

## 私立大學公關人員公關運作與公關認知差異之探討

楊慕理\*、陳明鎮\*\*

### 《摘要》

由於近年來大學校院大量增設，與出生人口數大量減少，大學校院面臨招生劇烈競爭。因此，公共關係對於許多大學校院來說是一門相當重要，並具迫切性的實務與研究課題。為瞭解我國之大學校院如何運用公關來提升學校競爭力，以及探討學校公關功能之發展，本研究為採現象學取向之質化研究，對台灣九所大學校院之學校公關負責人進行深入訪談，目的在瞭解大學校院公關之實際運作，以及公關人員對學校公關功能的認知情形，進而探討實際公關運作與學校公關認知落差之原因。

從相關文獻、專家意見與受訪的大學公關人員對其實際公關運作情形，整理歸納出20項學校公關功能，其中發現只有媒體關係、形象塑造、危機管理、社區關係，以及公關活動之規劃等五項公關功能，在大學校院中較受到重視；此外，公關人員的職級與權責，相當程度反映公關運作的效能。公關人員實際工作中，對學校公關的體認與其對學校公關概念的看法間有些差距。同時，也

---

\*作者楊慕理為長榮大學大眾傳播學系助理教授。E-mail：YML320@yahoo.com.tw

\*\*作者陳明鎮為長榮大學大眾傳播學系助理教授。E-mail：mjchen58@mail.cjcu.edu.tw

投稿日期：2007年10月15日；通過日期：2008年1月。

從九所私立大學校院中，發現了構成實際公關運作與對公關概念認知間差距的主要8項原因。

關鍵詞: 大學公關、公關功能、公關認知、高等教育、現象學研究

## 壹、研究背景與目的

根據教育部（2007）的統計資料顯示，台灣的大學與獨立學院（不含專科學校）的數目，自1987年的39所，到2006年已增至147所。然而同時期的出生人口數則由31萬多減為20萬左右，出生人口劇減11萬人（中華民國統計資訊網，2007），造成大學校院招生面臨競爭校數增加，且學生來源減少的雙重壓力。爲了面對招生競爭的挑戰，許多大學校院開始意識到如何運用公共關係(簡稱公關)來塑造學校形象，以提升學校競爭力。但是，公共關係在台灣高等教育仍處於發展中階段，僅有少數學校設有正式公關人員或單位來專責推動學校的公共關係，大部份的大學校院則尚未設置公關專責單位或人員（闕淑如，2000）。此外，各校在學校公關的業務事項與運作表現亦多所差異 (Yang, 2005)。

爲瞭解我國之大學校院如何運用公關來提升學校競爭力，以及探討學校公關功能之發展，本研究爲採現象學（phenomenology）取向之質化研究，對台灣九所私立大學校院之學校公關負責人進行深入訪談。本研究目的在瞭解私立大學校院學校公關之實際運作，以及公關人員對學校公關功能的認知情形，進而探討實際公關運作與學校公關認知落差之原因。

### 一、研究問題如下：

- （一）私立大學公關人員實際運作之學校公關功能爲何？
- （二）私立大學公關人員對學校公關功能概念的認知情形爲何？
- （三）造成實際公關運作與對學校公關概念認知間落差的原因爲何？

## 貳、文獻探討

### 一、學校公關的定義

Kolter (1985)指出，公共關係的功能在於評量公眾態度、辨認個人或一個組織的政策與運作流程是否符合特定公眾的關切，公共關係的作用是採取策略性

的行動，以贏取公眾對該個人、組織或事件的瞭解與接受，整體而言，公共關係具有管理的功能。Kowalski (2004)將此定義運用在教育領域，認為學校公共關係是一種演化的社會科學與領導過程，負責執行計劃與決策之功能整合。其運作方式是透過多元媒介，傳播友善與正面訊息，提升公眾對教育的價值與理念，維持學校與其生態系統之雙向溝通及互動，提供重要且有用的資訊給予目標公眾與社會。

經研究者統整相關定義後，將學校公關定義為「協助學校發揮管理功能，並採以策略性行動，與其內部及外部公眾或其生態系統中的各單位、機構，進行雙向溝通，建立互信、互惠之良好互動，並塑造學校之正面形象，同時，力圖提升公眾對教育的理念與價值」。

## 二、學校公關功能

雖然Kowalski (2004)認為目前全世界針對學校公關的運作，尚未有一套公認的特定功能或業務內容，其公關功能的發揮與運作，要視該校對公關的需求與其作風而定。但他提出八項目前最廣為接受的學校公關目標，分別為：提升教育的品質、鼓勵開放式的政治溝通、提升學校的形象、增進教育變革的支持度、管理資訊、行銷學校、與學校股東建立良好關係、提供教育資訊等八項。一般在高等教育機構中，常被提及的公關功能與業務項目則包括：媒體關係、社區關係、學校宣傳品及刊物的製作、內部公關、市場研究與廣告、講稿撰寫、招生，以及公關活動之規劃與執行 (Keen & Greenal, 1987)。

Halstead (1993) 則主張，學校公關之功能應包括：市場研究、公眾意見調查、規劃與籌辦公關活動、招生、建立學校正面形象。而在Anumatratchakit (2002: 110) 一份針對泰國大學公共關係的研究中提及，一般大學較被重視的公關功能或業務包括：危機管理、社區關係、維繫學校與其目標公眾間的良好互動、學校宣傳品的製作、媒體關係。

