

非營利組織與公共關係

王振軒

南華大學非營利事業管理研究所專任副教授兼所長

摘要

近來台灣公民意識逐漸抬頭，非營利組織也隨之蓬勃發展；而在公共議題漸趨多元的公民社會中，非營利組織的數目也呈現大幅增長的現象。許多非營利組織為了有效從事“公益事務”，實踐組織使命，不得不改變傳統“守株待兔”的營運方式，走向“市場導向”的經營型態，以爭取更多的公益資源。然而，如同企業一般，如何在有限的市場中，獲得最大的資源，讓組織能在運作時更具“產出效能”，甚至能為組織的“長遠發展”奠基，將是未來非營利組織經營的重要課題。本文將探討非營利組織在市場導向的經營環境中，如何運用“公關行銷”的方法與策略，打破傳統從事公益慈善活動應要“為善不欲人知”的迷思，強化組織競爭力，讓非營利組織走向現代化；此外，本文也將以“策略”的觀點，探究非營利組織，應如何運用公關行銷策略，才能在公共市場擴大、公益資源緊縮的今日，突破困境，走向永續經營發展之路。

關鍵詞：非營利組織、公共關係、經營策略

一、前言

台灣的非營利組織，隨著政治民主化、社會多元化的進程，已逐漸進入了蓬勃發展的階段，然而，也因為其數量與活動量的激增，進而造成了非營利組織在資源獲得的競爭階段。雖然非營利組織彼此間激烈地競爭資源，但能否獲得資源以達成組織使命，非營利組織的公共關係運作即扮演著重要的角色。國內學者政治大學廣告系教授孫秀蕙（1997）指出，非營利組織的公關人員若能善用與媒體之間互惠的互動關係，也就是針對目標對象傳達有利於消息來源的新聞報導，便可以克服非營利組織先天資源不足的障礙。由此可知，非營利組織公關活動的推展不僅能協助非營利組織提昇服務品質、爭取社會支持，更可以促進組織形象地位，讓社會大眾肯定組織的價值，最重要的是，良好的公關活動，將是非營利組織獲取社會公益資源，永續經營發展很重要一環。

二、什麼是非營利組織？

非營利組織是英文 Non-Profit Organization (NPO) 的中文譯名，指那些不以營利為目的、主要從事各種公益性或互益性社會服務活動的民間組織。這個概念一開始主要用於指稱美國社會中那些根據聯邦稅法獲得減免稅待遇的特殊組織，80 年代以後開始流行，漸漸成為學術界較為通行的一個一般性概念。

與“NPO”在內涵上頗為接近的還有許多不同的辭彙，如 NGO（非政府組織）、CSO（公民社會組織）、GRO（草根組織）、VO（志願者組織）、PO（人民組織）等等。其中 NGO 一詞由於應用廣泛且歷史更久，因此常常和 NPO 互換使用。

對非營利組織而言，非營利性是它的基本屬性。非營利性具體包括三個方面，第一，這種組織不應具有明確的牟利宗旨或動機，這一屬性無論是在開發中國家，還是已開發國家，都是被普遍認同的。第二，它不具有營利二次分配的機制，顧名思義，非營利組織不應有分配營利的機制，它可以從事經營活動，但經營所得不能通過任何形式轉化為任何人的私有財產，關於這一點，很多國家以立法形式明確規定，非營利組織不得把經營所得分配給所有者。第三，它的財產及其運作財產的收益不歸屬任何個人，而屬於社會，具有公共性。作為非營利組織，其主要的財產應當來源於社會捐贈和其他公益性的資源，不應來源於市場，所以非營利組織的產權基礎不應是私人產權，也不應是政府產權，而應當是基於捐贈等公益資源的公益產權。

其次，非營利組織也具有非政府性質。非政府性也是非營利組織的基本屬性，是這類社會組織區別於政府組織的本質屬性。非營利組織的非政府性可具體呈現在以下三個方面，一是它具有高度的自治性，在決策機制上不依賴於政府，在組織的運作上是獨立於政府；二是具有草根性，也就是說非營利組織不存在像政府那樣的自上而下的等級體系，不是權力的運作機制，而是面向受益者的社會服務機構，是一種網路式、扁平式的組織結構；三是不存在壟斷性的權力控制和支配機制，特別是不存在行政壟斷性的權力控制，而其運作與一般的企業組織相同的是，每一個非營利組織都必須在獨立運作的環境下，與其他非營利組織競爭，爭取永續經營的契機。自治性、草根性和競爭性強調了非營利組織非政府性三個方面的具體表現。

美國學者 Salamon 與 Anheier 於 1992 年以法律定義、經濟或財金定義、功能定義以及結構與運作定義，建構此四個面向以定義非政府組織與非營利組織。

1. 法律的定義：

在大多數的國家都有用法律來規範非政府組織或非營利組織的設立；例如：美國國內的稅務法（Internal Revenue Code）中有二十六項條款詳列非政府組織或非營利組織的免稅規定。在孟加拉、衣索比亞、尼加拉瓜、坦桑尼亞等國家的法律中，對於非政府組織或非營利組織的成立亦有詳細規定。

2. 經濟或財政的定義：

依據聯合國國家會計系統（System of National）的規定，以財務收入的來源來區分組織的性質，凡組織財務收入來源非經商品或勞務的銷售，而是依靠會費或百分之五十以上的非政府部門捐獻者，可視為非政府組織或非營利組織。

3. 功能的定義：

以組織的功能、目的與工作方式來判定組織的性質，則非政府或非營利組織的公益與志願特質易與其他組織作區分。

4. 結構與運作的定義：

以組織的結構、制度與運作方式來界定組織的性質，非政府組織或非營利組織的屬性為私人、非營利、獨立、自願、促進社會公益等性質，與其他社會組織有區別。

而本文則綜合了不同之看法，提出非營利組織應具備下列之條件：

1. 超越國家政府的一般性目標；

- 2.具有非營利性質；
- 3.必須是私人發起的組織；
- 4.有永久性運作的機構；
- 5.具獨立性，組織運作及財源不受一個國家或官方控制；
- 6.享有賦稅的減免優待；
- 7.活動必須符合社會公益與社會期待；

三、公共關係〈非營利組織公共關係〉的定義

公共關係（Public Relations）的運用其實可追溯至人類結群而居開始，早在人類文明伊始便已有了公共關係活動。近代公共關係研究則是美國社會背景下產生的，而美國獨立戰爭乃近代公共關係研究之濫觴。在 20 世紀，公共關係研究的發展與政治革命運動所引起的政權抗爭有極大的關聯，因為國家政治、經濟集團為了方便其統治，必須依靠公共聯繫來贏取民眾工意的支持，因此催生了公共關係研究的興起（王詩慧：2002）。

「公共關係」一詞來自英語 Public Relations，簡稱 PR。Public 既可譯做「公共的」，又可譯做「公眾的」。Relations 則譯為關係、交往等。將這兩個英語辭彙融合貫通，把 Public Relations 理解為「公眾關係」更為貼切。公共關係學涉及到不同的學科範疇，因而很難對它做出一個全面的界定，對它的定義是幾經修正。美國公共關係協會（Public Relations Society of America 簡稱 PRSA）在 1998 年對公共關係做出這樣的定義：「公共關係幫助一個組織和它的所有公眾相互適應對方。」（項國雄，吳美娜：2005）。美國公關業權威書籍《有效公共關係》在 2000 年的第八版中，對公共關係是這樣定義的：

「公共關係是一項管理職能，它的目的是在一個組織和決定該組織成敗的所有公眾之間建立和維持相互受益的關係。」墨西哥一些學者認為：公共關係是一門藝術和社會科學。公共關係的實施是分析趨勢，預測後果，向機構領導人提供意見，履行一系列有計劃的行動，以服務於本機構和公眾的利益。中國大陸學者李興國認為，按邏輯學的法則，公共關係的「屬性」應是「社會關係」，從這個角度出發，公共關係就是社會組織同構成其生存環境、影響其生存與發展的那部分公眾的一種社會關係；從公共關係價值功能的角度出發，所謂公共關係，是社會組織為了生存發展，通過傳播溝通，塑造形象，平衡利益，協調關係，優化社會心理環境，影響公眾的科學與藝術。（李興國：2000）還有學者認為：公共關係是一個社會組織與其社會公眾之間建立的全部關係的總和。它發揮著管理職能，開展著傳播活動。社會組織通過有效地管理，旨在謀求組織內部的凝聚力

