針對可能雇用的新人，安排跨部門主管的面試，讓不同人來辨識應徵者是否適用？
IH4	1) 善用推薦選才：過去的經驗，若有人推薦，會優先面試，較能掌握其表現。 2) 在選才時，用應徵者過去的作品去評估是否具備某些能力。

資料來源：本研究設計與整理。

觀察上表可以發現，僅有 AM3 受訪者對目前公關業界之選才模式暫無想法，

但是多數受訪者都提供不少較佳選才策略之建議，這點也顯示出其實公關主管認為目前執行中的選才模式，仍有不少策略或方法可提升選才效益。若就實際內容來探討，有兩位受訪者建議採取集體面試，或者優先考慮大傳系畢業生、執行實習計畫、採取 MA（儲備幹部）制度、用實務經驗來測試、分層面試及推薦人才等，這些建議我們都會在第五章中進一步彙整說明。

透過本章問卷結果分析，我們可以了解，受訪的公關主管中，女性與高學歷的公關主管偏多；而初階公關人員針對工作內容太繁雜、時間太長產生較大排斥；另外，主動積極、工作熱忱則是初階公關人員最需要之人格特質；針對其工作內容則以新聞相關資料撰寫、專案執行、以及媒體互動、監看等最多；而初階公關人員最受重視之基本背景為經歷與語言能力。

透過本章之結果分析，我們也可以了解針對初階公關人員的選才模式，大多會採取筆試，包括：中英文翻譯、企劃案、新聞稿撰寫等；而主動積極及工作熱忱兩種特質是受訪者認為對初階公關人員工作適任性幫助最大的；受訪者最重視的公關基本職能為溝通能力、研究能力與撰寫能力；而從履歷撰寫、筆試測驗及面試過程，都會依據此來評估初階公關人員具備之各項基本職能與人格特質；此外，DISC 人格特質測驗及智力測驗等則有部份公司採用。

第五章 研究結論、建議與限制

透過前一章節針對訪談結果說明與分析後，本文試圖在最末章釐清國內企業針對初階公關人員在工作職能與人格特質上的需求與重視程度。並針對初階公關人員選才流程內容與離職原因等進行探討，以及嘗試提供能降低企業選才流程與企業需求之公關人才兩者的落差。本章分成三小節，首先將針對本文研究之結論進行分項說明；其次，對公關選才提出相關建議，給企業及學校教育作為參考；最後，將說明本研究在進行期間可能受到之限制及未來研究建議。

第一節 研究結論

Leonard-Barton (1992) 將核心能力定義為是一種獨一無二的 (Unique)、獨特的 (Distinctive)、不易模仿、優於競爭者的資源運用與技能 (Skill)，這不僅需要日積月累的時間，也是他人無法輕易模仿的 (邱淑華, 2008)。而公關人員的核心職能，包括人格特質及工作職能，能否與工作要求之內容貼近，透過之前的分析，我們可以了解這點也是影響初階公關人員是否能留任的重要因素。

在研究設計時，研究者原先設計訪談 4 位公關顧問公司之中階主管，他們通常是面試初階公關人員的第一關，另訪談 4 位公關顧問公司之高階主管，他們通常是決定是否聘用應徵者的關鍵，希望從中比對這兩個族群的受訪者，是否會因從事公關的年資不同，對面試初階公關人員的經驗值不同，故在評估應徵者是否適任於公關產業的方式亦不同。然而，在實際訪談後，發現公關是個極度仰賴經驗傳承的行業，所以在面試初階公關人員上，中階主管大多會參考高階主管的經驗值，致使這兩個族群之訪談結果，並無太大差異。在因此在第四章各節之分析內容時，未再將這兩群受訪者之回答內容，進行比對分析。

以下研究者將對 12 位平均工作年資達 15.4 年的公關顧問公司及一般企業公關

主管進行深入訪談後，依據第四章訪談結果，將本文結論分成公關人格特質、公關基本職能、企業之公關選才模式，以及公關職能與公關選才交叉比對等四個部份說明。

一、 初階公關人員應具備之人格特質，以主動積極與工作熱忱最受重視

在第一部份問卷中，我們發現有 58% 的受訪者認為初階公關人員面臨之最大挑戰為工作太多、工作時間太長且內容繁雜，但是這部份幾乎都是發生在公關顧問公司，其次為客戶服務及公關專業度要求等。而一般企業公關主管則認為懂得如何取得或使用企業內部資源更為重要，顯示一般企業公關人員因為公司部門眾多、內部資源繁雜，反而更需要懂得內部協調及使用內部資源的公關人才，這方面更有賴於公關人員在公司運籌帷幄與調度，所以一般企業公關更需要有經驗的公關人才，而這點也增加一般企業挖角有經驗公關人員的情形。

針對人格特質部份，從受訪者認為傑出公關人員應具備之人格特質來看，主動積極與工作熱忱是最受重視的項目，這兩點也是初階公關人員最需要的人格特質，如圖 5-1 所示；然而，受訪者對於哪些人格特質可透過工作中培養，卻回答各異，許多受訪者甚至認為主動積極及工作熱忱都與個性有關，屬於自發性行為，難以從公關實務工作中培養，因此在選才流程中，這也是面試主管極欲辨識及釐清的部份。

