

社福型非營利組織的公關策略之研究

一以兒少福利機構為例

摘要

近年社福型非營利組織快速增加，面臨競爭與生存困難，許多組織開始重視公共關係經營，為了提升知名度以獲得更多資源注入，使用不同媒介管道、策略來傳遞組織使命價值、服務，卻依舊面臨宣傳成效不佳的困境，本研究想進一步探討社福型非營利組織的公關策略之運作，包括如何擬定公關媒體策略、訊息規劃，評估執行成效，研究採用質性深度訪談方法，並以中型兒少福利機構為例，期盼研究結果能作為兒少福利機構公關策略實務參考。

研究發現（一）媒體策略：以社群媒體為主、組織的規模與資源會影響媒體平台的使用、考量目標受眾的差異選擇媒體平台、認識組織的服務與價值是首要目的、藉由回饋品吸引捐款非常道、考量新聞的喜好提供新聞稿（二）訊息規劃：針對年輕族群，會以影片、照片、貼文為主、藉由公益性合作方式傳遞訊息、以傳遞組織服務與理念為主軸、以社會倡議取代博取同情、需要使用目標受眾能理解的語言、因應各支持者的興趣設計訊息、讓社會大眾看見組織服務的成效（三）評估效果：觀察與目標受眾降低溝通成本、捐款達成率來評估宣傳成效、Line 與臉書較具有宣傳效果、以電子媒體曝光效果佳、說故事較能爭取認同、面對疫情的衝擊民生物資需求增、與藝人合作效果佳、捐款管道必須審慎評估（四）公關困境：人力不足日常工作負荷大、募款目標訂定與達成的壓力、組織內部跨專業、文化溝通。最後對於兒少領域社福型非營利組織、學術提出建議。

關鍵字：非營利組織、公關策略、媒體策略、訊息規劃、宣傳效果

內文精要

壹、研究背景

「這是一個最好的時代，也是一個最壞的時代—狄更斯」，科技的突破發展，現今所處的世界不再只是真實所能觸碰的，然而虛擬世界也打開人類另一個世代，生活因為各種面向發展而便捷，快速便捷帶來時間與空間更有效利用，人們開始追求效率、速成，然而快節奏的高壓生活、經濟、人口結構的改變，無形也讓人產生焦慮、恐慌等更伴隨身心各種疾患，而社會福利服務在這個時代也成為不可或缺的元素。因高齡化及社會福利需求逐漸增加，社福型非營利組織角色及功能更顯重要（林淑馨，2008）。社會福利不再僅服務弱勢為主，而是服務身心、生活有需要的人。

社福型非營利組織因使命而存在，因看見需要而前行，偌大的願景及嚮往也須經歷生存的浪濤，因非營利無營收來源，大多需仰賴政府補助、或承接政府方案、對外募款、或企業贊助等模式取得資源。依據內政部統計年報 2022 年經主管機關核准立（備）案之人民團體，共計 7 萬 4,845 個，其中社會團體占 84.7% 最多，職業團體占 15.2% 為次，政治團體占 0.1%。

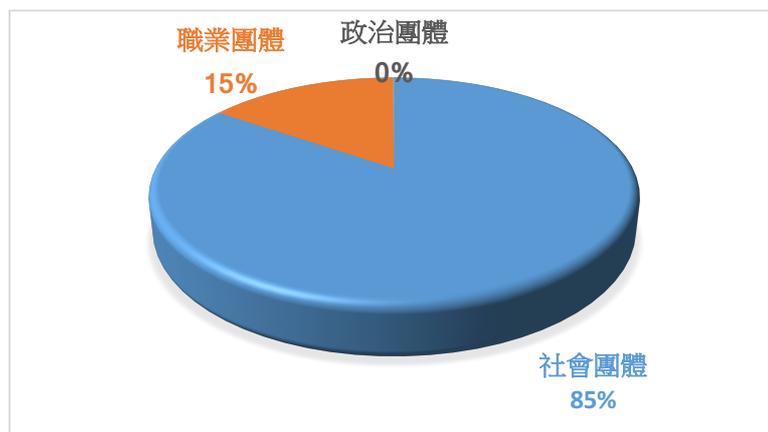


圖 1 主管機關核准立（備）案之人民團體數量

資料來源：研究者整理自內政部網站統計年報

依照人民團體法第 8 章第 39 條：「社會團體係以推展文化、學術、醫療、衛生、宗教、慈善、體育、聯誼、社會服務或其他以公益為目的，由個人或團體組成之團體」，內政部統計社會團體以社會服務及公益慈善團體占最多，共有 1 萬 9,431 家，觀察社會服務及公益慈善團體近 5 年數量變化（詳見圖 2），由 2017 年 1 萬 5,930 家增加至 2022 年 1 萬 9,431 家，從統計數據中發現社福型非營利組織逐年增加，同業競爭社會資源更為激烈，組織規模大小、知名度高低、服務族群特殊性等，都影響著資源分配情形，甚至產生資源排擠效應，進而影響組織生存，如何在有限的社會資源中，獲得資源並穩定經營組織，是現今社福型非營利組織面臨的一大困境。