與組織對外部公眾的吸引力；通過雙向的資訊溝通，旨在爭取社會公眾的諒解、支援與愛戴，謀求組織與公眾雙方的利益得以實現¹。

在台灣，公共關係的運用其實已有相當長的一段時間，而且以相當多元的形式在公部門或私有企業部門中發揮作用，但真正專業化卻是近十年受到西方公共關係研究發展，以及國內政治型態轉變影響的結果，也就是直到 1987 年公關業，因國內環境變化造致報禁解除與外在環境的西方學術思潮浸染後，才真正邁向真正受到重視的階段（孫秀蕙，1997）。由於公共關係是一門新興的學問，在不同的發展階段有許多不同的定義，公共關係的定義眾說紛紜，不過公共關係協會世界大會（World Assembly of Public Relations Associations）1978 年於墨西哥召開時，一致同意「公共關係，乃一門分析趨勢、預測其結果、給予組織領導者諮詢、以及針對組織和大眾二者之興趣，將已計畫的活動付諸行動的藝術和社會科學。」而美國公共關係學院的前身公共關係研究學會，於 1975 年，匯集 65 位公關專家，從 472 個定義之中，對公共關係作如下的解釋：「具有獨特的管理功能，在組織與大眾之間建立並維持雙向溝通的管道，促進兩者間互信、接納與合作的關係；在突發事件來臨時參與危機處理及善後工作；將公眾的意見告知管理階層並作出回應；規範組織的社會責任並監督企業作出合乎公眾利益的決策；協助組織了解並善加利用外界環境的變化，同時具有預警作用，協助擬定因應變化之道；採用研究調查和其他正當的傳播技巧完成工作使命。」²

簡言之，公共關係被視為是研究組織與其環境關係的學問，也是組織與其內、外部公眾間「溝通管理」的專業。因此，儘管定義繁多，但綜合各家看法，不外具備 5 大特點：(1) 具有獨特管理的功能；(2) 重視「公關主體」與其相關「客體」間的關係；(3) 運用「溝通」技術。(4) 重視社會責任與社會責任。(5) 強調突發事件與危機的處理。

在研究非營利組織與公共關係的相關文獻雖然不多，但仍有少數的討論，如學者 Kotler 在談到成功的社會改革運動之關鍵時，提出了「社會公關」的概念，他認為社會公關是改變行為模式的一種策略，其承繼了傳統社會改革策略中的計劃整合與運作架構，同時也運用了現代溝通與行銷技巧，亦即社會公關意味著經營社會改革的技術，包括如何設計、實行與控制一個方案，使目標群更能接受新的社會理念與習性（Kotler & Roberto, 1989；轉引自王詩慧：2002），這種社會公關的概念，在使社會公眾接納社會

¹ 《公共關係實務》Fraser P. Seitel 著，清華大學出版社，參考網址：
<http://www.ahtvu.ah.cn/jxcl/zhkch/2107/jxfd.htm>。瀏覽日期：2006 年 4 月 1 日。

² 資料來源，宋怡萱，電子商務時報，〈整合行銷時代公關 vs 廣告大不同〉 2004 年 11 月 15 日，網址：
<http://www.ectimes.org.tw/readpaper.asp?id=6485>

理念並參與其活動，進而內化成一種公益習性的思考上，恰與非營利組織推廣其承擔社會責任與強調社會課責³的公益形象的公關特質相符。

總括來說，在非營利組織領域討論公共關係，一般被視為是建立及鞏固組織和其成員、政府補助單位、捐贈者與其他公益受惠人關係的管理功能。特別是在非營利組織為爭取公益資源，讓組織能實踐其使命、理想與社會公益事務時，非營利組織公共關係的運用，在深化其社會公信力、獲得社會公眾認同，以及廣納公共參與的作用上，就顯的格外的重要。

四、非營利組織公共關係的重要性及其功能

〈一〉非營利組織公共關係的重要性

綜前述可知，公共關係實務的發展與運用，實不應限於企業部門或政府機關，甚至不以營利、爭取民意，而僅以服務社會、實踐社會公益的非營利組織，都應意識到透過公關手段以影響輿論、爭取資源的重要性。由於非營利組織的宗旨不脫公共利益，其目標不外是造福社會、服務人群，因此，必須使社會大眾明瞭其目標、理念、活動，方可順利且有效的達成使命，由此可知，若要獲得社會公眾的支持與瞭解，則須先從組織健全、創造高社會公信力與責信度開始，讓組織內部的董事會與志工能對組織產生認可、凝聚基本共識，並取得外部基本公眾的認同，這也是非營利組織運用公關技巧中最基本的內部公關作為，然後在利用所謂的常務行銷（平時公關）與事件公關（個案公關與危機公關）的機會，進行所謂的外部公關，達到非營利組織完整的健全公關，發揮公關總體效益讓社會公眾、政府部門瞭解非營利組織，並願意慷慨解囊、出力參與非營利組織的公益活動。⁴

³ 在當代民主代議體制中，組織發展要持續取得社會的支持，就必須面對一個根本問題：「課責性」（accountability）。「課責性」又分為「道德完整性」（integrity）與「生產力」（productivity）兩個面向：前者指組織社群是否能夠善用公眾所提供的資源，包括組織社群是否能夠自我規範，避免違反倫理規範的行為；後者則指，組織社群是否能夠履行其所承諾的經濟與社會效益。資料來源：科學人雜誌網站，<http://www.sciam.com.tw/forum/forumshow.asp?FDocNo=204&CL=16>

⁴ 筆者根據公關對象的區分、對組織內外環境的影響（外部公關、內部公關），以及非營利組織公關運用時應具備的基礎、偶發狀況、平時公關等運用技術，將非營利組織的公共關係分為三個主要的面向，分別是由非營利組織的責信度（筆者又將其稱之為消極公關）為基礎，輔以平實的主動行銷公關（筆者又將其稱之為積極公關）與偶發狀況或危機發生時的事件公關（筆者又將其稱之為被動公關）等，如能在堅實的組織責信基礎下，完整運用行銷公關與事件公關的技術與契機，應能使非營利組織獲得更多的社會支持與公益資源，更能實踐非營利組織的使命與目標。筆者將於文後說明非營利組織三面象公關技術內容，及其與非營利組織永續經營發展的關係。

近年來，由於政府在各項政策的一再失靈⁵，加上社會福利的多元化需求，為了填補政府失靈間隙、因應民間社會對於公共事務參與治理的呼聲，特別注重「公民社會」精神。而實踐社會公益的非營利組織，也因此風起雲湧，成長的非常快速。然而，在非營利組織強調非營利（或營利不做二次分配）、私人的、非政府的，以及純公益性等特質的要求下，非營利組織的經營倍加辛苦，其運用的資源，除了私人、企業的捐款外，還有的依賴就是政府的補助了。在現今非營利組織蓬勃發展之際，除了可喜的看見了越來越多的非營利組織，默默地為社會公益付出了無可限量的心力，也預見了非營利組織將不可避免的必須面對僧多粥少的同業競爭生存壓力。（我國非營利組織（民間社團）數參見表 1）面對這樣漸趨市場導向的局面，非營利組織除了必須在服務項目上較以往更為專業化，更必須形象包裝、行銷，以及公共關係的處理上，作更多的著墨，以爭取有限的資源，確保組織的永續發展。

事實上，非營利組織的立意宗旨是為了要替人民提供更多的福利，以改善生活及社會品質，在台灣或在國外，有大部分的非營利組織團體單純的想為社區、週遭環境、或一個社會議題而成立，這是非營利組織不同於商業導向的特色之一；不過大環境在變，整個非營利組織經營的環境也不復以往，非營利組織在市場導向的壓力下，再也不能僅憑藉著空泛的「公益」之名，獨善於某一個區域，或僅以少數的資源營運，因為，越來越多的非營利組織不斷的成立、發展，換來的不僅止於民間社會的朝氣蓬勃，相對地也造成了越來越多的組織搶食眼前有限資源的窘況。如果非營利組織再故步自封，如同以往一樣只作默默耕耘的工作而不願面對當前市場競爭的現實，自然將因資源獲取不足、支援短缺，而被時代的快速競爭的脈動所淘汰，無法作永續的經營。換言之，非營利組織應設法在這個競爭的過程當中，善用『公共關係』引起社會關注、獲得公部門與民間社會的支持，進而持續的呼應及支持其理念，以爭取該有的資源；在以往，運用『公共關係』的組織，大多是為爭取最大營利的民間企業，以及為獲得民意支持的政府機關。而非營利組織因標榜其公益、非營利的組織宗旨，且多在“為善不欲人知”的道德陰影下經營，因此，正視『公共關係』發展的非營利組織並不多、對其認識也處於渾沌不明的摸索狀態，更遑論設置專責處理『公共關係』事務等相關部門。

⁵ 傳統經濟學理論認為政府運作的立論基礎正來自生產那些無法透過市場提供的公共財，然而政府提供的公共財也講究普遍性與多數同意，人民的需求卻異質多元，某些成本高而效益低的生產活動會被排斥，於是某些民眾的需求便被忽略。Weisbrod稱這種「政府提供的集體性財貨或服務無法滿足部分人民需求」的現象為「政府失靈」。資料來源，王振軒，《非政府組織的議題與發展》，台中：頂冠出版社，2004年，4，1，頁26。