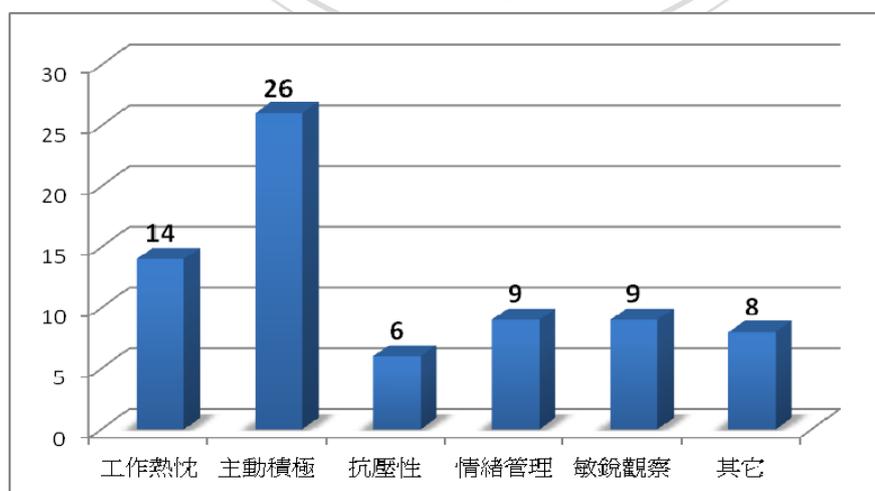


圖 5-1 初階公關人員應具備之人格特質

二、 初階公關人員應具備之公關基本職能，以溝通能力為最佳

有 83%的受訪者認為初階公關人員最重要的工作是新聞資料／簡報等撰寫製作，以及和媒體互動這兩項；通常在履歷篩選階段時，語言能力是初階公關人員最受主管重視的背景，其包括外語能力及中文說寫的表達能力，此與公關工作經常需要用到文字和口語溝通有關；而經歷跟語言能力分數非常接近，重要性亦高於學歷，顯見公關主管雖然偏好具傳播科系背景之公關人才，但若應徵者過去有相關的工作經歷，則更具優勢；此外，對初階公關人員幫助最大的職能為溝通能力，其次為撰寫能力，如圖 5-2 所示，這也呼應初階公關人員工作內容以新聞相關文件撰寫，以及媒體溝通與監看為主；在眾多公關工作職能中，溝通能力與企劃能力是受訪者認為最能從工作中培養的，儘管幾乎所有受訪者都認為公關工作職能是可以從工作中培養，但實際狀況仍視個人資質與學習態度而定，培養的時間快慢不一；其中，針對邏輯能力、研究能力等則是受訪者認為較難養成的。

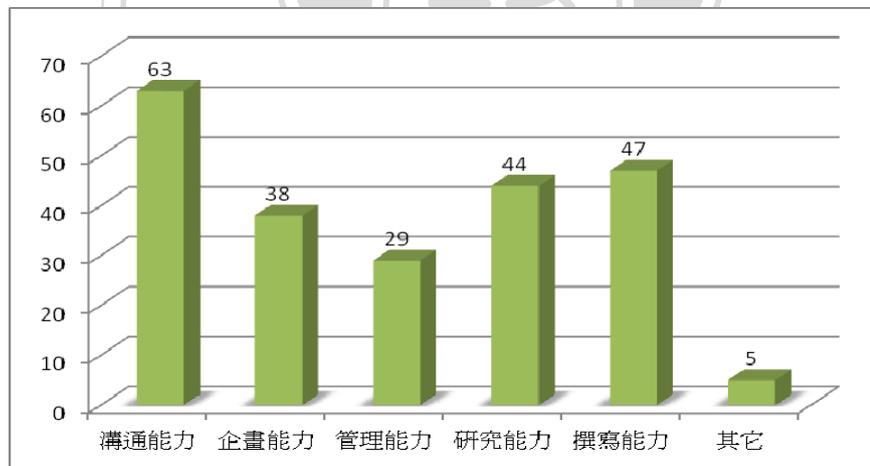


圖 5-2 初階公關人員應具備之公關基本職能

三、 初階公關人員之選才模式，以筆試及面試為主

不論公關顧問公司或一般企業之公關選才模式不外乎筆試與面試，筆試中有 67%公司會加考中英文翻譯，有 42%公司要求企劃與新聞稿模擬寫作，上述考試內容也呼應初階公關人員主要工作為新聞資料撰寫及與媒體互動的需求。其中，因經驗不足，文書工作太多或太雜，導致工時過長，容易引發初階公關人員想嘗試不同