綜上所述，學校公關的功能包括，媒體關係、形象塑造、危機管理、社區關係、公關活動之規劃、講稿撰擬、諮詢、研究、議題管理、公關訓練、學校宣傳品的製作、招生宣傳、員工關係、政府關係、公關活動的評等。

### 三、影響公關運作之因素

公關功能的發揮與運作，要視該校對公關的需求與其作風而定（Kowalski, 2004）。除此之外，學校公共關係的運作亦受到其他因素的影響，例如：學校公關人員對公共關係概念的認知程度，以及個人之公關專業背景等。就此而言，Hogg and Doolan (1999)亦認為，公關人員的角色扮演會因其所處之組織環境的不同而異，而其所發揮的功能與業務執行，也會受到多重組織或個人相關因素的影響。而李永烈（1995）、陳慧玲（1990）、楊如晶（1993）、闕淑如（2000）、Anumatratchakit (2002)、Grunig (1992)、Kotler and Fox (1985)、Wu & Taylor (2003)等相關論著指出，校長對學校公關功能的認知情形、學校公關功能被學校其他行政單位侵佔（encroached）、公關人員在組織之行政層級、公關預算的不足、缺乏專業的公關人員及單位來負責學校公共關係的推動等因素，皆會影響學校公關運作及公關功能的發展。

Anumatratchakit (2002)指出校長與學校公關人員對學校公關功能或業務內容的認知差異，會影響學校公關功能的發展及公關運作的走向。而學校公關人員的功能或業務被侵佔，換句話說被學校其他行政單位、人員接管執行，也是一項影響學校公關發展的因素。Kotler and Fox (1985)提出，在許多學校中，學校之公關、招生、募款等業務常由大學副校長來負責掌管，而非公關人員。甚至一些與其同等級而非公關單位的主管也涉入議題管理與公關諮詢功能。在台灣，有編制公關單位或人員來專責處理學校公共關係事務的大學校院仍佔少數，大部份的大學校院和國立大學仍傾向指派主任秘書擔任發言人，以及從事一些學校公關事務（闕淑如，2000）。

Grunig (1992)強調，為達到理想公關的境界，公關人員在組織中應被列為決策管理團隊之一員。同時，公關人員在組織中被授權的程度，亦顯示出該公關單位或人員在該組織中的行政層級與地位。Wu & Taylor (2003)針對台灣公關人員角色的研究發現，台灣公關人員的角色大多傾向於技術導向（technician-oriented）的執行人員，主要是由於公關人員在組織中的行政層級不高，決策參與的程度很低，甚或無法參與決策。同時，也因而限制了他們公關功能的發展，使其公關功能往往侷限於辦活動、新聞稿的撰擬與發佈等工作。

根據陳慧玲（1990）與楊如晶（1993）的研究顯示，阻礙台灣學校公共關係發展主要的原因還包括：公關預算不足、缺乏專業的公關人員及單位來負責學校公共關係的推動，以及對學校公關缺乏適當的認知與公關專業技術。李永烈（1995）進一步指出，台灣教育機構很少遴聘具備公關專業素養的人員來擔任學校公關職務，因而限制了學校公共關係的發展。Yang(2005)在研究台灣的大學公關後建議，台灣的教育機構，應遴聘具有公關專業學術背景及工作經驗者來擔任學校公關職務，以提升公關的效能。

## 參、研究方法

### 一、研究設計

本研究旨在探索台灣私立大學校院公共關係的本質，包括大學公關人員對於學校公關運作的實際體認、對學校公關概念的認知程度，以及瞭解造成學校公關人員之實際公關運作與其對公關概念認知間之差異的原因為何。由於本研究涉及深入發掘影響大學公關運作的複雜性，以及造成學校公關人員之實際公關運作與其對公關概念認知間落差之非結構化歷程，因此，以質性方法進行研究，並採現象學取徑（phenomenology approach）進行分析。Merriam (2002)指出，質化之現象學研究，主要著重於對日常生活經驗中尚未被發覺之內在體驗的探索。現象學試圖檢視人們平日對某一特定現象的經驗，以及這些經驗如何被結構化，並分析人們對經驗這一特定現象的觀點與看法。整個過程的目的在於描

述與解釋人們對某一特定現象所賦予的意義與詮釋。因此，本研究就受訪者平日對於大學公關運作的實際體認與對學校公關概念的認知情形，進行深入探索、描述，並分析出造成學校公關人員之實際公關運作與其對公關概念認知間落差的原因，以詮釋私立大學校院公共關係在台灣的運作狀況。

## 二、研究者角色

McMillan and Schumache (2001)指出，在質化研究中較被建議的研究者角色，就是研究者最好是受訪者所不認識的，也就是說，研究者對受訪者是一名局外人，以維持研究的客觀性。但是為了研究的深入性，研究者必須對研究議題有相當的涉入。

研究者在本研究中同時扮演局內人（insider）與局外人（outsider）的角色。研究者在公關業界有過工作經驗，亦在台灣一所大學任教，其公關專業背景，在進行深入訪談時，能夠更清楚、適切地協助受訪者進入研究主題，這也就使該研究者在研究中扮演局內人的角色。但研究者在進行此研究前，尚未與任何一位受訪者認識、接觸過，因此，在此研究中，研究者對受訪者而言是局外人。