表一、我國非營利組織（民間社團）數圖

中華民國社會團體數(非營利組織)
The Industry and Commerce Trade Association & Social Association

中華民國九十三年六月底 End of June, 2004

區域別 Locality	社會團體 Social Assoc.												
	小計 Sub-Total	學術文化團體 Literary & Cultural Assoc.	醫療衛生團體 Medical & Health Assoc.	宗教團體 Religious Assoc.	體育團體 Athletic Assoc.	社會服務慈善團體 Social Service & Charity Assoc.	國際團體 International Assoc.	經濟業務團體 Economic Affairs Assoc.	宗親會 Cognition Asso.	同鄉會 Countrymen Asso.	同學校友會 Alumni Asso.	兩岸團體 Inter-coastal Asso.	其他 Others
總計	23,369	3,822	736	1,004	####	7,574	2,180	2,539	##	##	796	144	299
全國性合計	5,745	1,375	491	489	551	1,182	146	1,161	36	8	88	127	91
地域性合計	17,624	2,447	245	515	####	6,392	2,034	1,378	##	##	708	17	208
省(市)級小計	3,778	563	77	214	360	981	562	292	145	##	210	17	10
臺灣省	294	76	17	10	27	86	10	58	7	1	2	—	—
臺北市	1,926	198	36	122	162	402	384	117	93	##	126	—	—
高雄市	1,558	289	24	82	171	493	168	117	45	60	82	17	10
福建省	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
縣(市)級小計	13,846	1,884	168	301	1,741	5,411	1,472	1,086	708	##	498	—	198
臺北縣	1,497	137	10	16	214	669	203	100	65	54	28	—	1
宜蘭縣	496	78	13	19	57	147	45	55	24	13	24	—	21
桃園縣	1,098	156	15	31	137	301	151	95	69	32	39	—	72
新竹縣	634	123	—	2	93	195	41	46	118	1	15	—	—
苗栗縣	560	103	—	8	64	192	50	80	34	10	19	—	—
臺中縣	993	111	8	12	140	385	146	62	22	13	37	—	57
彰化縣	765	76	10	16	95	334	125	34	27	10	31	—	7
南投縣	615	78	10	7	63	302	53	55	18	9	20	—	—
雲林縣	509	68	4	7	84	183	48	61	15	7	32	—	—
嘉義縣	279	14	5	4	38	151	16	30	14	—	7	—	—
臺南縣	497	72	4	2	61	241	34	44	17	3	19	—	—
高雄縣	872	81	16	19	138	464	64	41	17	18	13	—	1
屏東縣	1,040	194	17	15	183	475	40	57	20	20	19	—	—
臺東縣	376	59	4	6	32	163	31	30	13	22	16	—	—
花蓮縣	539	67	3	15	50	205	38	77	27	25	15	—	17
澎湖縣	198	27	—	2	33	72	9	32	8	12	3	—	—
基隆市	326	49	10	11	24	92	42	27	29	27	15	—	—
新竹市	515	91	2	15	42	192	61	37	26	22	26	—	1
臺中市	943	119	14	58	85	327	181	47	23	35	54	—	—
嘉義市	304	43	5	9	41	108	31	24	15	11	17	—	—
臺南市	545	101	13	21	51	186	55	43	16	29	30	—	—
金門縣	220	25	5	6	15	24	8	9	88	4	16	—	20
連江縣	25	12	—	—	1	3	—	—	3	2	3	—	1

資料來源：中華民國內政部社會司、直轄市及縣(市)政府，轉引自王振軒，《非政府組織的議題與發展》，2004，4月，1日，頁352。

（二）非營利組織公共關係的功能

由前文對公共關係的定義來看，公共關係的基本功能是指公共關係活動在組織生存、發展過程中的獨特作用與影響。本文結合中國大陸公共關係學者李興國『公共關係概論』的論點認為公共關係的功能是多元化、多層次的，可分為直接功能和間接功能，與國內學者張在山（2000）認為公關的角色漸形重要，其功能強大，且具有生態環境管理的功能的說法，以及張詩慧（2002）將非營利組織公共關係功能分為溝通、形象塑造等七項的論述，將非營利組織公共關係的功能綜合成以下：

1.非營利組織公共關係的直接功能

非營利組織公共關係的直接功能是指其直接對組織生存、發展帶來的影響與作用，主要表現在兩個方面：一是導向作用，二是增強組織實力的作用。

導向作用：

溝通：溝通是公共關係最原始，也是最基本的功能，而非營利組織身為開放性系統，就勢必與環境發生溝通行為。

瞭解公眾：公眾會與組織直接發生關係，因此必須先瞭解組織的目標對象，即哪些是策略性公眾，以及他們的想法、要求、行動等特質如何。唯有組織瞭解公眾的態度才能知己知彼，形成共識，以完成非營利組織的社會公益使命。

增強組織實力的作用：

形象塑造：有計畫的塑造組織在社會上的形象，除了有形的標誌、標語等，尚包括無形的組織社會責任、管理倫理等，藉由良好的社會形象與公信力，爭取社會公益資源。

危機管理：確保組織面臨危機時，能妥善解決，使組織形象不致遭受嚴重打擊。

業務發展：在一般的組織中，公共關係可發揮推展業務的功能；而在非營利組織中，則有募款及招募義工或會員等功能。

2.公共關係的間接功能

非營組織公共關係的間接功能，是指公共關係對其功能物件(社會、組織、個人)所發揮的一種間接作用。間接功能主要表現在公共關係對個人和社會的作用兩方面。

對個人的作用：

深化公眾承擔社會責任、參與公益活動的社會公民的精神。

對社會的作用：

遊說：用以影響政府法律或政策的制定。

議題管理：即是公共關係的預警功能，使組織可以因應環境的變化，對涉及公共利益的議題採取適當的措施。此公共議題係指牽涉到不同團體之間，對某項涉及公共利益的問題持有不同看法。而以公共關係做為組織與外在環境的橋樑時，必須偵測外在環境的變化，動員協調相關人員，進而增加媒體曝光的機會，並提出因應的策略，以爭取對某一議題的解釋權與發言權，以及影響公共政策制定的方向（孫秀蕙，1997年：258；吳宜蓁，1998年：20）。

五、非營利組織公關運作模式

格魯尼(Gruning)與杭特(Hunt)提出了組織運作公共關係的四種模式⁶，這四種公關模式是公關理論界揭示出來的公共關係活動的方法系統，是公關活動的規範。從理論可被歸納為四大模式，即：其一，新聞宣傳型模式；其二，公共資訊型模式；其三，雙向非對稱型模式；其四，雙向對稱型模式。這些模式表現出公共關係理論發展的成果，展現了公關主體對公共關係活動規範不斷深化的過程，也明顯地標示出公關活動的不同目標和不同功能。一般公關主體（不論是企業組織、個人或者是非營利組織），在從事公關活動時，泰半不脫這四個模式，以下即輔以非營利組織的案例分述這四個公關模式，說明非營利組織在面對公關客體時，如何運用這四個模式從事有利於組織形象塑造、增強社會責信，並進而募集社會公益資源：（公關運用四模式詳細表解，請參照表二）

(一)新聞代理模式(Press Agency /Publicity)

此種模式通常指的是公共關係發展初期作法，此模式以宣傳為手段，目的在將組織的產品或服務公開，所傳遞的資訊通常不完整，甚至被誇張扭曲不真實。此模式為單向溝通，僅止於公關主體的訊息傳遞，主客體⁷間無法進行溝通，無所謂訊息接收與訊息回饋的問題。礙於資金以及新聞事件本質的限制，運用新聞代理模式的比例並不高，它主要以造勢宣傳為目的的影視娛樂新聞可做為此模式的代表。而在台灣非營利組織界的

⁶ Gruning, J. E. & Hunt, T. T. *Management Public Relations* (N.Y.: Holt Rinehart and Winston, 1984)

⁷ 公共關係學中，將操作公關技術的一方稱之為公關主體，而接受公關資訊的一方為公關客體，一般公關主體為政府機構、企業體、甚至個人，不過本文所指涉者為非營利組織，而客體一般為社會公眾，而本文所指涉之公關客體則為一般公眾、政府機構，甚至是樂於捐款的企業組織。

實踐，以聯合勸募協會⁸、董氏基金會⁹等為主，類此基金會經常運用知名影視歌星、具影響力的公眾人物，至電子媒體、報章雜誌上倡導防止煙害、捐款救人等組織理念，企圖藉由這種宣傳手段，影響、激勵公關客體對該理念的認同，並進而慷慨解囊。

(二)公共資訊模式(Public Information)