領域工作，都是離職的主要原因；因此，在面試時充分告知初期工作狀況，應該可以讓工作熱忱不高、無法忍受工時太長的應徵者事先打退堂鼓，也可以減少訓練資源的浪費，當然這部份主要反應在公關顧問公司。此外，有 17% 的公司會加考智力測驗或 DISC 人格測驗，以辨識應徵者之人格特質。

另外，在選才流程中，履歷篩選是第一關，後續可能有 1~3 次面試，或者先透過筆試，以了解應徵者之基本職能；任用之核定層級以副總經理或業務總監以上為主，顯見各公司對於人才之重視；公關顧問公司選才流程較為複雜，主要是面試關卡較多，一般企業之公關選才則相對簡化，因其偏好選用有經驗之公關人員，也因此部份公司會省略公關職能測試之筆試階段；當然不同性質公司在流程上的著重程度也有差異，若本身是外商或是服務客戶多為外商，則選才流程會特別看重外語能力；少數公司較強調學經歷背景，這點也提醒初階公關人員在面試時，最好展現能應用於公關工作之相關經歷。

儘管第四章各家公司之選才流程不盡相同，然而，我們亦可統整其中共同點，歸納出以下針對公關顧問公司及一般企業之初階公關人員普遍選才流程圖，以供未來有興趣進入公關領域之年輕學子參考。



圖 5-3 公關顧問公司針對初階公關人員之普遍選才流程

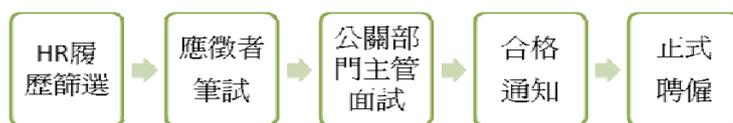


圖 5-4 一般企業針對初階公關人員之普遍選才流程

四、初階公關人員選才主要考量條件為人格特質

Jim Collins (2002) 在《從 A 到 A+》一書中指出，在決定誰才是「適合的人才」

時，「從優秀到卓越」的公司重視個性甚於教育背景、專業知識、技能，或工作經驗。而在本研究中，若考量應徵者的各種條件，受訪者認為初階公關人員選才主要考量條件為人格特質，如圖 5-5 所示，其次為學經歷背景，第三為語言能力，第四為公關基本職能，這與一般認為人格特質較難從公關實務工作中培養有關。

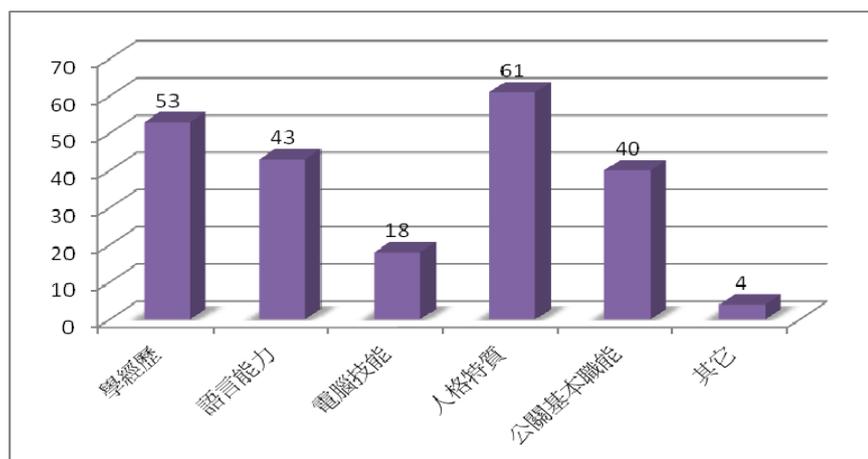


圖 5-5 初階公關人員選才主要考量條件

而人格特質的評估，歸納出以下六項要點：

1. 人格特質可以從履歷審核、面試及資歷查證中取得部份佐證。
2. 透過 DISC 測驗初步了解應徵者之人格特質。
3. 透過詢問過去執案、工作經歷等經驗，來評估應徵者人格特質。
4. 學習過程與社團經驗等，也是評估內容之一。
5. 曾遇到之困難及失敗經驗說明。
6. 以實際工作內容來詢問應徵者處理狀況與心態。

初階公關人員在面試時最受重視的前三項職能需求為溝通能力、研究能力與撰寫能力。而在選才時，企業如何透過額外項目來評估公關職能，我們歸納出以下四項：

1. 公關基本職能可以透過筆試時，測試撰寫能力、企劃能力。

2. 公關基本職能可以透過面試時，測試溝通能力、研究能力及邏輯推理能力等。
3. 面試時，主試官可能透過模擬個案分析、情境模擬等方式，測試應徵者之研究能力、企劃能力等。
4. 面試時，有可能請應徵者提供作品作為撰寫能力之評估。

五、 公關職能與選才模式交叉比對，溝通能力為較缺乏之職能

在比對前述結論與彙整第四部份問卷後，我們發現受訪者認為主動積極與抗壓性是在選才中較難被評量的人格特質，如圖 5-6 所示；而溝通能力則是在受訪者公司目前選才模式下，認為新進初階公關人員較缺乏之公關基本職能，其次為企劃能力與管理能力，如圖 5-7 所示；在面試前會對面試主管進行訓練之公司比例為 42%，在經過面試訓練後仍有 25% 的公司會發生因認知錯誤而導致新人離職的情形。