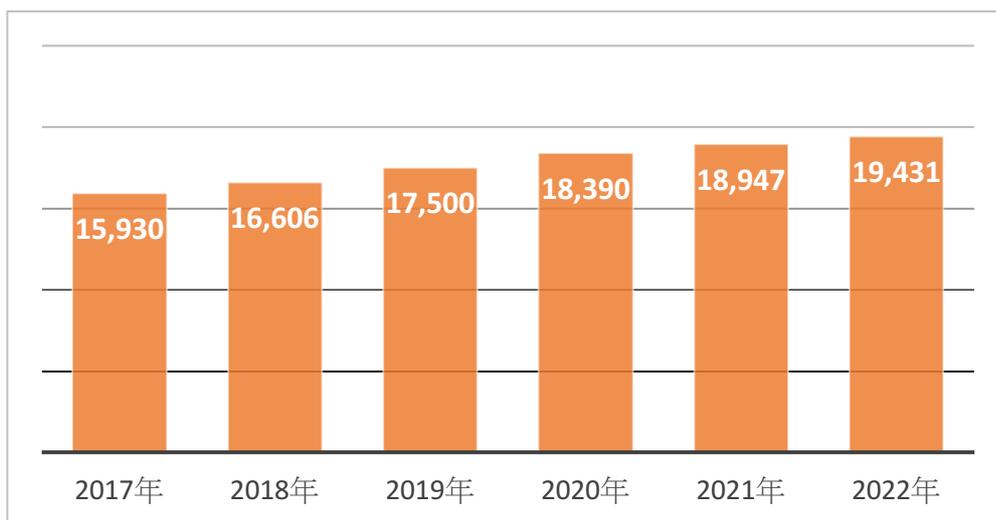


圖 2 主管機關核准立（備）案之社會服務及公益慈善團體數量

資料來源：研究者整理自內政部網站統計年報

彼得·杜拉克所著非營利組織的管理聖經（余佩珊譯，2015）一書提及，非營利組織需要有行銷、人力資源和財源開發方面策略，才能將使命和目標轉化成具體表現。大多社福型非營利組織卻著重使命與服務的合一，著力發展增加個案能力以適應社會及生活，長時間關注服務對象，卻較少全面性整理組織永續經營模式，以致專業助人者在沒有足夠資源下，僅只能在以資源有多少就做多少事的循環中。

近年社福型非營利組織不斷增加，面臨競爭與生存困難，為達組織永續經營發展，許多組織開始注重公共關係經營，王振軒（2006）也提及非營利組織面臨同業競爭壓力，需提升服務專業化、著重組織形象包裝、行銷、公關等，爭取有限資源並永續發展。然而組織雖有意識公關行銷工作的重要性，卻也面臨資金與資源不足，無法聘用相關專業人才，組織內部大多由社工專業助人者兼做公關行銷人員，在缺乏公關行銷基礎概念下，想對外傳遞組織理念價值、方案服務內容、組織服務成效等，僅以單方視角（組織遠大使命、服務對象需求、社工專業用語）來與大眾溝通，從中也因缺少對公眾的認識，在訊息內容設計、傳遞管道上無適切運用，無形更加深彼此對話的困難程度，也讓非營利組織想從眾多同業中提升知名度，更是困難重重。

貳、研究動機

研究者本身於社福型非營利組織任職社工專業助人者，在實務工作中常需要利用社群媒介宣傳單位服務，一開始因為沒有公關行銷專業的基底，宣傳切入角度一直無法與大眾產生共鳴，宣傳成效不佳，近年組織雖然增聘公關行銷專業人員，仍會遇到不同專業在理解服務面向的差異，陳述服務成果時無法貼近第一線專業服務現況，耗費更多時間在專業間的理解與溝通。

過往社福型非營利組織在宣傳組織服務時，多依賴宣導場合（學校、企業、擺攤、義賣……等）實體發放 DM 及文宣品來觸及社會大眾、潛在服務對象，但隨著科技網路時代的變遷與進步，策略也因應傳播媒介的不同有創新的方式，非營利組織的策略也須與時俱進，與社會同頻才能接軌需求服務，使命與目標也不至只淪為口號及願景。