此種模式也是以單向溝通為主，主要目的在告知公關客體（公眾），運用公共資訊模式的比例約佔所有公共關係工作的大部分。此模式較為常見，也是非營利組織最常使用的模式，傳統新聞稿發佈、召開記者會、與媒體聯絡等與政府法令公開即是使用此模式。例如國內知名的消基會¹⁰，就經常以召開記者會、發佈新聞稿的方式，定期、不定期地將一些有損消費者權益的消息，公布於社會大眾，一則以保護消費者的權益，一則得以藉由此種方式確立組織在此領域的權威性，以及建立組織在社會中的高貴信度。例如近日發生的美國進口牛肉，因疑染有狂牛症之消費事件，消基會便召開記者會告知消費大眾，並獲得社會廣大迴響。

(三)雙向不對等模式(two-way asymmetric)

該模式的方式是雙向溝通，方法以說服為主，資訊傳遞者(公關主體—非營利組織)與資訊接收者(公關客體—公眾)之間有相互交流行動，不過溝通的結果通常僅有利於公關客體方面。非營利組織運用雙向不對等模式的比例並不多，因為運用這種模式的非營利組織大多侷限於較具規模的組織，這些非營利組織泰半在資訊的掌握上佔據絕對的優勢地位。比如向國內規模最大的慈濟基金會¹¹，在組織的資金於人力上都是首屈一指，其甚至比一般的中小企業體還具規模，因此，雖然慈濟經常舉辦會員座談、聽法會等溝通活動，不過大多屬於說服、聽道的“資訊不對稱溝通形式”，公眾也經常為其組織宗旨與公益形象動容，而樂意投入金錢與人力至該組織的各項善活動。

(四)雙向對等模式(two-way symmetric)

最後的模式是雙向溝通，主要目的在於雙方資訊對等交流，溝通的結果理論上會使雙方都受惠。溝通結果是否成功的指標，乃以公關主客體雙方是否相互瞭解為主，因為其目的在於增進彼此瞭解，而不在於單向的說服。運用雙向對等模式的非營利組織，大

⁸ 關於中華社會福利聯合勸募協會之詳細介紹，請參考，[中華社會福利聯合勸募協會首頁](http://www.unitedway.org.tw/)，網址：<http://www.unitedway.org.tw/>

⁹ 關於董氏基金會之詳細介紹，請參考，[財團法人董氏基金會網站](http://www.jtf.org.tw/)，網址：<http://www.jtf.org.tw/>

¹⁰ 關於消基會之詳細介紹，請參考，[::: 認識消基會:::](http://211.78.163.128/unit110.aspx)網站，網址：<http://211.78.163.128/unit110.aspx>

¹¹ 關於慈濟基金會之詳細介紹，請參考，[Tzu Chi Foundation · 慈濟全球資訊網](http://www.tzuchi.org.tw/)，網址：<http://www.tzuchi.org.tw/>

多屬於社區型、草根型在地的非營利組織，例如新故鄉文教基金會¹²、嘉義縣的船仔頭藝術文教基金會¹³等類此基金會，就是使用雙向對等模式溝通方式，使公關主客體雙方都受益，例如新故鄉文教基金會就與埔里當地居名溝通，輔導發展具當地特色的民宿、石雕、木雕等觀光事業，讓當地居民能運用當地資源取得謀生、重振地方經濟的方法，讓地方能脫離 921 震災後的陰霾，這一方面讓基金會得以實踐使命，一方面也讓居民在災變後重展笑顏，此是雙方均獲其利的“雙向對等模式”成功典型。然而，這種公關模式因多使用於草根社區型的基金會，而這些基金會又大多沈潛隱藏於地方中，因此在非營組織界使用的頻率較難以估計。

使用以上「公關四模式」來分析非營組織公共關係運作狀況，可以發現絕大多數的非營利組織公關活動乃以「公共資訊模式」為主，其他三種模式被使用的狀況，則因非營組織規模的關係，或者是因散居於社區地方上而較為少見，或為難以估算。非營利組織在公共關係的運用上特別強調公益性告知，以便取得社會責信度以及受公眾認同的功能，重視資訊的準備、散佈與理念的深化，如能雙單向公關模式一同運用，在輔以新聞模式強化處理，實對於非營利組織的公關發展最為有利，但目前因與公眾的溝通管道大多因礙於人力與資源的不足，並不通暢且多為單向溝通，在推行的態度上雖心有餘而力不足，短時間要同時操作四種公關模式仍有其困難度。「公共資訊模式」雖然是非營利組織較常運用的公關模式，但它有無法對等溝通的缺點，若非營利組織的公關人員經常以「不對等」的方式設計公關策略與執行公關活動時(即以非營利組織的組織利益為前提，未考量公眾知的權力)，就無法有效獲得高度的社會公信力，公眾在資金與人力上的投入也一定相當有限。

「公關四模式」中的每一種模式都有其適用的範圍與對象，非營利組織應考量本身的性質、型態與欲達到的公關目的，選擇合適的模式運用。非營利組織可以將其他組織的作法做為參考的對象，例如同時運用新故鄉文教基金會的「雙向對等模式」與消基會的「公共資訊模式」進行公共關係工作¹⁴，來強化溝通與事件新聞性，則可讓公眾因瞭解而接受，並在新聞效果的效應下深化公益理念，最後甚而能身體力行自發性地投入非營利組織的活動不過。不過，非營利組織因規模、人力、資近等等的限制因素仍多，在公關模式的運用上，確實無法隨心所欲的加以運用，在無法盡如人意的狀況下，仍建議

¹² 關於新故鄉文教基金會之詳細介紹，請參考，新故鄉文教基金會網站，網址：<http://www.homeland.org.tw/>

¹³ 關於船仔頭藝術文教基金會之詳細介紹，請參考，嘉義縣觀光旅遊網，網址：<http://www.tbocc.gov.tw/tw/viewdetail.php?sn=2004101721365628205>

¹⁴ 徐木蘭、楊君琦、劉仲矩，「非營利組織公關策略之研究」，海峽兩岸公共關係學術暨實務研討會論文集(台北市：世新大學，民國 86 年)，頁 101。

以策略性的方式，且看當時的環境、時間、事件特性，並再評估本身的條件下，選擇性地採取有利於組織的公關模式善加運用。

表二、公關運用四模式詳細表解

► 表 公關溝通模式

	新聞代理	公共資訊	雙向不對等	雙向對等
溝通目的	宣傳	資訊傳布	說服	相互瞭解
溝通性質	單向 並非完全事實	單向 事實	雙向 不平衡效果	雙向 平衡效果
溝通模式	傳播者→接收者	傳播者→接收者	傳播者↔接收者 回饋	團體↔團體 回饋
研究	很少計算人數	很少可讀性	重視評估態度	瞭解程度的評估
適用組織	複雜度低 規模小 傳統型組織	複雜度低 規模大小皆可 傳統型組織或機械型組織	複雜度高 規模大 混合型組織	複雜度高 規模小 有機型組織
實務應用	運動、戲院、產品促銷	政府、非營利組織	競爭的企業 廣告、公關公司	受法律規範較多的企業
任務導向	1.說服記者披露組織的新聞 2.設法讓組織名稱出現在媒體 3.舉辦活動並取得最大的媒介報導量 4.避免媒體對組織的負面報導	1.扮演組織內部的新聞記者 2.瞭解何謂新聞價值 3.撰寫合乎媒體需要的新聞稿 4.對媒體提供客觀而正確的資訊	1.說服公眾組織的作為都是正確的 2.設法讓公眾採取組織所希望的行爲 3.以科學方法操縱公眾 4.應用公共宣導中的態度改變理論	1.與行動公眾進行協商 2.應用衝突解決的理論 3.協助高層主管瞭解公眾之所欲 4.瞭解公眾對組織的反應方式，做為改進之參考

資料來源：Grunig & Hunt(1984), *Management Public Relations*. N.Y.: Molt Rinehart and Winston；林靜伶、吳宜蓁、黃懿慧，1996年，《公共關係》，初版，台北：國立空中大學，頁160；吳宜蓁，1998年，《議題管理：企業公關的新興課題》，初版，台北：正中書局，頁121。

六、非營利組織公共關係的操作面象

其實善用『公共關係』的建立與使用已經成為現代經營企業或政府政策推廣的秘訣之一，也是『行銷』過程中的一環，不論是在公眾人物的形象塑造或組織的整體形象包裝設計、對內對外的溝通協調等等，都設有專人專業在執行，發揮其最大的效益及影響力。由此可知、非營利組織善用『公共關係』的資源及技術、藉以提昇組織名聲、傳佈議題理念及觀念的宣導，進而獲得更多的外界資源、資訊交流的機制是刻不容緩的。一般而言，非營利組織與一般企業組織在組織目標不同，特別是企業重視組織的最大獲利，非營利組織的組織目標則是社會公益，無關所謂的營利問題。對於企業組織公關與非營利組織公關之間的差異，美國相關學者 Hol - land 認為前者的最終目的是促進公司的營收，其活動設計的核心是促銷產品、提昇形象或危機處理；而後者的公共關係則是以達成溝通為目標，期望透過充分的瞭解，使組織的發展方向能符合內、外在公眾的需求。此外，非營利組織以服務為宗旨的特質，也使得其公共關係功能設定在「告知」公眾其服務性質與範圍，進而「影響」公眾接受，甚至贊助其組織(陳逸潔,1991年:15-16)。國內學者孫秀蕙(1997年:14)則認為兩者在公關目標、社會資源、扮演角色、政治公關及組織編制等方面有所差異，如表三示。