## 三、資料蒐集

本研究是透過半結構式的深入訪談，以及一份受訪者背景資料的調查，來進行資料蒐集。受訪者的訪談過程最長以兩個小時為限，其中包括填寫一份不超過5分鐘的受訪者背景資料調查表。研究者對整個訪談過程有作筆記記錄、全程錄音，並撰擬逐字稿。訪談過程中，研究者亦同時就受訪者在其職場的行為進行觀察。為了讓受訪者能舒適無忌諱地接受訪談，研究者讓受訪者自行選擇訪談地點，而九位受訪者皆選擇其辦公室進行訪談。為了保障受訪者的權益，研究中，受訪者皆被以匿名的方式呈現，稱為受訪者1（P1）、受訪者2（P2）……受訪者9（P9）。

研究者擬出一份訪談大綱，作為深入訪談內容之主要參考依據。由於訪談時間有限，為提升訪談效率，在該份訪談問題中，研究者亦精要地擬出一些學校公關功能，讓受試者勾選，並加以口頭詳述。若有其他選擇，研究者會加以完整地記載下來。這份精要的公關功能表，乃根據相關文獻資料的回顧、研究者之公關專業背景，以及四位專家意見整合而擬定的。研究者在進入傳播學術業界前，曾就任於台灣公關、行銷業界知名公司，擔任公關、行銷主管。而進行訪談大綱專家效度分析的四位專家中，Dr. Mulnix and Dr. Ettling二位皆具備大學公關與公關實務業界工作經驗，同時在大學教授學校傳播相關課程；另一位是為在台灣教育界具有相當行政經驗與學術素養的劉信雄院長；最後一位則為張壯謀董事長，其曾任職於台灣某家知名公關公司之高階主管，同時也是早期公關公司開創先趨者之一。

#### 四、研究樣本

本研究對象主要為設有正式公關單位或人員編制之大學校院的公關人員，由於有關具有正式公關單位或人員編制的大學校院資料有限，因此，研究者從大學校院之學校網站查詢相關資料。經查詢發現，有公關正式編制的大學校院有50所，其中國立有13所，私立有37所，由於設有公關單位或人員之私立大學校院比國立大學校院來得多，因此，本研究採以立意取樣，從這37所具有公關正式編制的私立大學校院選出9所，並從這9所學校選出其公關單位最高位階之公關人員作為本研究之樣本，共9位。

九位受訪者中，有三位之學校座落於高雄、四位在台中、兩位在台北。這九位中，有五位是公關室的公關主任，是為一級行政主管、兩位是公關組的組長、另外兩位則是公關組的組員，而公關組是屬於學校之二級行政單位。受訪者之組織背景資料詳述於表一。有關個人資料部份，九位受訪者中，五位是男性，四位是女性。全部之平均年齡為 38 歲。其中三位之最高學歷為博士，四位擁有碩士學位，另外兩位則持有學士學位。這九位受訪者中，有三位具有公關

或傳播相關之教育背景，其他六位的教育主修背景分別為護理、西方文學、資管、法律、哲學。再者，其中只有四位曾有過公關或傳播相關工作經驗。（參見表二）

## 五、資料分析

本研究採現象學分析法進行資料分析，該分析法分成三個步驟來進行：（一）現象的還原（phenomenological reduction）、（二）將資料分類成各別主題並進行分析（horizontalization）、（三）重新組織並整合成新的主題（imaginative variation）。經整合受訪者對學校公關運作的詳細敘述，從受訪者對大學公關運作之實際經驗中，歸納出 20 項學校公關功能；同時也從受訪者對學校公關概念的認知中，歸納出 18 項學校公關功能。將受訪者對大學公關之實際運作功能，與其對學校公關之認知功能，進行比較對照。發現，有 17 項功能，顯示出其對實際公關運作經驗與對公關概念的認知間有所差異。最後再經研究者對資料進行整合與分析，歸納出造成大學公關人員，在實際公關運作中與其對學校公關概念認知間，有 8 項造成實務與認知落差之主要原因。

## 六、研究效度

本研究以三角檢核（triangulation）檢視內在效度，即採用兩種以上的資料蒐集法來進行研究，包括：深入訪談（in-depth interview）、研究者就受訪者在其職場的行為進行觀察（observation），以及文獻資料回顧（review of documents）。Merriam (2002) 提及，三角檢核是一項常見的質性研究內在效度檢定法，這項檢定經常透過訪談法、觀察法，以及文獻資料分析或回顧來進行。此外，本研究亦採受訪者檢定（member check）進行內在效度（internal validity）的檢測，也就是在研究過程中，當研究者對於訪談逐字稿的內容有任何疑問或不清楚的地方，便打電話給受訪者作內容的確認(McMillan & Schumacher, 2001；Merriam, 2002)。而本研究訪談大綱之問題（interview guide）也請四位在公關、大

學教育行政方面的專家，就研究主題與訪談問題之間的關聯性與適切性，進行專家效度分析。

## 肆、研究發現與討論

### 一、大學公關實際運作情形

從九位大學公關人員對其實際公關運作情形的描述，整理歸納出20項學校公關功能，分別為：媒體關係、形象塑造、危機管理、社區關係、公關活動之規劃、講稿撰擬、諮詢、研究、議題管理、公關訓練、學校宣傳品的製作、招生宣傳、員工關係、政府關係、公關活動的評估、姐妹校關係、發言人、募款、校友關係、貴賓接待等。這20項學校公關功能，按其被實際執行的頻率高低而依序排列如表三。而其中，只有五項公關功能，有超過半數以上的受訪者在校執行。這五項學校公關功能分別依其次數高低排列為：媒體關係、形象塑造、危機管理、社區關係、公關活動之規劃。此外，在這20項學校公關功能中，有四項功能僅有一位受訪者確認，這四項分別為發言人、募款、校友關係，以及貴賓接待。而每位受訪者在大學校院執行的公關功能，平均有7項。