研究者從事服務少年工作多年，此年齡正處於身心發展重要階段，但因為環境、家庭、人際等因素影響，許多少年也面臨生命中的動盪，統計 2018-2021 年實務場域中 271 位少年容易出現前 5 大危機為：家庭議題（家庭失能、衝突、疏忽）、經濟議題（貧窮、資源不足、須負擔家計）、逃家（深夜不歸、無住所、住所不固定）、就學議題（中輟、間輟、拒學）、生涯議題（未升學未就業、生涯徬徨）（詳見圖 3）。即便議題多元、複雜性高，少年福利需求大，組織在述說少年福利服務需求時，相較其他族群對象更不容易。

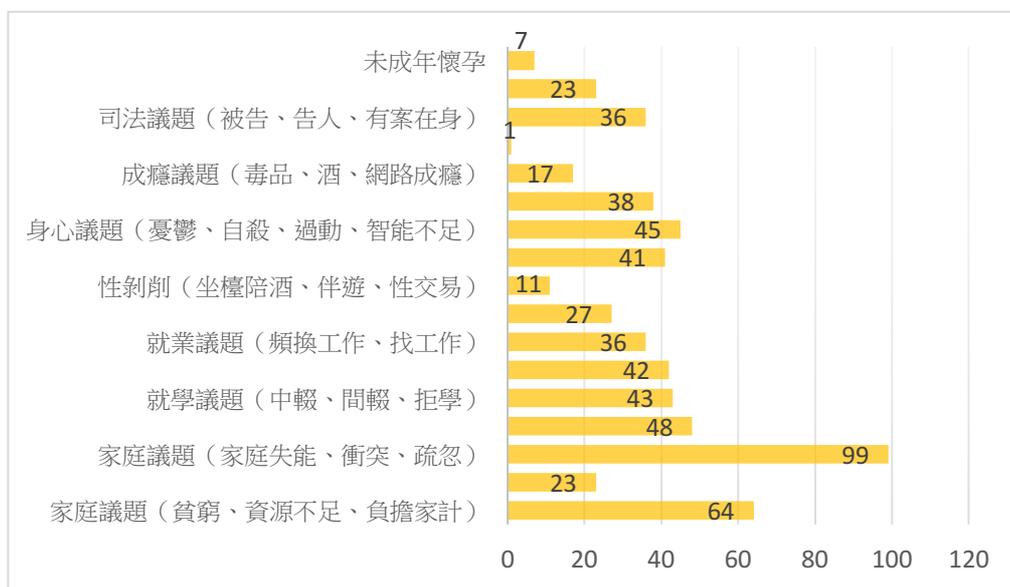


圖 3 少年服務中心個案危機議題統計

資料來源：臺北市中山大同區少年服務中心（2021）

衛福部統計資料中，每年中央及地方政府兒童及少年預算業務包括發展、福利、健康、教育、保護、其他，共 6 類，2020-2022 年平均預算數占比以教育（77.01%）、福利（15.00%）較高，其次為健康（6.35%）、發展（0.61%）、保護（0.57%）（詳見圖 4），從數據中顯示我國政府在兒少領域偏重教育，福利經費也集中在保險生育、育嬰留停、生育補助等項目，社福領域所從事之保護性工作經費僅佔 0.57%，在政府經費資源稀少、大眾標籤化下的少年服務工作，如何與大眾建立良好關係，並獲得大眾支持並永續發展，將是本研究探討之方向。