表三

►表 企業組織公關與非營利組織公關之比較

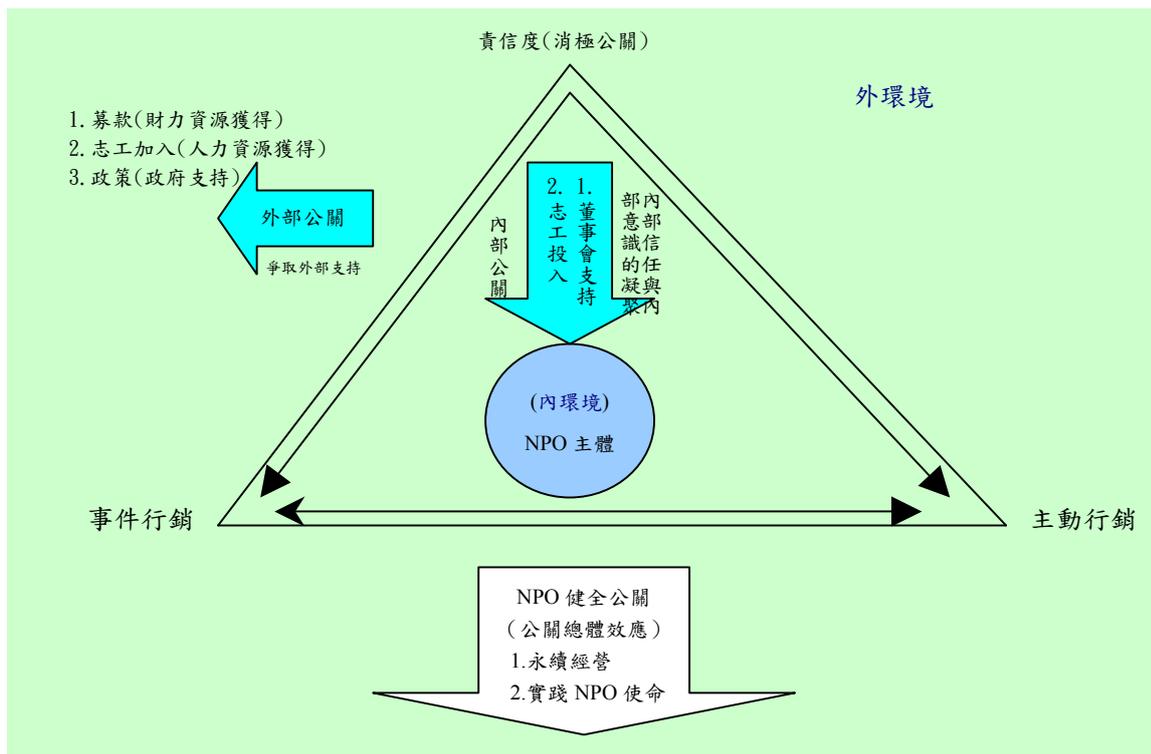
	企業組織公關	非營利組織公關
公關目標	建立、包裝形象	提昇知名度
社會資源	鞏固社會資源	拓展社會資源
扮演角色	捐款者、贊助者	募款者、活動籌辦者
政治公關	遊說目標以企業利益為主	遊說目標以公眾利益為主
組織編制	大部分有常設公關部門	大部分都是領導人兼公關

資料來源：孫秀蕙，1997年，《公共關係：理論、策略與研究實例》，初版，台北：正中書局，頁14。

綜上所述，公共關係實務的發展與運用，實不應限於企業部門或政府機關，甚至不以營利、爭取民意，而僅以服務社會、實踐社會公益的非營利組織都應意識到透過公關手段以影響輿論、爭取資源的重要性。由於非營利組織的宗旨不脫公共利益，其目標不外是造福社會、服務人群，因此，必須使社會大眾明瞭其目標、理念、活動，方可順利且有效的達成使命，由此可知，若要獲得社會公眾的支持與瞭解，則須先從組織健全、創造高社會公信力與責信度開始，讓組織內部的董事會與志工能對組織產生認可、凝聚基本共識，並取得外部基本公眾的認同，這也是非營利組織運用公關技巧中最基本的內

部公關作為，然後在利用所謂的常務行銷（平時公關）與事件公關（個案公關與危機公關）的技術與契機，進行所謂的外部公關，達到非營利組織完整的健全公關，發揮公關總體效益讓社會公眾、政府部門瞭解非營利組織，並願意慷慨解囊、出力參與非營利組織的公益活動。¹⁵易言之，非營利組織的完整的公關作為，應包含了責信度、行銷公關與與事件公關三個面象，以下即針對該三個主要的公關面象作一說明（非營利組織公共關係三面象圖示，請參照圖 1）：

圖一、非營利組織公共關係三面象圖示



資料來源：筆者自製。

(一)非營利組織的責信度 (accountability)¹⁶--非營利組織之公關基礎

由前節對非營利組織的相關論述可知，非營利組織因不以營利為目的，因此必須拓展社會資源、爭取募款者與志工的投入，以維持組織的營運，而其大多以遊說公眾利益

¹⁵ 筆者根據公關對象的區分、對組織內外環境的影響（外部公關、內部公關），以及非營利組織公關運用時應具備的基礎、偶發狀況、平時公關等運用技術，將非營利組織的公共關係分為三個主要的面向，分別是由非營利組織的責信度（筆者又將其稱之為消極公關）為基礎，輔以平實的主動行銷公關（筆者又將其稱之為積極公關）與偶發狀況或危機發生時的事件公關（筆者又將其稱之為被動公關）等，如能在堅實的組織責信基礎上，完整運用行銷公關與事件公關的技術與契機，應能使非營利組織的公關達到所謂健全公關的境地，並由此獲得更多的社會支持與公益資源，更能實踐非營利組織的使命與目標。筆者將於文後說明非營利組織三面象公關技術內容，及其與非營利組織永續經營發展的關係。

¹⁶ 責信度(accountability)以最狹義的解釋來說，指的是向高層權威 (higher authority)負責並交待說明資源去向和效果，講的是監督與報告的機制。傳統的責信度概念是以命令與控制來達成，近代則廣義地包含了個人道德、專業倫理、組織績效等概念(Kearns, 1996；Mulgan, 2000；江明修與梅高文, 2001)。

為主的政治公關手段，目的仍不脫促進社會公益的宗旨，因此，整個非營利組織社會形象在社會責任的承擔上，遠甚於一般的企業組織，甚至可以說是非營利組織經營的根本利基；也就是說，非營利組織應強調社會公益與社會責任，與營利企業追求效率、獲利不同的是，非營利組織唯有以堅實的公益公信力，取得公眾與公部門的信任，才能募集更多的善款、吸納更多的志工加入；因此不管在公關操作的實務面上，或者是在組織形象的塑造上，都應以「責信度」的提高為基礎，來提升組織的知名度，獲取更廣大的公益資源。

近年來，不論中外，非營利組織在數量上的增加以及類型上不斷的增加及多元化，但這一現象並不代表公民社會運作上『質』的提升。也就是說，相對於國家官僚體系，公民社會¹⁷的規模與影響力也許變大了，但是內部的運作模式不一定合法、合理，也就是說其對於取信於內部成員、爭取外部公眾信任的公信力仍然有值得存疑的空間；運作的成效也可能不完全符合社會正義，或是為了個別團體的利益而忽略的公眾利益。更甚者，由於政治和經濟力的涉入已使得許多非營利組織淪落為商人避稅或是為官僚政策背書的工具（江明修、陳定銘，1999；顧忠華，1999）。這種非營利組織的發展情況，在現在公眾極易取得資訊的時代，更易因資訊的快速傳播而讓非營利組織的“責信”問題，引起捐款人或參與志工的注意，如果處理不好，甚至嚴重傷及組織公信，造成非營利組織的經營危機。也就是說，一旦非營利組織喪失「公信力」與「責信度」，便喪失了社會的認可，即等於失去了生存的根基。准此，非營利組織在面對所謂公信與責信度的問題時，實應已審慎、小心的態度處理之。

以美國的學術現況來說，對於非營利組織的責信度，似乎以管理學者的興趣最高。如，Herzlinger（1996）即曾經以美國聯合勸募(United Ways)總裁的高薪和詐欺、美國有色人種協會會長用協會(National Association for the Advancement of Colored People)經費私下擺平性騷擾事件、及加州橘郡(Orange County)的財務破產為例，論述公信力的重要性和要如何維護的問題。她所提出的公信力建立策略有四個階段：揭發（Disclosure）、分析（Analysis）、公開（Dissemination）、及懲處（Sanction）。