### 二、學校公關人員對學校公關概念的認知

本研究針對受訪者對公關概念的認知，整理出18項學校公關功能，即媒體關係、形象塑造、危機管理、社區關係、公關活動之規劃、講稿撰擬、諮詢、研究、議題管理、公關訓練、學校宣傳品的製作、招生宣傳、員工關係、政府關係、公關活動的評估、發言人、募款、校友關係。其中有3項功能(媒體關係、形象塑造、危機管理)，是為所有的受訪者所認同的。這18項學校公關功能中有12項是為一半以上的受訪者所認同，分別依其次數高低順序排列為：媒體關係、形象塑造、危機管理、社區關係、公關活動的規劃、講稿撰擬、諮詢、發言人、政府關係、公關訓練、公關活動的評估，以及議題管理。也就是說，這12項公關功能較為學校公關人員所重視與認同。相對的，員工關係、研究、學

校宣傳品的製作、募款、招生宣傳、校友關係、姐妹校關係，以及貴賓接待等功能，較不為學校公關人員認同為重要之學校公關功能。

### 三、實際學校公關運作與對大學公關功能概念之比照

將大學公關人員之實際公關運作情形，與其對大學公關概念的認知，進行比對，發現，大學公關人員在20項公關功能中，只有3項公關功能在本研究中沒有發現差異的存在，分別為媒體關係、學校宣傳品的製作，以及校友關係。而有17項公關功能，在實際運作中與其對學校公關概念的認知中，產生差異（請參照表四）。也就是說，在公關人員實際工作中，對學校公關的體認與其對學校公關的原始看法間有些差距。而這些差距的產生，大多是來自公關人員認為學校公關職務應負責某項特定功能，但實際上卻無法執行該項功能。只有五項公關功能，分別為姐妹校關係、員工關係、研究、招生宣傳，以及貴賓接待，是受訪者不認為應被列為學校公關的功能，但在其工作職份上卻被要求執行的業務。而九位受訪者中，只有一位（P8）表示，目前他所運作的學校公關功能，與他原先對學校公關的概念是一致的，並無差異的存在。

造成學校公關人員在實際工作中，與其對學校公關概念認知差距的原因，就各項功能分別探討如下：

#### （一）發言人

雖然 P2、P3、P4、P6、P7 與 P9，並沒有被賦予擔任學校發言人之責，但他們認為學校公關人員應擔任學校發言人，因為他們認為學校公關是學校資訊的守門員，而且是學校中最熟悉媒體狀況的人員，也是在與公眾或媒體溝通時，最清楚如何進行溝通的人員。然而在這六位受訪者中，P3、P4 與 P9 指出，在他們學校，發言人通常是由校長或其他一級行政主管來擔任，若發言人既非公關人員，也非校長，則這會更加提升學校資訊對外把關工作的難度。而 P2、P6 與

P7 則表示，他們沒擔任發言人一職，主要是因為他們在學校的職級不夠高，以致於無法擔負該項功能。

## （二）政府關係

四位受訪者（P2、P3、P4、P6）指出，他們校長不認為與當地政府機構建立良好關係的職務要由學校公關人員來擔任，而是應由校長與主秘來進行。

## （三）員工關係

P1、P2 與 P4 認為學校公關單位應負責員工關係的業務，然而，P1 與 P4 提及，他們的上級主管並不重視學校員工關係的經營，因而沒有要求學校任一單位執行這項功能。P2 則指出，該項功能由校方指派人事室來執行，而人事室在員工關係上的運作亦相當有限。相反地，P9 雖然有負責員工關係的業務，但他並不認為該項業務應由學校公關人員來負責，而是應由人事室來負責。

## （四）講稿撰擬

四位受訪者（P2、P4、P7與P9）表示，發言人講稿應由學校公關人員來撰擬，如此做，學校對外的發言及訊息的發佈，才會具有效率及一致性。然而在校發言人之講稿，往往都是由發言人本身自擬的，而他們公關人員在校又少有擔任學校發言人的機會，因而幾乎沒有負責這項業務。

## （五）公關活動的評量

P2、P3、P5與P9提到該項功能對公關運作是項很重要的工作，然而，P2與P5卻沒有機會執行這項功能，主要是因為他們的直屬主管不重視這項業務。而P3與P9乃是因為該校公關單位人力資源有限，沒有更多的人力來負責這項業務。

「學校公關這份職務有太多的事需要被執行與完成，但受限於本單位人力不足與經費限制，對於一些想替學校實現的公關理念，往往覺得心有餘而力不足」（P3）。

#### （六）公關活動的規劃與籌辦

P2、P5與P7指出，他們的直屬主管不重視公關活動的規劃與籌辦，因而他們鮮少執行這項功能。若有校內活動的舉辦，通常是由學校其他單位或學生社團來進行的。

#### （七）諮詢

P2與P6皆為公關組組員，從未有提供諮詢予學校決策主管的經驗，儘管有時他們想向決策主管提供意見，然而他們的意見往往不被採納，甚至忽略。而他們將造成這種情況的原因歸為，在校職級不高，不足以執行該項功能。而P4雖然是公關室主任，但她指出有關學校重要決策的諮詢，通常由主任秘書來擔任，而公關主任並未被賦予此項任務。