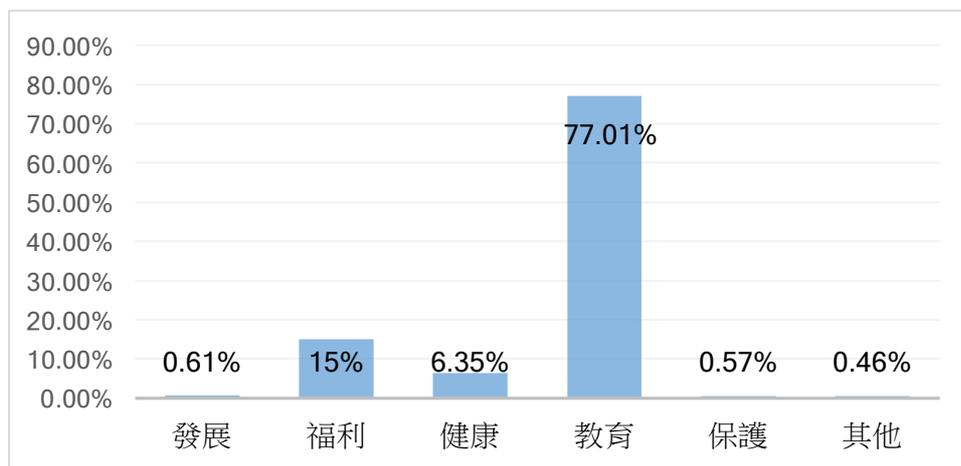


圖 4 各級政府兒少業務預算數

資料來源：研究者整理自 CRC 資訊網，聯合國兒童權利公約

參、研究目的與問題

綜觀研究背景與動機，兒少領域的社福型非營利組織面臨之困境，從外部環境看到資源缺乏、公眾對兒少既有標籤化、政府資源偏重兒少教育，內至缺乏專業公關行銷人才、對外傳遞服務內容與一線實務場域易產生落差等，然而組織為提升知名度以獲得更多資源注入，需順應科技變遷發展使用不同媒介管道、策略來傳遞組織使命價值、服務等，即便許多組織宣傳時會運用不同媒介管道，卻依舊面臨宣傳成效不佳的情境，因此本研究想進一步探究兒少領域社福型非營利組織現行的公關策略之運作，包括如何擬定公關媒體策略、訊息規劃，並評估執行成效，以做為兒少福利機構參考，根據此研究目的，其研究問題如下：

- （一） 社福型非營利組織的媒體策略如何擬定？
- （二） 社福型非營利組織該如何進行訊息規劃？
- （三） 如何評估社福型非營利組織的媒體宣傳效果？
- （四） 社福型非營利組織公關工作面臨困境、限制為何？

肆、文獻分析

一、非營利組織

非營利組織 (Non-Profit Organization, NPO) 不以利潤為目的，從事公益活動的民間法人組織或團體 (林淑馨，2008；高寶華，2014)，以處理公眾關注議題為目標，例如：慈善、環保、宗教、藝術與教育等相關議題，非營利機構是補充企業與政府無法提供之社會功能 (連恆，2020)。非營利組織也可定義為：具有法人資格，以公共服務為使命，享有免稅收之優待，非以營利為目的，不將盈餘分配給組織成員，且組織具備民間獨立性質 (江明修，1995)。非營利組織是一個非政府、非商業性的組織，是一個具有慈善及公共服務等特性的獨立部門，福利國家在 80 年代後過度擴張，政府在財力、行政效率等無法負荷下，各種不以營利為目的的組織，如：公益團體、學術研究機構、基金會等，適時補充政府功能，而非營利組織因不具有政府公權力可被視為「私有」，另因非營利組織目的以提供公共服務為主，且以公共利益為目標也可被視為「公有」(江明修、陳定銘，1999)。

非營利組織特性有別於營利組織，多以使命、服務、公共利益等為目標，Salamon 和 Anheier (1992；1996b) 曾定義非營利部門的五個基本特徵：正式化的組織、私人非政府、自治管理、不利潤分配、志願服務參與。美國學者 Thomas Wolf 對非營利組織特質的描述性定義 (Wolf，1990：6；轉引自陸宛蘋，1999)：(一)須要有公益服務的使命 (二)組織必須為合法正式、接受相關法令的管理 (三)組織須為非營利為目的 (四)組織經營結構不能獲取私人利益 (五)組織可以享有政府稅收的優待 (六)捐給該組織的捐款可享有稅收的優待。

非營利組織涉及層面廣泛，台灣公益資訊中心將非營利組織依屬性分為：綜合性服務、兒童青少年福利、婦女福利、老人福利、身心障礙福利、家庭福利、健康醫療、心理衛生、社區規劃 (營造)、環境保護、國際合作交流、教育與科學、文化藝術、人權和平、消費者保護、性別平等、政府單位、動物保護。

然而非營利組織中以人為主體的社福型組織，服務對象多元，通常以服務對象作為組織類型的區隔，例如：兒童、青少年、老人、身心障礙者等，另外也有以議題或特定標的為分類，例如：家庭暴力、性侵害、罕見疾病等，故身分別是社福型非營利組織服務的主要依據 (林淑馨，2008)。社福型組織也因不同族群需求提供不同的服務及策略，張淑慧 (2014) 將社會福利服務定義為：國家協助、提升弱勢族群 (兒童、少年、老人、身心障礙、婦女、原住民、新移民) 生活品質，以彌補家庭無法處理之養育照顧問題，為保障個體生活安全及品質。

本研究將聚焦於非營利組織類別皆有提及之『慈善』，並以社會福利慈善中兒童及青少年屬性單位作為研究對象，將兒少福利機構定義為民間組織、以公益服務為使命、不以營利為目的，為滿足兒童及少年族群社會需求並提供社會服務之組織。

二、非營利組織公共關係

社會資源有限下，非營利組織生存壓力大，同業競爭漸趨於市場導向，應善用「公共關係」來獲得社會及政府關注、支持，以爭取資源（劉宜中、趙忠傑，2013）。李湘君（2013）認為非營利組織競爭大，需吸引捐助者、志工、媒體等關注，組織經營需有整合行銷理念，策略應專注於對支持者感恩、面對面溝通、發行定期刊物、建立長久關係等。非營利組織的公共關係不論對內或對外都非常重要，將來組織也會因是否具備公關能力，而影響組織發展規模的大小（陳政智，2010）。王振軒（2006）提及非營利組織經營有市場導向趨勢，面對生存與發展壓力，需運用良好公關方法來爭取社會公眾認同，增加組織資源以達永續經營。