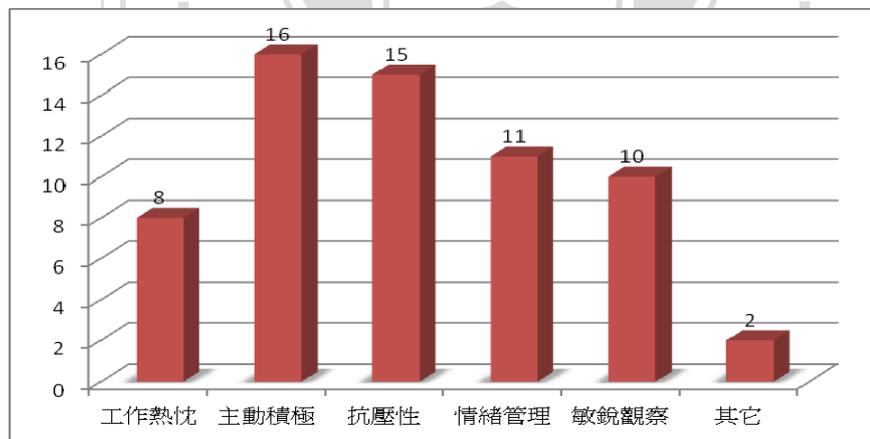


圖 5-6 初階公關人員選才中較難被評量之人格特質

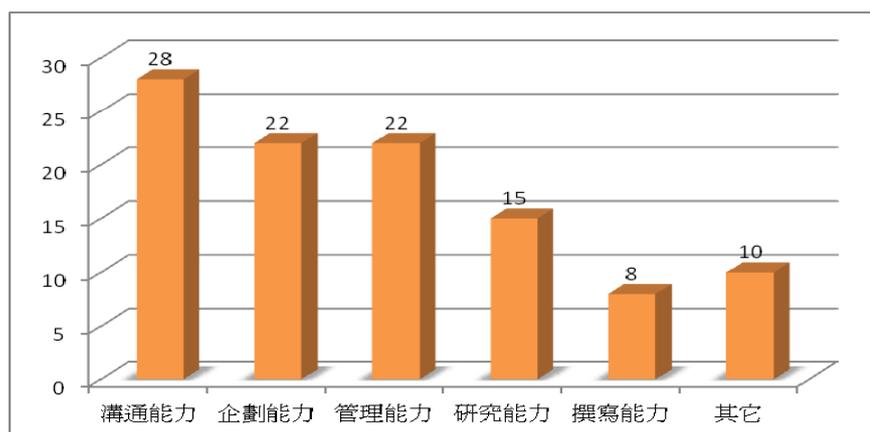


圖 5-7 初階公關人員選才中較難被評量之公關職能

初階公關人員離職比例約為 45%，平均任職約 1.47 年會異動，主要離職原因是想嘗試不同領域工作，以及壓力大或工作太多；也有 67% 的公司會因不適任而請已錄取者離職的現象，真正因不適任而離職之初階公關人員比例約為 15%。

多數受訪者認為，公關基本職能往往比人格特質更容易在選才流程中評估出來；並且在目前選才流程下，多數受訪者都認為流程中都有需要改進的空間，並建議增加電腦上機測試、建立面試題庫、提升人資單位對公關人員工作內容之認知、透過筆試增加實際職能測試、人格特質測試、或語言測試…等，以健全選才流程。

若單純請受訪者提供公關業界較佳之選才策略，不少受訪者建議採取集體面試、執行實習計畫、優先考慮大傳系畢業生、採取儲備幹部制度、用實務經驗來測試、分層面試及推薦人才等方法。

第二節 對公關選才的建議

受訪者幾乎都肯定公關基本職能是可以在職場環境中培養的。職能研究學者 Polanyi (1960) 提出，一切本領都是通過運用智力模仿別人的實踐而學到的，學習者把信心寄託在實踐者身上並模仿他們的方法。根據研究者在公關行業多年，也曾見證新進初階公關人員由完全不具備基本職能到獨當一面，公關是一種與人互動及對新知識吸納要求很高的工作，也因此半途轉行或自動放棄者甚多。本文希望能

透過受訪者對公關職能與選才的交叉比對結果發現，以及自身之公關經驗，提供下面幾點建議，讓有志於公關行業的新人對公關核心職能有所認識，亦提供公關業界對初階公關人員選才流程之改善有參考的依據。