#### （八）公關訓練

P1、P2與P3認為，對學校教職人員進行公關訓練是很重要的工作。然而，他們學校沒有足夠經費來進行這項業務。

#### （九）危機管理

P2是名公關組組員（二級行政單位組員）。她認為當學校有危機出現時，每一位學校公關人員都應參與危機事件之管理，無論該公關人員是主管或僅是一名職員，因為這是他（她）的職責。然而，在實際的學校公關運作中，由於她的職級不高，其直屬主管從不曾讓她參與危機事件的處理過程。而P9的情形則不同，P9為公關室主任，該校校長亦對他充份授權，然而他卻提及，自從他

來至該校，從未被授權處理危機事件，究其原因是該校尚未有重大危機事件發生過，還有，校長亦尚未指派任一單位來負責有關危機事件的處理。

「在我們學校，只有一級行政主管才有機會處理一些與學校悠關之重要議題、事項，例如危機管理、公關諮詢、擔任學校發言人等等。也因此，只有當公關單位為一級行政單位時，公關人員才有機會被授權從事那些重要相關業務」(P2)

#### (十) 議題管理

兩位受訪者 (P1與P3) 視議題管理為公關人員相當重要的一項功能。這兩位皆為學校公關室主任，並擔任學校的一級行政主管。然而，他們卻說明沒有負責這項業務的主要原因是，他們的直屬主管 (校長) 認為這項工作是校長的工作，並認為只有校長自己才會最清楚學校的狀況，進而替學校定義出是為「問題」或「議題」的資訊。因此不認為議題管理應屬於學校公關的職責。

#### (十一) 研究

P1認為學校公關應該負責有關資料蒐集、分析之研究工作，並將這些資訊提供予學校作為重要決策之參考。但是研究的工作不只耗時、成本高，而且還需要足夠的人員來完成。雖然P1認為這項工作很重要，但基於該公關單位人力及經費有限，無法進行這項業務。而P9情形正好相反，P9有負責這項業務，但他卻不認為這項業務應由學校公關單位來負責，而是應由學校其他行政單位來負責，例如研發處。

#### (十二) 形象塑造

P5與P7為公關組組長。他們認為學校公關人員應替學校從事形象塑造及行銷的工作，然而，他們的主管 (校長與主秘) 不認為這方面的業務是屬於公關

人員的工作。P5與P7進一步指出，他們學校在這部份的業務，主要是由他們校長及主秘所負責。

#### （十三）社區關係

在社區關係方面，P2與P6表示，他們主管在學校的經營理念上，並不重視社區關係的經營，因此他們學校在這方面的業務表現，顯得相當薄弱。

#### （十四）姐妹校關係

在實際的學校公關運作中，P2及P3，皆有執行姐妹校關係之相關業務，然而他們卻不認同這項業務應由學校公關人員來負責。

#### （十五）募款

P4為公關室主任，其職級為學校一級行政主管，擁有公共事務的博士學位，認為學校募款業務應由學校公關單位來負責。然而，該校之募款事宜，目前是由學校董事會、校長、主秘等來運作的。

#### （十六）招生宣傳

P2被要求協助招生組來進行招生活動的宣傳。然而她並不認為公關人員需要負責這方面的工作，應該是由招生組獨立來完成這項業務。

#### （十七）貴賓接待

P1之公關單位，被校方要求負責貴賓接待的事宜，然而她認為這方面的工作應該由秘書室來負責，而非公關單位來執行。

### 四、學校公關運作與公關認知落差的原因

綜合九位受訪者對造成實際公關體驗與對公關認知之差距的理由敘述，本研究歸納出造成落差現象之8項主要原因，分別為：（一）公關人員之上級主管不認為該項功能屬於學校公關功能之一。（二）公關人員之上級主管，在學校的經營上，不重視該項業務的推展。（三）該項功能已由學校其他行政單位來執行（公關功能被學校其他行政單位侵佔）。（四）公關人員的職級不高，不足以被授權執行該項功能。（五）公關人員本身不認為該項功能應屬於公關的職責。（六）公關單位經費有限，不足以從事該項業務。（七）公關單位人力不足以從事該項業務。（八）校長尚未將該項業務指派給任一單位來負責。（請參考表四）

### 五、造成學校公關運作與公關認知落差的原因探討

本研究從九位受訪者在大學校院公關實務經驗中，歸納出20項學校公關功能。其中有18項學校公關功能（除了姐妹校關係及貴賓接待兩項功能外），與Halstead (1993)、Keen and Greenal (1987)、Kotler and Fox (1985)，以及Kowalski (2004)提到的學校公關功能相符。雖然本研究從學校公關實務中，探查出20項公關功能，然而，其中只有五項有被超過一半以上的受訪者執行。這五項分別為媒體關係、形象塑造、危機管理、社區關係，以及公關活動的規劃。而另外15項學校公關功能，只有受少部份的受訪者執行。由此得知，在台灣，公共關係在大學校院中，尚有發展的空間。

經比照受訪者在校之公關實務經驗與其對公關概念的認知，發現17項學校公關功能在他們的實務經驗與概念認知間有所差距，經過資料的整合與分析，歸納出8項主要造成這些差距的因素。分別敘述如下：

#### （一）公關人員之上級主管不認同該項業務為學校公關的工作

涉及到上級主管對公關概念的認知程度。就這項因素，本研究中有四項公關功能被提出探討，分別為政府關係、議題管理、形象塑造、學校募款。由於

上級主管不認同這些工作為學校公關之工作業務，因而學校公關單位在這些部份的發揮，就受到了限制。這也與本文之研究發現作一相互呼應，那就是在九所大學校院中，不超過三所學校的公關單位，有從事議題管理、政府關係與學校募款的業務。在一份研究泰國大學公關運作的文獻中，Anumatratchakit (2002) 也提及，校長對學校公關的概念會影響到學校公關單位的運作與走向。