綜合上述，公共關係是非營利組織經營中不可忽視的，組織中的公關又擔負什麼樣的角色與功能？公關角色是組織與公眾間的橋樑，協助組織與目標對象建立良好關係，Grunig 認為公關應被視為「拓展邊界」的角色（boundary-spanning role），藉由溝通克服限制組織發展的因素，以減少組織發展中的障礙與公關危機發生頻率（孫秀蕙，2009）。然而公共關係在不同性質的組織中，針對不同目標與公眾溝通仍有其差異，以下將企業組織與非營利組織公關差異做比較：

表 1 企業組織與非營利組織公關差異

	企業組織	非營利組織
公關目標	建立、包裝企業形象	打開組織知名度
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	以企業利益為政治遊說目標	以公眾利益為政治遊說目標
組織編制	大部分有常設公關人員	大部分組織領導人身兼公關角色

資料來源：孫秀蕙（2009）

其中非營利組織的公關目標包括（一）讓民眾知道組織：藉由傳播管道引起民眾對組織興趣（二）讓民眾利用服務：藉由新聞傳播媒體讓民眾知道組織的服務（三）製作教育資料：發放刊物來宣傳組織（四）義工：招募義工來回應組織人力需求（五）捐款：資金募款以維持組織運作（張在山，2004）。連恆（2020）認為非營利組織公關角色與功能分為：（一）建立組織良好信譽、形象：組織有良好的威信、影響力、形象、知名度，使大眾因信任組織而願意捐款、擔任志工、組織意見易被政府與輿論支持。（二）化解組織信任危機：面對非營利組織因管理不當、決策過失而影響組織形象時，須化解大眾對於組織不滿與疑慮並贏回大眾組織之信任。王詩慧（2001）《非營利組織公共關係運作之研究—以醫療類基金會為例》研究發現非營利組織的公關目標為：民眾對於組織倡議有正確的認識、說服民眾改變行為態度、建立組織良好形象、使組織成員具備公關溝通、宣導知能。

整理上述學者及相關研究，公共關係對於組織有其重要性，企業組織與非營利組織雖因性質、資源多寡、公關目標、溝通對象等差異，但在公關角色與功能仍有其共同之處，如：成為組織內外的溝通、訊息傳遞者、需要進一步瞭解公眾、建立並維持組織良好形象、危機處理與議題管理等，從共同之處發現不論是營利或非營利組織，公關人員須承接管理、溝通、說服、傳遞訊息角色，最終也皆以組織永續經營為目標。

三、公共關係策略

(一) 2PM 策略

張靖嫻(2006)研究發現公關實務操作人員無法明確定義公關策略，因不同的公關目標在策略上會有不同考量。姚惠忠(2009)認為公關策略是達成公關目標的要領，當組織與公眾建立良好關係時，需要考量使用什麼立場與公眾進行溝通來達成公關目標，提出 2PM (target publics、positioning、message、media) 策略，也稱為公關實務操作組合，如圖 5：需先確定溝通對象 (publics)，並考量組織溝通立場 (position)、溝通內容 (message)、溝通媒介 (media) 的選擇。公關媒介的範圍是能傳遞組織訊息的工具、載體，分為三個層次、原則選擇 (一) 由溝通目標來選擇工具：包含新聞、廣告、活動、人際傳播、其他工具 (網路、DM、海報、看板等) (二) 溝通訊息內容選擇載體：電視、廣告、報章雜誌等媒體 (三) 受眾媒體使用習慣選擇時段、版面：工具與載體選擇後需考量頻道、時段或版面等。