一、 充分告知工作內容與可能面臨之加班狀況

透過結論我們可以了解初階公關人員最常離職的理由就是工作太多、太複雜或工時太長，尤其這狀況在公關顧問公司更為常見。這部份可以在面試時，充分告知應徵者，包括明確說明初階公關人員平均之下班時間、加班頻次、在工作上實際會面臨的挑戰等，而非僅詢問工作需常加班或是工作量頗大，是否願意接受？或是當遇到各項條件表現優異的應徵者時，為提昇其對該公司及工作之好感度，以爭取優秀人才任職，故刻意對加班頻繁及工作量大的狀況，輕描淡寫，此亦會造成認知差異。如能充分告知現況，也可以作為新人是否願意接受工作挑戰之考量，或許可以降低彼此落差，並容易找到願意久待的新人。

二、 透過更詳實的評估，找出具有主動積極與工作熱忱的公關新人

有別於其他工作，公關因工作量大、工作內容繁雜，又屬於顧問服務業，因此，初階公關人員面試時，最被注重的條件為人格特質，這也是公關主管決定是否聘用該應徵者的最終考量要件。然而，以目前公關業界的選才模式而言，除了筆試內容外，並沒有與其他部門之選才流程有太大差異，選才模式仍屬傳統，這也導致初階公關人員最受重視的主動積極與工作熱忱等人格特質，難以從現行的筆試或面試中被評估出來。

因此，比照部份受訪公司採取 DISC 人格特質測驗，或者以實際案例或模擬狀況讓應徵者回答，可以增加面試主管對應徵者人格特質部份的印象分數及錄取考量；另外，也有受訪者建議，透過安排跨部門主管的面試，或是採取集體面試的方式，從中觀察每個人的表現，亦可以提升對應徵者人格特質的辨識程度。

三、 利用情境模擬的提問，評估應徵者的溝通能力

初階公關人員最受重視的職能就是溝通能力與撰寫能力。儘管多數受訪者都認為公關基本職能往往比人格特質更容易在選才流程中被評估出來，然而，多數受訪者也認為，在其公司目前選才模式下，溝通能力是新進初階公關人員較缺乏之職能。顯見多數面試主管單從應徵者面試時的應對進退，評估其是否具備溝通能力？此方法的實際執行成效，有待商榷。因此，建議企業可以就初階公關人員最常面臨的溝通情境，如面對媒體、客戶、第三單位…等，建立相關的模擬面試題庫，以測試在面對實際狀況時，應徵者是如何溝通、如何應對？以評估其是否具備溝通能力。並且在錄用後，應持續提供可強化溝通能力的各種訓練課程，以提高錄用者的適任率。

四、 發展實習制度，培養有潛質的公關人才

人格特質對於初階公關人員之工作適任性影響極大，也是受訪者對初階公關人員選才的主要考量條件；然而，多數受訪者皆認為，人格特質與天性有關，不容易從工作中培養，且很難從現有的選才流程中清楚辨識；此外，從受訪者的訪談中，過去也有 67% 的公司因雇用到不適任的錄取者，而主動請對方離職的現象。因此，對於人才流動率高的公關顧問公司，若能發展一個長期的實習制度，提供大傳相關科系在校生實習機會，而非僅限於短暫的暑期實習，一來可以及早培養有潛質的公關人才，二來企業也可以在實習時，就了解對方之人格特質是否適任於公關產業，以減少只透過面試過程來辨識應徵者的人格特質，而造成彼此認知錯誤的選才風險。

五、 設置專職的人力資源單位，並加強主管面試技巧的訓練

在結論中我們可以發現，人才對公關產業極為重要，然而以公關顧問公司而言，大多沒有設置專職的人力資源單位或是專人負責人才招募事務，反而是請行政祕書兼任。部份規模較大之公關集團，雖有設置人資單位，但隸屬集團單位，屬於子公司間共用性質，亦無法完全發揮功效，提供子公司在選才上之及時協助。

另外，就面試主管的訓練課程而言，僅有 42% 受訪公司有針對面試主管進行相關面試技巧訓練。根據第二章文獻探討中 DDI 企管顧問公司對企業招募及選才制度

的建議，再好的制度與流程，都需要依靠人來執行，為了讓選才的流程能夠充分落實，每一個參與者的面試或溝通技巧都十分重要。因此，比照初階公關人員 45%離職率及 1.47 年的任職期間觀察，留任比率與任職期間仍屬偏低，若面試主管缺乏面試技巧，這也會讓企業無形中浪費新人訓練資源。

有鑑於許多公關顧問公司長期處在招募初階公關人員的狀況，因此建議公關顧問公司及一般企業皆需針對面試主管進行面試或溝通技巧的訓練，另亦需加強與人力資源部門清楚溝通初階公關人員的角色及工作責任，充分說明公關工作與一般工作的差異性，才能提升尋找到適任人才的比率。是故，從上述兩點出發，設置專職的人力資源單位，可協助於選、訓、用、留等各個層面，增加人才留任率，或是規劃相關面試課程，以提昇選才成效，都是有其必要性。