#### (二) 大學校院並沒有對該項功能的需求

基本而言，若學校管理高層在學校的經營上，不重視某項業務或認定學校沒有這方面的需求，該項業務就很難獲得校方的支持與資源來進行推展。本研究於這項因素上發現，有些學校在員工關係、公關活動的評估、公關活動的規劃、社區關係等四項公關功能，仍抱持不太重視的態度，因而影響到公關單位在這方面業務的發展。

#### (三) 公關功能被學校其他行政單位或人員侵佔

這些公關功能包括：發言人、講稿的撰擬、員工關係與諮詢。在發言人與講稿撰擬部份，受訪者認為這兩部份的工作，應由學校公關人員來執行，然而實際上，這些工作多由學校其他一級行政主管來負責。而諮詢的工作則由校長之主任秘書來進行。闕淑如(2000)也曾提到，在台灣，許多大學校院的發言人與諮詢的工作，多由主任秘書來擔任的。而員工關係在有些學校則是由人事室來負責的。也就是說，這些公關功能被學校其他一級行政單位或人員侵佔(encroachment)。而Kotler and Fox (1985)亦提及，學校公關功能，例如、招生、募款等業務常由大學副校長來負責掌管，而非公關人員。甚至一些與其同等級而非公關單位的主管也涉入議題管理與公關諮詢功能，因此，公關功能在學校被侵佔的情形相當嚴重。

#### (四) 公關單位及人員在學校之行政職級

在這項因素中發現，發言人、危機管理、諮詢等三項公關功能，會因為公關人員的職級不夠高，而無法擔負這三項功能的發揮。基本上，這三項功能在本質上，涉入了高度的管理及決策參與。如果該校之公關人員職級不夠高到足以參與學校重要決策，或是被排除在學校管理團隊之外，則該校公關人員便不被授權擔負這三項業務，儘管在他們的認知中，這三項工作應由學校公關人員來負責。再者，本研究發現，學校公關人員若非為學校一級行政主管，則通常不被授權參與學校重要決策，進而限制了他們在學校有關危機管理、發言人、諮詢等三項公關功能的發展。

#### （五）學校公關人員不認為該項功能應列屬學校公關功能之一

也就是涉及到學校公關人員對公共關係的認知程度。在這項因素中，有五項公關功能被提及，包括：姐妹校的關係、員工關係、研究、招生宣傳，以及貴賓接待。儘管受訪者在學校有負責這方面的工作業務，但在他們對學校公關的認知中，並不將該項工作視為學校公關的業務。然而，員工關係、研究、招生宣傳等在前面的文獻探討中，皆被公關學者視為學校公關的重要功能項目之一，這不禁讓研究者產生疑問，受訪者對學校公關的認知程度，是否和受訪者在公關方面的專業訓練有關。

#### （六）經費不足

受到影響的公關功能包括：公關訓練、研究、公關活動的評估。受訪者皆認為這些功能對學校公關的運作是很重要的，但由於受限於人力與經費的不足，而無法在實際工作環境中進行相關業務的推動。

#### （七）人力不足

同上所述，許多重要的學校公關功能，因人力不足而影響相關業務的推動。陳慧玲（1990）與楊如晶（1993）亦提到，阻礙台灣學校公共關係發展主要

的原因包括：公關預算的不足，以及缺乏足夠的專業公關人員來負責學校公共關係的推動。

#### (八) 校長尚未將該項業務指派給任一單位來負責

公關人員認為某一特定業務應由學校公關人員來執行，然而校長卻尚未將該項業務指派給學校任一單位或人員來負責。於本研究中受到這項因素影響的公關功能為危機管理。

### 六、學校公關人員負責業務、職級與效能之探討

再者，雖然學校公關人員在實際公關運作中，所負責業務項目或功能的多寡，未能完全代表其學校公關運作的品質好壞，但卻也在某種程度上，展現了學校在公關運作上的效能。而就本文整理的資料顯示，學校公關人員所負責執行的業務或功能的多寡，與其受訪者之組織背景有所關聯。本文發現，受訪者是為公關室主任、在校職級為一級行政主管，且其直屬主管為校長者，其所執行之學校公關功能數目，均在受訪者實際執行功能的平均數以上。而受訪者隸屬學校二級行政單位之公關人員（例如，公關組組長、公關組組員）、其直屬主管為一級行政主管（例如，主任秘書、總務長），職務被授權的程度均不高，而且其所隸屬之公關單位人數最多不超過2人，並且傾向為全職之學校公關人員，其在學校公關運作中所負責的功能或業務數目，均在受訪者實際執行學校公關功能的平均數以下。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

為瞭解我國之大學校院如何運用公關來提升學校競爭力，以及探討學校公關功能之發展，本研究採以質化之現象學研究，對台灣九所大學校院之學校公關負責人進行深入訪談。結果發現，整體而言大學校院在公共關係上的運作與

表現，會因為各校對公關需求的程度不同而有所差異。不過，各校在運用公關的目的上，都是一致的，皆以提升學校的競爭力為目標。因此，學校的發展與學校公共關係的發展是相關的。換句話來說，學校的發展，與學校如何運用學校公關人員來協助提升學校的競爭力，具有相當的關係。以下即針對研究目的與問題，歸納結論如下：