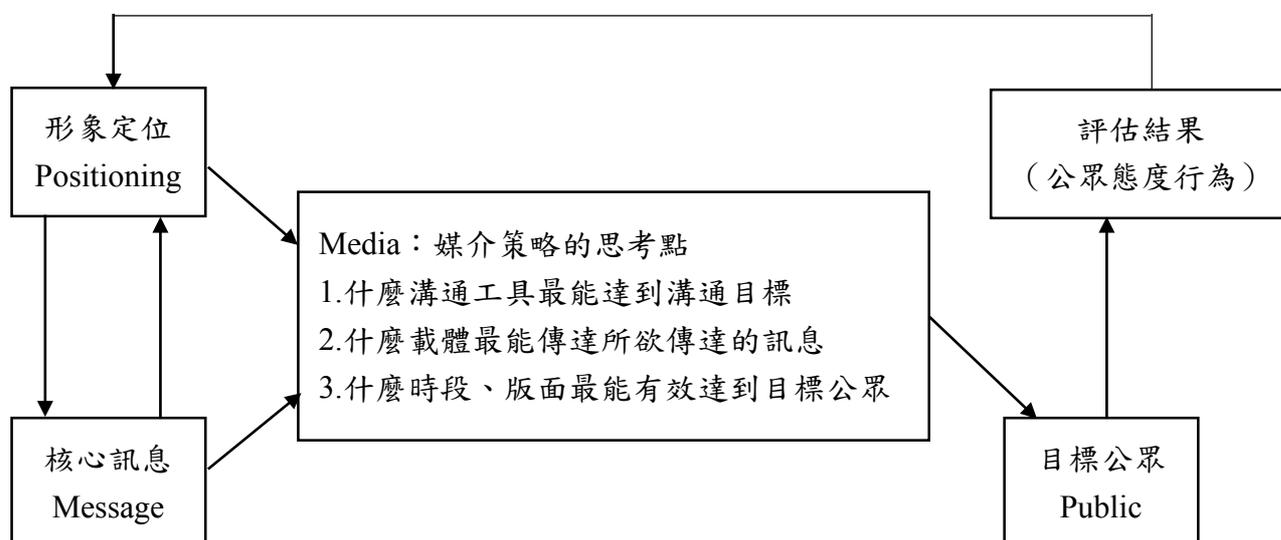


圖 5 公關策略 2PM 邏輯概念

資料來源：姚惠忠 (2009)

王怡雯(2006)整理上述 2PM 策略構面應思考的細節為(一)公眾策略(publics):分析瞭解、鎖定目標公眾,與目標公眾藉由接觸、溝通來建立關係。(二)溝通立場(position)選擇與定位策略(positioning):以公眾立場設計溝通與決策、瞭解目標公眾對於組織的看法,利用不同管道傳遞組織訴求。(三)訊息策略(message):提供對公眾有價值的訊息,訊息內容清楚、活動設計兼具主題性與創意性、配合大眾關切之議題、名人代言發布訊息,評估訊息傳遞效果與回饋。(四)媒介策略(media):考慮訊息傳遞的媒介形式、適用的載體、公眾習慣的媒介、電腦網路及部落格控管。另也針對四種不同公關功能,探究其公關策略構面,發現管理功能的公關策略包含:研究、規劃、執行與評估;溝通功能的公關策略包含:公眾、溝通立場、訊息與媒介選擇;行銷功能的公關策略為:公眾、定位、訊息與媒介;形象修復功能的公關策略為:2PM,而不同公關功能下的策略,2PM 策略可涵括最大構面,制定公關策略時應考慮 2PM 策略的四個構面。張靖嫻(2006)發現公關策略內涵廣泛,溝通功能重視關係維繫,2PM 中的策略(positioning)宜改成溝通立場(position)選擇,行銷功能重視組織形象與商品銷售,2PM 中的(positioning)為組織或商品形象定位,無論強調何種公共關係功能,2PM 至少是要考慮的公關策略構面。

(二) 媒體策略

媒體策略可定義為:消息來源為了能上媒體版面而發展出的文字,如:背景資料、新聞發佈等,或是行動策略,如:座談會、示威遊行等(翁秀琪,1996)。而媒體策略中決策程序是不可或缺的,可將步驟分為:分析(analysis)、決策(decisions)、執行(actions),此三步驟是不斷互動的過程,使組織能藉此創造、維持其競爭優勢(Chan-Olmsted,2006;關尚仁,1993;林偉豪、李國維 2014)。Hon(1998)研究發現,實務工作中認為溝通、傳播組織形象是公共關係的最終目標,而大眾媒體是最有效且快速的方法,「媒體曝光」包含消息露出位置版面、大小及數量是實務工作所重視的(轉引自鄭資穎,2006)。公關策略為達到組織目標,需善用媒體來爭取曝光機會、設計適切的訊息來進行有效溝通與說服(陳一香,2019)。

為了增加與受眾溝通機會,非營利組織也會運用媒體策略進行使命願景、服務等宣傳,以下整理非營利組織在媒體策略運用的涵括範疇,劉用博(2010)發現台灣因非營利組織多,為了讓大眾瞭解認同組織的願景、使命與服務,媒體的功能尤其重要,可協助組織宣傳工作。而媒體宣傳策略涵括範圍廣,如:平面媒體(新聞稿、公司刊物、專書出版等)、電子媒體(新聞雜誌報導、電子媒體專訪等)、口語溝通(演講、記者會、訪問、座談會等),媒體宣傳策略也受公關目標、活動特性、目標對象等影響(孫秀蕙,2009)。王詩慧(2001)研究發現非營利組織媒體策略分為:平面媒體—與媒體維持良好關係,回應記者需求、安排系列專題、雜誌專欄;廣電媒體—配合對方需求,觸發系列報導,找出與組織相