第三節 研究限制與未來研究建議

本節將針對在研究過程中，所遇到之限制與困難做說明，並提供未來研究方向之建議，以下將分成兩部份進行說明。

一、 研究限制

1. 願意受訪之樣本數有限

本研究設定訪談對象時，是以公關之中高階主管為主，主要考量受訪者必須了解公關產業、有面試新人經驗、了解公司內部選才流程，以及擁有多年的公關資歷等因素；而研究中又希望能同時涵蓋公關顧問公司與一般企業之不同面向；另外，在公關顧問公司之受訪對象亦希冀能蒐集到各大公關集團之受訪案例。上述訪談設計卻因公關行業工作繁忙，約訪對象為公關高層，且願意花時間進行深度訪談的主管有限，因此，對象邀約上主要仍需依賴公關人脈尋求協助；而訪談形式又不同於單純問卷調查方式，無法用寄發或電話詢問方式來快速進行，所以樣本數受限。然而在實際訪談 12 位受訪者後，許多問題已出現重覆之答案，顯見各家公司在公關人

才需求及公關選才上所面臨的狀況甚為相似，這也反映在研究者的訪談對象選擇上，因涵括不同規模之公關顧問公司及不同產業之一般企業，促使現有訪談結果已可一窺現況。然而，未來研究者若能擴大接洽受訪人員，持續增加訪談人數，則結論參考性將可再提高。

2. 產業相關數據不足

本文撰寫時，曾多次搜尋官方相關網站或前往圖書館，進行公關產業相關數據蒐集，但是很遺憾的發現，國內公關產業數據資料庫並不存在，甚至可以說相當缺乏；政府相關機構也未特別針對公關產業或公關就業狀況等進行分類或分項數據調查，所以部份數據必須仰賴民間公關協會或機構來提供。因此，在公關產業說明與就職、離職等數據資料上，稍嫌不足，這部份也許未來政府相關機構或學校研究單位可嘗試建立公關產業資料庫，以利後續研究者參考、引用。

3. 人格特質的問卷無法羅列所有選項

在第三章的問卷設計，為了讓研究結果更為聚焦，故針對人格特質的問卷選項，乃是歸納第二章文獻中前人關於公關人格特質之研究結果，列出五項足以影響初階公關人員適任性之人格特質，並保留開放的選項，以增加研究之周衍性。然而，在訪談過程中，有幾個受訪者在其他選項，亦提出了幾個重要的人格特質，如：好奇心、解決問題能力、學習力，以及彈性及靈活應變能力等，這些特質也極有參考性。礙於研究設計，且為避免結果過於發散，因此無法將所有人格特質選項一一羅列。未來研究者若能在研究中，涵括更多人格特質之選項，相信可為研究帶來更多不同的觀點。

4. 部份受訪者基於保護公司，敏感問題回答保守

研究者在與受訪者進行訪談時，部份題目因內容敏感，包括：受訪者所屬機構之公關人員平均公關年資？新進的初階公關人員之離職比例？一般大概待多久會離職？初階公關人員因無法符合公司工作要求而非自願性離職之比例？等等問題，儘

管訪談前已先告知此為匿名之訪談，部份受訪者仍基於保護公司原則，在回答問題時，稍有遲疑，回答數據較為保守。推估實際初階公關人員之離職比例應更高或任職時間更短。

以上四點是本文在撰寫時稍感不足之處，這部份也對本研究產生部份限制。但因受訪之公關主管對許多問題仍願意傾囊相授，不厭其煩地告訴研究者徵詢之內容與要點，因此回覆之內容仍極具參考性。

二、 未來研究建議

1. 增加筆試資料分析

本研究在設計時，主要是針對初階公關人員職能需求與現行選才模式之分析，然而在訪談後，發現公關顧問公司十分仰賴藉由應徵者之筆試內容，來評估其是否具備相關公關基本職能。然而，就筆試測試內容而言，各家公司略有不同，其中最一致性的測驗內容為中英文翻譯與新聞稿寫作，其它還有企劃書撰寫、公關認知、新聞觀察，以及 DISC 之人格測驗。針對不同之筆試內容，在公關選才的職能評估上，是否造成有差異化之影響，可以再進一步探討。因此，針對未來可以繼續發揮影響力的研究方向，建議可蒐集各家公關顧問公司、甚至一般企業之公關人員筆試內容，進行分析，並與各公司人才實際之適任狀況加以比對，提出較佳之筆試測驗內容建議。

2. 參照其他產業之選才模式

有關選才的研究，過去都以企管系或是人力資源所為主。研究者在文獻蒐集時，雖然引用行政院勞工委員會職業訓練局之官方資料，以及專長於人資策略之企管顧問公司的資料，然而這些資料都是探討適用於一般企業之人才徵選模式，並未能蒐集到有特殊職能或是人格特質需求的產業，其有別於其它產業之成功選才模式或選才流程。故建議未來之研究，若能成功蒐集到其它產業之特殊選才模式，並能適用於公關產業，將對公關業界現行較傳統之選才模式，注入一股新思維，或許能有效