#### (一) 大學校院學校公關之實際運作

本研究發現，台灣的大學校院並非每校皆具有正式公關單位或人員編制，公關單位的職級與人員的編制各校差異頗大，其中僅有部份人員曾有過公關或傳播相關工作經驗。從相關文獻、專家意見與九位受訪的大學公關人員對其實際公關運作情形，整理歸納出20項學校公關功能，其中發現只有五項公關功能，分別為媒體關係、形象塑造、危機管理、社區關係，以及公關活動之規劃，在大學校院中較受到重視；而四項功能，分別為發言人、募款、校友關係，以及貴賓接待，在大學公關的運作與發展中，較不受到重視。

此外，公關人員的職級與權責，相當程度反映公關運作的效能。本文發現，受訪者職級為一級行政主管，其所執行之學校公關功能數目，均在受訪者實際執行功能的平均數以上。而受訪者隸屬學校二級行政單位之公關人員，職務被授權的程度均不高，其在學校公關運作中所負責的功能或業務數目，均在受訪者實際執行學校公關功能的平均數以下。

#### (二) 公關人員對學校公關功能的認知情形

本研究從九位受訪者在大學校院公關實務經驗中，歸納出20項學校實際執行的公關功能。但是，歸納受訪的學校公關人員對學校公關概念的認知情形發現，在20項學校實際執行的公關功能中，全體受訪者皆不認同姐妹校關係及貴賓接待兩項功能。因此，依據受訪的公關人員對公關概念的認知，而整理出18項學校公關人員認知的功能。

在18項學校公關人員認知的功能中，僅有媒體關係、形象塑造、危機管理等3項功能，是為所有的受訪者所認同的；再加上社區關係、公關活動的規劃、講稿撰擬、諮詢、發言人、政府關係、公關訓練、公關活動的評估，以及議題管理等9項，共12項功能被半數以上的受訪者認同為學校公關功能。而員工關係、研究、學校宣傳品的製作、募款、招生宣傳、校友關係、姐妹校關係，以及貴賓接待，為半數以上的受訪者不認同為學校公關功能。這也顯示出，在台灣，公共關係在大學校院中，尚有發展的空間。

### (三) 實際公關運作與學校公關認知落差

大學公關人員在20項公關功能中，只有3項公關功能在本研究中沒有發現差異的存在，分別為媒體關係、學校宣傳品的製作，以及校友關係。而有17項公關功能，在實際運作中與其對學校公關概念的認知中，產生差異。也就是說，在公關人員實際工作中，對學校公關的體認與其對學校公關的原始看法間有些差距。

### (四) 造成實際公關運作與學校公關認知落差之原因

同時，也從九所大學校院中，發現了構成實際公關運作與對公關概念認知間差距的主要8項原因。分別為：1、公關人員之上級主管不認為該項功能屬於學校公關功能之一。2、公關人員之上級主管，在學校的經營上，不重視該項業務的推展。3、公關功能被學校其他行政單位侵佔。4、公關人員的職級不高，不足以被授權執行該項功能。5、公關人員本身不認為該項功能應屬於公關的職責。6、公關單位經費有限，不足以從事該項業務。7、公關單位人力不足以從事該項業務。8、校長尚未將該項業務指派給任一單位來負責。

## 二、建議

### (一) 加強大學校院校長對學校公關的認知

本研究發現造成實際公關運作與學校公關認知落差之原因當中，校長對於公關功能的認知與任務分配，以及授權等因素，對大學公關的運作有相當的影響。若校長能加強對學校公關的認知，對學校公關效能的提升將有所助益。

#### (二) 提高學校公關人員的職級與授權

公關人員的職級與權責，將反映公關運作的效能。本文發現，受訪者職級較高，其所執行之學校公關功能數目也較多。因此，提高學校公關人員的職級與授權，應能增進學校之競爭力。

#### (三) 任用具有公關或傳播工作經驗者擔任公關人員

公關人員本身不認為該項功能應屬於公關的職責，是造成實際公關運作與學校公關認知落差的原因之一。若能聘請具有實際公關或傳播相關工作經驗者擔任學校公關人員，不但可解決認知落差，也能讓公關運作更上軌道。

#### (四) 增加學校公關單位的經費與人員

本研究發現，公關訓練、研究、公關活動的評估等業務，均受到公關單位的經費與人力不足而難以順利推行，如能適度增加學校公關單位的經費與人員，將能有效克服此困難。

最後，冀望本研究之成果，能作為大學校院之相關行政人員與公關人員參考，以協助並促進公共關係在台灣之高等教育機構中的發展。

## 參考文獻

- 中華民國統計資訊網（2007）。2007 年全國統計資料。上網日期：2007 年 3 月 20 日，檢自：中華民國統計資訊網，<http://sowf.moi.gov.tw/stat/month/m1-02.xls>
- 李永烈（1995）。《教育行政機關公共關係現況之研究》，國立台灣師範大學教育研究碩士論文。
- 教育部（2007）。教育統計摘要（95 年版）。上網日期：2007 年 4 月 2 日，檢自：教育部，[http://www.edu.tw/EDU\\_WEB/Web/STATISTICS/index.php](http://www.edu.tw/EDU_WEB/Web/STATISTICS/index.php)
- 陳慧玲（1990）。《國民小學推展學校公共關係之理論與實務研究》，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 楊如晶（1993）。《台北縣市國民中學公共關係之研究》，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 關淑如（2000）。《我國大學校院公關負責人與媒介關係之研究》，銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- Anumatrachakit, P. (2002). Perceptions of the university presidents and public relations officers of university public relations officer in private university in Thailand. Unpublished doctoral dissertation. University of Pittsburgh, Pittsburgh.
- Grunig, J. E. (1992). Excellence in public relations and communication management. Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Halstead, C. P. (1993). Effective public relations and communication strategies. In W. Wesley (Ed.), In winning strategies in challenging times for advancing small colleges (p. 110). Washington, D.C.: CASE.