合媒體；新興媒體（電腦網路）一組織可自行掌握，可與閱聽人雙向溝通，因較無法帶動閱聽人行動力，效果不如預期好。

（三）效果評估

從以上所述組織善用媒體策略增加曝光度、與受眾進行訊息溝通，是達成公關目標較常使用的策略方式，但公關策略不論使用何種方式，評估檢視策略是否有達到公關目標是極為重要的。姚惠忠（2009）認為公關方案有設定目標，就需要方法來評斷目標達成度，落實評估可讓組織知道公關活動及訊息效果，以便適時修正缺點達成更好的效果。陸旭芬（2005）整理相關媒體效果文獻歸納出：（一）公關效果常被簡約為媒體效果（二）媒體效果分為「質」、「量」（三）媒體效果可能因不同情境（如：一般情境、危機情境）影響評估標準。

綜合上述相關文獻及研究，組織的公關目標會以與公眾進行溝通、維持雙方長久良好關係、建立組織形象等為主，而公關策略是為了達成公關目標所發展出的行動計畫，即使公關目標及功能差異會影響公關策略選擇，但 2PM 策略提及的溝通對象（publics）、溝通立場（position）、溝通內容（message）、溝通媒介（media）的選擇，是公關策略涵括最大的構面，本研究將探討社福型非營利組織如何擬定媒體策略及訊息規劃？並依社福型組織經營型態，以最常進行訊息溝通的對象為主，將公眾目標設定為大眾、贊助者、服務對象，再者公關策略不論從計畫三階段的評估或是公關效果衡量並無一致評估標準，其中會因公關目標、策略影響公關成效評估方法，本研究將探討社福型非營利組織在媒體宣傳效果的評估方式為何？

（四）本論文研究架構

本研究架構將探討社福型非營利組織的公關策略，其中包含媒體策略、訊息規劃兩部分，媒體策略將探討媒體平台（如：傳統媒體、新媒體）及溝通工具（如：廣告、活動、DM、媒體採訪、媒體露出等）的運用，在訊息規劃中以整理訊息溝通（如：與目標公眾溝通方式）及核心訊息的擬定，藉由此媒體策略及訊息規劃兩個方向來檢視效果評估，歸納究架構如圖 6：

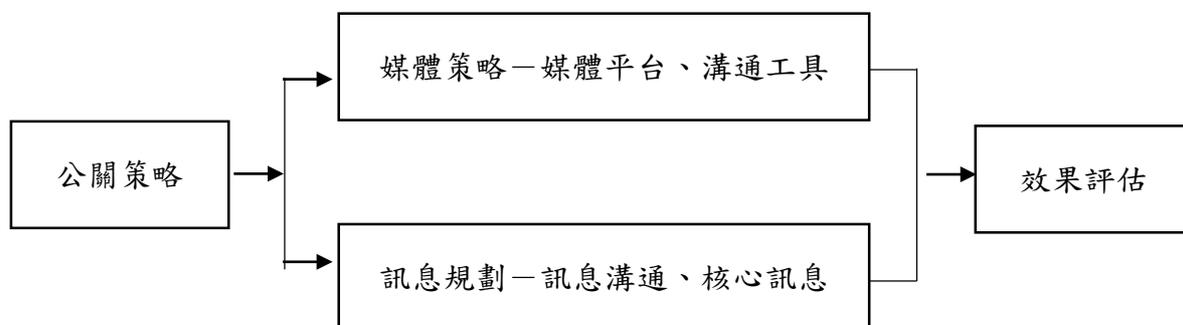


圖 6 本研究架構圖

伍、研究方法與設計

本研究欲探究社福型非營利組織的公關策略，發現其會因組織性質、公關目標差異性、組織資源多寡等影響，而組織成員在不同情境脈絡、組織文化、專業能力、個人主觀價值與感受中，也將會有不同樣貌展現與面臨的困境，考量研究目的將採取質性研究方式。質性研究將現實世界視為複雜且無法用單一因素解釋的現象，此現象不僅由多面向的意義與想法堆砌而成，也會因環境、情境中主角的主觀詮釋互相連動影響（簡春安、鄒平儀，2004）。

質性研究有目的使用不同透鏡、視角來探究檢視社會生活，從研究中能發現新觀點與認知（Saldana,2015；鈕文英，2021）。是為了深入探究某個問題，研究者在自然情境中藉由觀察、深入訪談、分析文件的方式，蒐集資料來分析受訪者內心感受與價值觀等（蘇蘅，2019）。質性研究者置身真實情境，並探究自然場域的事物，理解、詮釋受訪者所賦予現象的意義（Denzin & Lincoln，2011；李政賢譯，2018）。除此也強調深度認識，嘗試從特定人的經驗獲取更深層的意義，藉由理論性來豐富觀察，而觀察是無法簡化為數字（林萬億、鄭麗珍等，2007）。