¹⁷ 路易斯博士：“給公民社會下一個最簡單的定義，就是政府和商界（蜂報註：更精準地說，是營利企業所構成的市場經濟）以外的團體與組織彙集在一起所形成的一個聯合體。在這樣的一個聯合體中，每一個人都能夠通過加入某一個團體的方式去表達自我價值觀和他們對外部世界的興趣。比如，野生動物保護或者救濟窮人等等。所以，公民社會的一個標誌就是，把個人的力量彙集起來，形成一股集體的力量去實現不同的目標。”這裏面要特別注意的一點是，所有的行動都是自願和自發的，人們自願組織起來，經過集體的努力去完成一個共同的心願。資料來源，什麼是公民社會？，B B C 中文網站，網址：<http://www.cyberbees.org/blog/archives/002176.html>

而台灣許多的公益性非營利組織，早初的建立與結合基礎，除了基於共同的社會價值或公益目標之外，同時也依靠情感做為組織凝聚與活動的力量。這種連帶式的草根關係即使在許多團體成為正式組織之後，仍然存在一段時期。情感的作用甚至成為組織運作和管理的主要模式。然而，情感性操作雖然未必會造成工作成效的妥協或效率的低落，但確實會使組織績效的內部監督變得難以執行。責信度也就難以建立。從制度化的角度來看，這種草根情感式的操作對於建立組織可信任度似乎並沒有實質的幫助。關於非營利組織責信度的建立，過去國內也有一些學者表示憂心，認為應該重視自律及專業化（蕭新煌 1999a）或強化其公益性和公共性以及可信度（顧忠華 1998）。不過，大都是從規範面簡略提出原則性的看法，並沒有深入探討具備自律或可信度的必要性，以及要如何達成。近年來，非營利組織由於資源募集愈顯困難的狀況，為取得公共大眾的認可、募取得以營運的資源，似乎也開始警覺到建立責信度的必要性。例如，聯合勸募等非營利組織推動自律和募款透明化的行動。此外，在 1999 年 921 大地震之後，由民間團體所組成的「全國民間災後重建協調監督聯盟」（簡稱「全盟」），其成立的目的之一即是監督民間募款單位是否將所掌握的經費合法、有效的使用等作為，都是非營利組織為取得社會公信與建立責信度的措施。

而關於非營利組織責信度的內涵，美國相關學者 Rochester (1995)指出非營利組織的責信度應包含四種內涵：

- (1) 財務責信(fiscal accountability)；
- (2) 程式與規則的責信(process accountability)；
- (3) 確保工作品質與成效的責信(program accountability)；
- (4) 適當優先順序的責信(accountability for priorities)。

另外 Ware(1989)也曾提出七項非營利組織責信度要求的具體目標：

- (1) 確保服務的提供；
- (2) 保障捐助者的利益；
- (3) 保護服務物件的利益；
- (4) 保障組織工作者的利益；
- (5) 在政府提供資助時，保證其效益的達成；
- (6) 維護公平競爭的環境，保障與非營利組織相互競爭的私營機構之利益；
- (7) 保護政府部門不受非營利組織過度的政治影響。

因此非營利組織可以從這些方向開始著手，致力提升組織本身的**責信度**。雖然沒有一個全盤適用的標準，同時**責信度**的要求也會不斷地擴展，但是其最終目

的都是為了以更周全的責信標準來確保非營利組織達成其公益使命，贏得社會大眾的信任與肯定。而這樣的工作不只是僅僅是獲得公眾信任的基礎，同時也是讓非營利組織內部成員認同組織、凝聚共識的最佳的良方，因為唯有組織內部的運作公開、透明、合理並能接受規範與制度的檢驗，組織內的成員，不管是負責組織營運的董事會或者是實際投入公益事務的志工，才都能以相信組織的態度在組織中活動，進而才有建立共識的可能。

（二）主動行銷（積極公關）

根據國際組織年鑑的統計，在 1909 年時，全世界僅有 176 個國際性的非營利組織¹⁸，在 1960 年時，非營利組織有 1255 個，在 1990 年時，非營利組織已增加至 6126 個，在 2000 年時，非營利組織有 45674 個；截至 2004 年國際國際型的非營利組織的數目已成長至 49471，成長發展的趨勢依然不變。¹⁹此外，根據喜馬拉雅研究發展基金會(1998)調查統計資料，1997 年台灣地區登錄的基金會共有 1595 家，其中以文教基金會佔 1107 家最多，社會慈善基金會佔 302 家居次；此外，陳安琳等(1999)對國內文教基金會及社會福利與慈善事業基金會進行抽樣調查，結果發現基金會的主要收入來源以捐贈收入佔 48.2%最高、投資收入佔 37.2%次之、產品或服務收入佔 6.1%、政府補助佔 3.4%、其他收入佔 4.9%。顯示不管是國內或國際，非營利組織都處於一個高度發展與密集競爭的空間，而其必須仰賴捐贈的狀況下，就必須以各種方法爭食有限的社會資源。因此，對於當今面臨市場導向的非營利組織界而言，「適者生存，不適者淘汰」的競爭經營模式業已形成，「為善不欲人知」的時代已然過去，如果非營利組織不能將組織良善的立意，以及平時為社會公益的所作所為推廣於世，又怎能爭取廣大公眾與政府的認同支持，獲得更多的經營資源呢。因此，平實的行銷手法，對於現今非營利組織在市場經營上，也是非常重要的一環。由於非營利組織與營利組織的經營目標有很大差異，早期談到『行銷』很難為非營利組織經營者所接受，往往認為行銷手法的介入將會破壞其組織使命。以美國為例，到 1950 年代以後非營利組織才廣受重視，至於將行銷學的理論與實務開始引導到非營利事業大概在 1970 年左右（張在山，1991）。而我國最早提出有關非營利組織行銷理論的學者是許士軍(1980)，早期一般非營利組織經營者常把『行銷』當作狹義的『推銷』，也容易誤把『行銷』誤當作是一種目標，然而『行銷』是一種有程序

¹⁸ 根據國際組織年鑑，國際性的非營利組織或非政府組織(International Nongovernmental Organizations, or International Nonprofit Organizations NGOs)以在三個國家以上的區域運作，提供財務來源超過一個國家為標準，稱之為國際性的非營利組織或非政府組織。請參考，王振軒，《非政府組織的議題與發展》，台中：頂懋出版社 2004 年 4 月，頁 7

¹⁹ Yearbook of International Organizations 2003/2004 edition.

的方法或技術，可以運用在不同的標的物。有效的行銷策略不但可以增進或改善非營利組織的經營績效，更促成非營利組織的經營使命，亦能為非營利組織創造永續經營的契機。

為因應激烈的經營市場，非營利組織應跳脫傳統的經營模式，揚棄以往被動地靠名聞募款、政府專案補助的消極方式來經營維持組織，國內社會工作者蘇國禎²⁰(1999)轉化吳思華²¹(1998)的企業經營『策略九說』²²--價值說、效率說、資源說、結構說、競局說，統治說、互賴說、風險說、生態說九個觀點，提供非營利組織在面對時代潮流發展與競爭衝擊的因應之道。此一新型態的非營利組織經營策略，強調策略性行銷的運用，並力主非營利組織亦應同企業般重視顧客滿意度的提升、建立市場利基、發展策略聯盟、資源共享等非正營利組織的新經營管點與行銷技術。筆者參酌《非營利組織典範移轉之行銷策略個案研究：以財團法人喜憨兒文教基金會為例》一文，以及「策略九說」一書，歸結出非營利組織新的策略行銷理念與方法（參見表四）

表四、非營利組織新策略性行銷理念與方法

策略觀	非營利組織新策略性行銷理念與方法
價值觀	追求服務對象與資源提供者之最高滿意度 強調核心產品--組織的使命與理念 運用理念行銷(idea marketing)或社會行銷(social marketing)
效率觀	不僅重視效率，更重視策略性績效（使命達程度、投入/產出效益、滿意度、平衡度、轉換度）管理 擴增服務範圍，創造規模經濟與經驗曲線，進而成為領導地位
資源觀	創造核心資源與無形資產（例如KNOW HOW、CIS），強調資源整合、以形成競爭優勢 結合社會資源、運用志工行銷與關係行銷
結構觀	重視市場區隔、尋找利基市場 創造獨占性結構
競爭觀	採取差異化行銷 重視產品組合 降低交易成本，善用公共報導與名人推廣 運用事件行銷與造勢活動
管理觀	重視整合性行銷（內部行銷與外部行銷兼備） 強調行銷研究與專業行銷部門的重要性 建立MIS 重視創新與科技管理、運用網路行銷
互賴觀	建立合作網絡、促進資源共享 策略聯盟的運用（例如成立聯合勸募組織），
環境觀	選擇最合適的目標市場與市場定位 追求組織之永續發展與經營
本質觀	進行需求管理 提昇服務對象、資源提供者、參與者之需要層級