- Hogg, G., & Doolan, D. (1999). Playing the part: practitioner roles in public relations. *European Journal of Marketing*, 33, 597-611.
- Keen, C., & Greenal, J. (Eds.), (1987). *Public relations management in colleges, polytechnics, and universities*. Banbury, England: HEIST.
- Kotler, P., & Fox, F. A. (1985). *Strategic marketing for educational institutions*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Kowalski, T. J. (2004). *Public relations in schools* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2001). *Research in education: A conceptual introduction*. New York: Addison Wesley Longman.
- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wu, M. Y., & Taylor, M. (2003). Public relations in Taiwan: Roles, professionalism, and relationship to marketing. *Public Relations Review*, 29, 473-483.
- Yang, M. L. (2005). *Public relations practice in nine Taiwanese higher educational Institutions*. Doctoral dissertation, University of the Incarnate Word.

附錄（表）一：受訪者之組織背景資料表

受訪者	職稱	公關單位行政層級	直屬主管	公關單位 人數	全職/教師 兼職
P1	公關室主任	一級行政單位	校長	4	教師兼職
P2	公關組組員	二級行政單位	總務長	2	全職
P3	公關室主任	一級行政單位	校長	3	全職
P4	公關室主任	一級行政單位	校長	5	教師兼職
P5	公關組組長	二級行政單位	主任秘書	1	教師兼職
P6	公關組組員	二級行政單位	主任秘書	1	全職
P7	公關組組長	二級行政單位	主任秘書	2	教師兼職
P8	公關室主任	一級行政單位	校長	3	教師兼職
P9	公關室主任	一級行政單位	校長	4	教師兼職

附錄（表）二：受訪者之個人資料表

受訪者	性別	年齡	最高學歷	公關或傳播相 關教育背景	其他教育背景	公關或傳播相 關工作經驗
P1	女	39	碩士	有		有（14年）
P2	女	26	學士	沒有	護理	沒有
P3	男	56	學士	沒有	西方文學	有（20年）
P4	女	39	博士	有		沒有
P5	男	40	碩士	沒有	資訊管理	沒有
P6	女	34	碩士	有		有（10年）
P7	男	27	碩士	沒有	法律	沒有
P8	男	45	博士	沒有	法律	沒有
P9	男	43	博士	沒有	哲學	有（10年）

附錄（表）三：九所大學校院之公關功能表

公關功能	受訪者數目		
	在校實際有負責執行該項 公關功能者(人數)	總計	排名
媒體關係	9	9	1
形象塑造	7	9	2
危機管理	7	9	2
社區關係	6	9	3
公關活動之規劃	5	9	4
講稿撰擬	4	9	5
諮詢	4	9	5
研究	4	9	5
議題管理	3	9	6
公關訓練	3	9	6
學校宣傳品的製作	3	9	6
招生宣傳	3	9	6
員工關係	2	9	7
政府關係	2	9	7
公關活動的評估	2	9	7
姐妹校關係	2	9	7
發言人	1	9	8
募款	1	9	8
校友關係	1	9	8
貴賓接待	1	9	8

附錄（表）四：造成公關實際運作與公關認知差距之主要原因

造成公關實際運作與公關認知差距之主要原因	公關實際運作與認知間有差距的功能	受訪者
1. 公關人員之上級主管不認為該項功能屬於學校公關功能之一	政府公關 議題管理 形象塑造 募款	P2, P3, P4, P6 P1, P3 P5, P7 P4
2. 公關人員之上級主管，在學校的經營上，不重視該項業務的推展	員工關係 公關活動之評估 公關活動之規劃 社區關係	P1, P4 P2, P5 P2, P5, P7 P2, P6
3. 該項功能已由學校其他行政單位來執行(公關功能被學校其他行政單位侵佔)	發言人 講稿之撰擬 員工關係 諮詢	P3, P4, P9 P2, P4, P7, P9 P2 P4
4. 公關人員的職級不高，不足以被授權執行該項功能	發言人 危機管理 諮詢	P2, P6, P7 P2 P2, P6
5. 公關人員本身不認為該項功能應屬於公關的職責	姐妹校關係 員工關係 研究 招生宣傳 貴賓接待	P2, P3 P9 P9 P2 P1
6. 公關單位經費有限，不足以從事該項業務	公關訓練 研究	P1, P2, P3 P1
7. 公關單位人力不足以從事該項業務	公關活動的評估 研究	P3, P9 P1
8. 校長尚未將該項業務指派給任一單位來負責	危機管理	P9

# **A Qualitative Study on the Differences between the Lived Experiences and Perceptions of the Ideal Public Relations in Private Higher Educational Institutions**

Mu-Li Yang, Ming-Jen Chen

## **《Abstract》**

Public relations has become an important topic in many of Taiwan's institutions of higher education, related in large part to fierce competition in student recruitment and increased criticism and pressure from public interest groups for educational accountability. How universities and colleges utilize public relations practitioners to some extent determines their school development. Therefore, it is important to explore the functions of educational public relations practitioners from their lived experiences and perceptions of the ideal of educational public relations and the factors causing the discrepancies in functions between them. This phenomenological study uses a sample of 9 public relations practitioners in Taiwanese private universities/colleges to present a descriptive profile of public relations functions in Taiwanese higher educational institutions.

**Keywords:** functions of public relations, higher education, phenomenological study, public relations, qualitative research.