解決公關主管無法針對應徵者之人格特質清楚辨識的問題。

本章節係針對受訪者訪談結論後，進行歸納、分析與建議。本文研究對象為國內資深公關主管，其中很多意見一致很高，而眾多主管相同的看法，也代表這是公關產業的特性，能提供有志於公關產業的新鮮人，面試時應該特別注意的要點。此外，有效率的公關選才，在招募的第一階段書面資料審核時，就應該考量公關職能差異的問題，第二階段面試篩選時，更要就整體基本能力、人格特質評估等做完整考量。希望本文相關建議能提供企業與未來新人在應徵時的參考，並能適度修訂企業之公關選才模式。



參考文獻

一、中文部份

- Jim Collins (2002/齊若蘭譯)。《從 A 到 A+：向上提升，或向下沉淪？企業從優秀到卓越的奧祕》。台北：遠流出版，頁 118。
- 丁志達 (2007)。《薪酬管理》。台北：台北揚智文化事業股份有限公司。
- 王德馨、俞成業 (1991)。《公共關係》。台北：三民書局。
- 田怡 (2005)。《我國租賃業企業公關之研究》。銘傳大學公共事務所碩士論文。
- 江元彬 (2003)。〈公關活動與企業形象塑造之探討〉，《台灣綜合展望期刊》，7，頁 45-54。
- 行政院勞工委員會 (2012)。《職類別薪資調查報告》。台北：行政院勞工委員會。
- 行政院勞委會職業訓練局 (2011)。〈職業訓練概況調查〉，台灣地區。
- 行政院勞委會職業訓練局 (2007)。〈企業人力資源作業實務手冊-選才篇〉，頁 13-14。
- 李右婷、吳偉文 (2007)。《Competency 導向人力資源管理》。台北：普林斯頓文化事業有限公司。
- 邱金蘭 (1987)。《我國企業公關負責人角色認知與新聞界接觸之研究》。文化大學新聞研究所碩士論文。
- 邱淑華 (2008)。《公關專業知識的累積與傳承》。世新大學傳播所博士論文。
- 林志青、郭菁菁 (2003)。《兩岸公共關係業之發展比較——一個初探性的研究》。輔仁大學大眾傳播所碩士論文。
- 林易萱 (2005)。《台灣公關產業發展階段與企業行銷策略之研究》。中正大學行銷管理研究所碩士論文。
- 邵思涵 (2005)。《工作有趣、領導與留任意願之探討-以公關產業為例》。中山大學傳播管理研究所碩士論文。

- 侯倩（2008）。《高效學習力》。台北：良品文化事業有限公司。
- 翁巧芳（2008）。《學生參與校園企業關係活動影響其僱主知識與求職意願之研究》。
中山大學人力資源所碩士論文。
- 黃英忠（1997）。《現代人力資源管理》。台北：華泰事業股份有限公司。
- 梁吳蓓琳（1996）。《新公關時代》。台北：方智出版社。
- 許瑞翔（2004）。《企業公關人員職能之研究》。輔仁大學應用統計所碩士論文。
- 陳憶寧（2012）。〈該走或該留？探討人力資本、社會學習與公關實務工作者的離職
意圖之關係〉，《傳播與社會學刊》（總）第 22 期，頁 157-183。
- 張月麗（2005）。《企業公關人員核心能力指標之研究》。台灣科技大學管理所碩士論
文。
- 張春興（1996）。《現代心理學》。台北：東華書局。
- 張緯良（2004）。《人力資源管理》。台北：雙葉書廊有限公司。
- 喻靜媛、臧國仁（1995）。《新聞記者及消息來源的互動關係》，政治大學新聞研究所
碩士論文。
- 詹中原、楊聖怡（2000）。〈企業公共關係組織管理初探〉，《人力發展月刊》，第 82
期，頁 67-72。
- 蔡欣嵐（2000）。《工作特性、人格特質與工作滿意度之關係-以半導體業為例》。中
央大學企業管理研究所碩士論文。
- 蔡進安（2001）。《企業公關人與記者的關係策略----以航空公司公關部門為例》。世
新大學傳播研究所碩士論文。
- 劉建順（2005）。《現代公共關係學》。台北：智勝文化事業有限公司。
- 嚴曉翠（2009）。《公關實務工作者如何看待大學公關課程》。政治大學傳播學院碩士
在職專班學位論文。

二、英文部份

Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. New York: Holt.

Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. NJ: Prentice-Hall.

Barber, A.E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oak, CA: Sage.

Gatewood, R. D. and Field, H. S., (2001). *Human resources selection*, 5th, USA, Mike Roche.

Robert D. Gatewood, Mary A. Gowan and Gary J. Lautenschlager. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *The Academy of Management Journal* Vol. 36, No. 2 (Apr., 1993), 414-427.

Grunig z, J. E. and Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. NY: Holt, Rinehart and Winston.

Haywood, R. (1994). *Managing your reputation*. New York, McGraw-Hill, Inc.

Ledford, G.E. Jr. (1995). Paying for the skills, knowledge, and competencies of knowledge workers. *Compensation and Benefits Review*, 27(4), 55-62.

Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge*. Harvard Business School Press. Massachusetts.