²⁰ 蘇國禎先生現為喜憨兒基金會執行長。

²¹ 吳思華教授現為國立政治大學商學院院長。

²² 《策略九說》由吳思華教授撰寫，麥田出版股份有限公司印發，1996年9月1日出版。

資料來源：黃慶源等，〈非營利組織典範移轉之行銷策略個案研究：以財團法人喜憨兒文教基金會為例〉，樹德科技大學學報，3卷2期，2001年，頁45-60。

我國目前已有許多非營利組織採用新的行銷策略與經營理念，不僅讓組織本身能在營運上得到良好的績效，也讓組織募集的資金與人力資源，獲得相關可觀的數目。例如國內知名的喜憨兒基金會，就在蘇國禎執行長成功行銷策略的引領下，讓喜憨兒基金會自民國85年996萬元的年收入，直至88年已累積至8549萬元的高度成長狀態，至今每年仍以穩定的成長持續龐大的公益資源。這些新穎有效的行銷技巧包括：(1)超人氣的組織識別系統；(2)有效結合社會資源；(3)掌握每次事件行銷與造勢活動；(4)善用名人推廣；與(5)有效運用『網路行銷』與『電子商務』等（蘇國禎：2001），這些成功的寶貴行銷經驗，不僅為喜憨兒基金會帶來永續發展的契機，也足資眾多苦思而無法突破傳統經營窠臼的非營利組織，作為公關技術運用的參考。

（二）事件行銷（被動公關）²³

最後，公關通常分常務公關（平時公關）和事件公關，上段所強調的就是常務公關的內容，常務公關的內容主要就是所謂的積極行銷，其主要的目標是與組織外環境中的各組織、人員維繫良好關係，進而獲得公眾的信任，以便爭取群發的默許與資源等；事件公關，就是遇到緊急事件時候的公關，也可稱之為個案公關或危機公關²⁴，比方被捐款民眾投訴了或者因違反法規政策而要被處罰了，這個時候就看非營利組織的危機處理與公關活動能力了。此外，事件公關也可以是正面的，非營利組織可以藉由某個公益活動、事件，將組織的使命、以往對社會的貢獻與該事件的活動內容捆綁在一起，例如國內知名的董氏基金會所舉辦的「拒絕煙害活動」就經常運用知名人士在電子與平面媒體上的大聲疾呼，一則以推動拒絕煙害的活動目的，一方藉此宣揚該基金會的宗旨及塑造其公益形象。此一事件公關的運用，當然是一舉數得的公關作法。

事件公關（發出正面聲音，讓事實全面展現）是近年來國內外十分流行的一種公關傳播與市場推廣手段。經由事件公關的「借勢」和「造勢」，提高了非營利組織本身或其公益產品的知名度、美譽度，並最終促成的銷售非營利組織使命、塑造形象，爭取經營資源的目的。但如果不能以責信度為基礎，在運用該公關技術時，過於譁眾取寵、掌

²³ 有關事件公關的內容介紹，可參考，丁明非，〈企業公關職業化的八種武器〉，中國大陸網路商業時報，網址：<http://news.hexun.com/detail.aspx?lm=1692&id=965406>

²⁴ 有危機出現，就需要有危機公關。所謂危機公關是指身處危機的當事者為處理危機事件而採取的一系列積極行動，其顯著特徵就是需要借助新聞媒體來完成。因此，危機公關的過程，實際上就是運作媒體的過程。危機事件的發生有時候具有不可預防性。一旦危機事件不期而至，就需要危機當事者迅速啟動危機公關機制。資料來源，危機公關考驗中國金融企業，<http://economy.scol.com.cn/xwzs/20050509/200559164035.htm>

握不好火候，就會影響非營利組織的聲譽或其公益的形象。許多行營利的企業，在公關過程中最大的錯誤在於，總是先找串鏈事件的引線，後找事件的重點，務虛多於務實，把串鏈的引線看得比事件本身的真實性還重，這是非營利組織最值得警惕和應避免的。另外，在公關中故弄「技術」玄虛，也是目前企業界的通病。一些企業經常為自己產品創造的一種「新理念」、「新潮流」。先推廣一種觀念，有了觀念，就有了新聞價值。沒有實在的觀念，就把某一些功能誇大化，忘了產品本身「貨真價實」的重要性。然而，非營利組織從事的是社會公益性活動，承擔的是高度的社會期許與社會責任，雖然沒有實質的產品提供消費者使用，但他被要求的道德層次，以及他對社會所付出的實質效益，要比一般企業高了許多。因此，在事件行銷的過程中，除了造假作態的空間較小，在社會給予高度期待的設想前提下，非營利組織也不能做出如奸商般「以假亂真」的虛偽情事。

一般說來，非營利組織的事件公關的運用方法，除了在真實性與責信度上的要求比企業組織要來的高許多外，其他方面則與一般企業無太大差異，它的性質是屬於綜合的也是突發性的，它可能是事前的精心策劃，也可能是事後危機的迅速反應，但無論如何，非營利組織必須具備此種意識，深切理解非營利組織內、外部的實際狀況與需要，才能因勢利導，及時反應面對突發事件，非營利組織應遵循怎樣的思路，運用怎樣的公關手法來解決臨機性的危機事件，或者更妥善有效的策劃事前安排的公關佈局呢？以下幾點可供參考²⁵：

臨機事件公共關係處理原則：

1. 在愈趨市場導向的條件下，非營組織均處於複雜多變的環境中，其中既有可控因素也有不可控因素。非營利組織要爭取更多的資源、實現自身的使命與目標，只有主動去適應多變的環境，尋找與環境的平衡點，盡力減少、消除運行中的磨擦，達到與環境的平衡。遇到臨機的危機事件，就能以最少的變動與資源，降低危機所帶來傷害。
2. 最高事件公關技術的運用，化危機為轉機：非營利組織的活動，其作風多半為默默耕耘與為善不欲人知，因此鮮少受到社會主流輿論的重視，媒體也不太對其所作所為作大幅的報導。一旦發生危機事件或突發事件，將可能因此獲得輿論的討論與媒體的報導，如能有效運用此一難得的舞台，化危機為轉機，提高組織的知名度，也不失為一個好的事件公關機會。不過，此一機會的運用，還需組織穩固的社會責信，以及事件本身良善的真實性作為後盾才可行之。

²⁵ 事件公關相關處理原則，筆者參考前註中相關資料後，自行整理撰述。

事前策劃的事件公關處理原則：

1. 善用專案、造勢活動，創造與公眾接近、使媒體報導的機會：任何非營利組織，即便有再好的社會責信度，以及完善的組織規模，也不可能一勞永逸地躺在良好績效的顛峰之上。它除了需要密切的監測環境，對環境的任何變化保持高度的敏感性。還要要做好收集環境資訊的工作，定期、經常地去瞭解各類公眾對非營利組織的評價和反映，利用資訊反饋去調整組織的行為，去適應變化的環境，預防事故、風險的發生。最重要的是，非營利組織在從事議題倡導、社會公益活動時，應多利用時事創造公益新聞，必要時可拉攏名人、與其他較具社會影響力的組織結盟，創造利己的公關效益。這種事件公關的應用，一般可分為定期性的與不定期性的，運用的時機端看當時的環境態勢與時尚潮流而定。
2. 執行政府專案補助計畫時，應利用此一時機與政府部門做好公共關係，以獲取政府更多的支持：獲得政府部門的補助資源或其政策上的配合，是非營利組織經營相當重要的一個資源來源，因此對於非營利組織而言，與公部門的相處，是一種非常重要的公眾關係。因此，非政府組織要實現自身的使命目標，就必須利用機會爭取政府專案計畫的補助資源，並利用每一個機會與政府部門達成工作與情誼上的默契，已獲取政府更多在資源與政策上的支持。不過非營利組織在行此事件公關技術時，應盡量與政府的關係拿捏在雙方的合作關係上，以避免非營利組織為爭食公部門的資源，一味討好，而淪為為政府部門政策背書的「次政府殖民地」。

七、結語—非營利組織公關活動的挑戰

綜合以上研究，本文嘗試對非營利組織的公共關係在操作上提出若干建議，除了作為本文的綜合結語外，也希望能供從事相關非營利事業的組織團體參考。

具體建議分述如下：

（一）非營利組織應設立公共關係專責部門：

以往非營利組織礙於為善不欲人知的傳統信念，不願對自身的良善行為作宣傳，也因此造成社會公眾乏人問津的狀況，其資源的取得，經常是透由少數家有餘財的善心人士捐贈，然而，當今非營利組織經營的環境已然改變，市場導向的趨勢，迫使非營利組織不得不面對生存與發展的壓力，而面對僧多粥少資源短缺的壓力下，唯有利用良好的公關方法，方能爭取更多的社會公眾認同，願意投注更多的資源至組織內，非營利組織才有永續經營的機會。因此，設置專責的公共關係管理部門，無疑地是跨出此道的第一

步，也是做好非營利組織公共關係的必要條件，這不僅是非營利組織未來趨勢，也是必要的當務之急。其中的公關工作，則應包括與公眾溝通管理、議題倡導與管理，以及規劃事件公關與行銷活動等，若非營利組織能強化這方面的能量，責信度與知名度均可相對提升，進而能廣納更多的社會公益資源，穩健踏實地永續經營。

（二）非營組織在操作公共關係時應隨勢作策略性的規劃：

當前非營利組織與一般的企業體一樣，都處於一個局勢多變、資訊日進千里的不確定時代，在此混沌的年代裡，非營利組織如欲穩健運作、永續經營，唯一的辦法就是，掌握環境脈動與前衛的資訊，並於事前擬好對策，然後適時地做出妥適的回應。Peter F. Druker 也說過，在非營利組織的管理中，策略便是執行使命與任務的推土機，它使想法轉化成行動，並進而產生具體的成效。因此，非營利組織宜針對當前的時、事與勢，擬好最佳的公關行動策略計畫、掌握組織內外的訊息，並將策略公關的觸角擴及各種媒體等各種不同的公關領域，發展行動導向的具體策略，如此才能在不確定的環境中，作最確定、正確的事。

（三）非營利組織應強化社會責信，爭取廣大公眾的認同：

非營利組織的核心價值就在於「社會公益」，此亦是非營利組織的生存發展的信念與基石，因此一般公眾常稱非營利組織為「公益團體」，也認為非營利組織從事的事業與工作是「公益事業」，此一現象，顯示社會大眾對於非營利組織持有很高的道德要求與期待，相對地也用更高的社會責信標準來檢視非營利組織。雖然大多數的社會公眾對非營利組織仍持正面的態度，但是近年來，由於一些弊案的發生，讓許多人開始注意到非營利組織「責信度」的問題。大家對非營利組織「責信度」的憂慮，多半是疑慮非營利組織濫用社會資源。一旦非營利組織喪失「責信度」，便喪失了社會的公信力與大眾的認可，也就等於失去了其生存的根基。

非營利組織應自期許是社會道德與公益的指標性團體，而不是政治的白手套或營利團體的避稅工具，因此非營利組織應建立高標準的責信制度，此為非營利組織取得社會公信力的唯一途徑，也是公共關係運作最根本的基礎。

（四）掌握媒體運用，形塑組織形象：

非營利組織宜強化媒體的運用，並以更積極的態度建立與媒體關係，以獲取組織曝光的機會，甚至可利用具影響力人士或影視名人的背書，在媒體曝光相對地，一則可達到公益活動的造勢的效果，一則可以創造以利於組織的態勢。

（五）非營利組織在與政府從事公關活動時，在使度上應拿捏得宜，避免淪落為為政府政策背書的工具：

由於政府部門組織龐大，資源豐厚，許多非營利組織為爭取政府短期專案補助或長期挹注的資源，經常附和政府政策，甚至假其公益之名為政府不當的政策背書。這不僅喪失了非營利組織建構良善公民社會的初衷，久而久之也將失去社會公眾的公信力。因此，非營利組織在爭取政府資源支助的同時，實應謹守組織原則，以非營利組織公益使命為出發，如此在與政府部門從事公關活動，才不致喪失立場，違背組織使命之本意。

（六）對內對外的溝通管道需兼顧及：

簡單的說就是如何做好內部及外部的公共關係，對內部份而言，大部分參與非營利組織的工作人員除了少數專職人員外，大部分是對組織認同的志工，因此“志願服務者”便是非營利組織更須把握的主要人力資源，如何藉由溝通達到內部公關也傳達組織的使命及理念、以凝聚對於組織的共識以及成員的向心力。對外部分、如何尋求更多的外界支持及開闢財源是非營利組織公共關係的一個重要任務。

（七）危機處理能力的培養：

如前文所述，非營利組織與現代企業一般，必須面對許多突發的危機事件，例如財務危機、董事會衝突的危機、責信度危機，甚至要面對許多具爭議性議題的議題危機，因此，組織必須要能預期可能有負面危機之影響，並以教育、宣導，甚至危機狀況模擬演練的方法，讓組織內的個人以及組織整體都具有處理危機的能力。

參考文獻

- 司徒達賢等（1999）。非營利組織的經營管理。台北：天下文化出版公司。
- Philip-Lesly（2000）。石芳瑜、蔡承志、溫蒂雅、陳曉開等譯。公關聖經—公關理論、實務全書。台北：商周出版社。
- 江明修（1999）。非營利組織政策遊說功能之研究。行政院國家科學委員會專題研究報告。計畫編號 NSc88-2416-H-004-026-E21。
- 吳宜蓁（1998）。議題管理：企業公關的新興課題。台北：正中書局。
- 邱瑜瑾（2001）。社會資源之開發與運用。非營利組織管理與發展系列研討會—資源與發展篇（嘉義場）。台北：教育部等，頁 45-56。
- 林靜伶、吳宜蓁、黃懿慧（1996）。公共關係。台北：國立空中大學。

- Kotler & Roberto (1995)。思紋譯。顛覆大未來：社會行銷完全執行手冊。台北：商周出版社。
- 孫本初(2001)。公共管理。台北：智勝文化事業有限公司。
- 孫秀蕙(1997)。公共關係：理論、策略與研究實例，初版，台北：正中書局。
- 孫秀蕙(2000)。網路時代的企業公關—格魯尼模式的理論性重構。廣告學研究，第15期，頁1-24。
- 徐木蘭、楊君琦、劉仲矩(1998)。非營利組織公關策略之研究。民意研究季刊，第204期，頁1-25。
- 陳金貴(1994)。美國非營利組織之人力資源管理。台北：瑞興圖書公司。
- David wragg (1998)。陳明杰譯。公共關係。台北：前程企業管理公司。
- 張在山(1994)。公共關係學。台北：五南圖書出版公司。
- 張在山(2000)。公共關係學。台北：五南圖書出版公司。
- 張英陣(1999)。企業與非營利組織的夥伴關係。社區發展季刊，第85期，頁62-70。
- 張潤書(1998)。行政學。台北：三民書局。
- 喻靖媛、臧國仁(1995)。記者及消息來源互動關係；臧國仁主編，新聞工作者與消息來源。台北：國立政治大學新聞研究所，頁201-236。
- 蕭新煌(2001)。非營利組織管理發展趨勢—營造非營利組織管理的新十律。非營利組織管理與發展系列研討會—管理知能篇(台北場)。台北：教育部等，頁3-4。
- 林雅莉(1998)。非營利組織募款之研究。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 潘文文(1995)。非營利組織公共關係策略之研究。國立中興大學公共政策研究所碩士論文。
- Brinckerhoff, Peter C . (1994). *Mission-Based Management : Leading Your Not-For Profit into the 21 Century*. N. Y.: Wiley.
- Grunig J . E . & Hunt T . T . (1984). *Management Public Relations*. N. Y.: Holt Rinehart and Winston .
- Harlow, Rex ,(1976). *Building a Public Relations Definition*, *Public Relations Review*. Vol.2, No.4, p.36.
- Kinzey, Ruth Ellen, (1999), *Using Public Relations Strategies to Promote your Nonprofit Organization*. N. Y.: The Haworth Press .
- Pappas, Alceste T. (1996). *Reengineering Your Nonprofit Organization : A Guide to Strategic Transformation*. N. Y.: John Wiley & Sons .

Non-Profit Organizations and Public Relations

Wang, Chen-Shiuan

Abstract

When civil consciousness in Taiwan has gradually been rising in recent years, the non-profit organizations have been developed prosperously. However, in the civil society with increasing diversified public issues, the number of non-profit organizations has increased dramatically. In order to effectively engage in philanthropic affairs and carry out organization's mission, many NPOs have to change their traditional "passive" operation methods, and divert to market-oriented operation strategy to acquire more philanthropic resources.

However, like general enterprises, how to acquire the largest resource in the limited market, make the organization generating efficacy while in operation, and even lay the foundation for long-term development, are the important issues for future operation of NPOs.

This paper seeks to explore that, how NPOs using the method and strategy of "public relation marketing" to overthrow the misunderstanding of "offering benevolence with low-profile attitude" while engaging in philanthropic activities, and how to strengthen the competitiveness of the organization, thus modernize the NPOs. In addition, this paper will also use the concept of "strategy" to discuss how NPOs can break through difficulties and perform everlasting operation by adopting the strategy of public relation marketing under current circumstances of expanded public market and decreased philanthropic resources.

Keywords: Non-profit Organizations, public relations, operation strategy.