Linke, C.G. (1989). Crisis: Dealing with the unexpected. In B. Cantor & C. Burger (Eds.), *Experts in Action: Inside Public Relations*. NY: Longman.

Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.

Mathis & Jackson. (1998). *Human resource management: Essential perspectives by Mathis and Patrick Thaddeus Jackson*. New York.

- McClelland, David C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1–14.
- Miller, J. G. & Wheeler, K. G. (1992). Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 465–78.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80(4), 252–283.
- Noe R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M.(2003). Human resource management: Gaining a competitive advantage (4rd edition). McGraw-Hill Companies, Inc.
- Parry, Scott B. (1998). Just what is a competency? *Training*, 35(6): 58–64.
- Polanyi, M. (1960). Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy. Chicago: University of Chicago Press.
- Robert R. McCrae & Oliver P. John. (1992). An introduction of the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60: 175–215.
- Rynes, S. il., & Boudreau, J. W. (1986). College recruiting in large organizations: Practice, evaluation, and research implications. *Personnel Psychology*, 39, 729–757.
- Rynes, S.L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.). vol. 2: 399–444.
- Spencer. Lyle M & Spencer, Signe M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. Toronto: John Wiley & Sons, Inc.
- Wanous, J.P, (1992).The effects of met expectations on newcomer attendance and behavior: A review and meat–analysis. *Journal of Applied Psychology*, 48, 633–50.

三、網站資料

104 人力銀行 (2009)。〈景氣徵才領先指標〉。取自

http://www.104.com.tw/cfdocs/edm/0906/090616_23/edm_2.htm

104 人力銀行, (2013)。〈職能行為量表〉。取自

<http://www.104assessment.com.tw/paper/competency/cont.jsp>。

CPAS 人力測評網 (2013)。〈職業適性診斷測驗 Career personality Aptitude System〉。取自

http://cpas.career.com.tw/CPAS/userplane/submenu_display.asp?menu_id=3&submenu_id=417

DDI(2004)。〈DDI 電子報〉, 第四十期。取自

<http://www.wip.ddiworld.com/tw/epaper/ep%E7%AC%AC%E5%9B%9B%E5%8D%81%E6%9C%9F.htm>

台灣公關業經營人協會 (2008)。〈台灣公關發言人調查報告〉。取自

http://www.pra.org.tw/news_details.php?news_id=7

安永經營管理顧問公司 (2009)。〈2009 年廣告公關、品牌行銷與市場趨勢〉。

取自 http://blog.sina.com.tw/yung_an/article.php?pbgid=87677&entryid=607003

行政院勞工委員會 (2013)。《勞動統計-勞工職業指南目錄》。取自

http://www.cla.gov.tw/cgi-bin/siteMaker/SM_themePro?page=4ef29b84

林宜臻 (2011 年 03 月 24 日)。〈公關產業生態 新人不可不知道〉。《動腦雜誌》。取

自 <http://www.brain.com.tw/News/RealNewsContent.aspx?ID=15284>

夏毅 (2012 年 10 月 22 日)。〈專家稱大陸公關行業 2012 年營業規模將超 300 億〉。

《中國新聞網》。取自 <http://big5.chinanews.com:89/cj/2012/10-22/4267304.shtml>

梁巧恩 (2011 年 02 月 22 日)。〈公關行業 隨亞洲經濟起飛〉。《香港經濟日報》。取

自 <http://www.hket.com/eti/article/a230329c-0f64-44a1-a3b7-7093984352f2-941114>

動腦雜誌編輯部 (2008)。〈公關業徵才 脫掉高跟鞋的灰姑娘請進〉。取自「動

腦雜誌 2008 年 3 月號第 383 輯」

http://www.brain.com.tw/matchcenter/matchCenter_Content.aspx?ID=10446

資策會 (2013)。〈2013 年台灣關鍵廣告主市場規模〉。取自

<http://www.find.org.tw/find/home.aspx?page=many&id=353>

楊久瑩 (2013 年 9 月 20 日)。〈78%企業不加薪 46%上班族想跳槽／yes123 求職網第四季景氣調查〉。《自由時報》。取自

<http://www.libertytimes.com.tw/2013/new/sep/20/today-life8.htm>

蔡錦昌 (2009)。〈在論文中如何交代你的「研究方法」?〉。取自

<http://mail.scu.edu.tw/~reschoi3/data/methodproblem.doc>



附錄

一、深訪受訪者資料

公司類別	職位層級	姓名	職稱
公關顧問公司	中階主管	林偉立	精英公關專案經理
		劉曉蓉	利眾公關業務總監
		李欣欣	(前)世紀奧美公關專案經理
		張雅雲	雙向公關社群媒體經理
	高階主管	薛立琦	達睿思公關董事總經理
		曾秀如	先勢公關總經理
		陳思琳	利眾公關資深副總經理
		陳湘菱	精采公關副總經理
一般企業	企業公關主管	高治華	復興航空公關室副總經理
		李立芬	IBM 企業品牌暨傳播協理
		王 鶴	信義房屋公關協理
		沈汝康	特力集團公關協理