本研究採用質性研究深度訪談方法來蒐集資料，訪談以「半結構式訪談法」進行，訪談前會針對研究問題設計訪談大綱並提供給受訪者，在訪談過程以彈性半開放性方式提問，讓受訪者能更自在、豐富陳述自身過往經驗與觀點，期許透過與受訪者對談，能瞭解不同社福型非營利組織之公關媒體策略、訊息規劃，評估執行成效。

本研究依受訪者可近性，藉由面對面訪談或線上視訊訪談來蒐集資料，研究期間為 2023 年 4-5 月，每位受訪者的訪談時間大約在 60-90 分鐘，訪談全程錄音紀錄，步驟如下：

- 一、建立受訪者資料代號：將受訪者以代號或匿名方式建立資料庫，每次訪談後將錄音檔、訪談大綱、相關資料匯集存留。
- 二、訪談資料騰寫與整理：結束訪談後將錄音檔整理騰寫為逐字稿，補充遺漏資料與必要之內容，盡可能準確保留受訪者訪談中的口語內容、語言行為（情緒、語氣、動作、表情），騰寫完逐字稿再反覆閱讀調整資料內容。

一、研究問題與訪談題綱

本研究擬探討社福型非營利組織現行的公關策略之運作，包括如何擬定媒體策略、訊息規劃，並評估執行成效，根據此研究目的，擬定之研究問題與訪綱如下：

表 2 研究問題與訪綱

研究問題		訪綱
問題一	社福型非營利組織的媒體策略如何擬定？	(一) 如何選擇最能與目標公眾溝通的媒體平台？ (二) 考量訊息內容與媒體溝通效果的因素有那些？ (三) 不同媒體組合搭配的決策為何？
問題二	社福型非營利組織該如何進行訊息規劃？	(一) 如何決定目標公眾的訊息溝通方式？ (二) 如何界定活動要溝通的核心訊息？(可舉例說明) (三) 訊息設計過程會考慮的步驟、條件有哪些？
問題三	如何評估社福型非營利組織的媒體宣傳效果？	(一) 以單一活動來說，如何判斷訊息宣傳是有效的？有哪些指標？ (二) 從總體層面來看，不同的媒體載體間、何種搭配最能達成宣傳效果？ (三) 能否舉例說明有哪些成功(或失敗)的案例，後續如何藉以調整？
問題四	社福型非營利組織公關工作面臨困境、限制為何？	

二、受訪者背景說明

立意抽樣為質性研究常使用之抽樣方法，是以訊息資訊極大化為主要考量，而非統計推論（張子超，2000）。研究者依據對母體瞭解程度、主觀判斷能力來選取可代表之個體作為樣本（沈東玫，2012）。研究者於兒少福利機構服務 10 多年經歷，對於兒少福利機構較為熟悉，另也考量組織規模的差異會因資源、人力多寡等有所不同，故本研究將聚焦於機構成員規模介於 50-80 人之中型兒少福利機構。

為豐富研究資訊、考量研究目的與問題，期望從經驗訪談中瞭解實務現況，本研究個案樣本選擇，以中型兒少福利機構之現職或兼職公關行銷人員，服務年資需滿 2 年以上，並對組織有一定程度瞭解，受訪者共計五位進行深度訪談。

表 3 受訪者基本資料

代號	組織性質	職稱	年資	工作內容	專業背景	受訪時間
A	安置兒少 6-18 歲	社會資源組 專員	2 年多	服務宣傳 募款募物資 支持者關係 維護	平面編輯	2023/04/17 15:00-16:30
B	社區、 安置兒少 0-29 歲	主任	15 年	媒體工作 行政決策 人員管理 募款工作	社工	2023/04/18 10:30-12:00
C	社區、 安置兒少 9-18 歲	社會工作部 主任	15 年	社會工作部 管理、公關 行銷顧問	社工	2023/04/23 13:30-15:00
D	跨國兒少 發展 0-22 歲	公共溝通部 高級專員	12 年	行銷、公關 宣傳工作 募款工作 捐款人徵信	公關	2023/04/24 18:00-20:00
E	社區、 安置兒少 10-18 歲	行銷人員	2 年多	募款工作 義賣工作 志工管理 發票零錢箱	行銷	2023/04/26 19:40-21:00

陸、結論

因應社會結構、人口變遷、社會問題複雜度增加，其中也影響社會政策與福利的發展，相較過往社會大眾對於福利需求與日俱增，近年數據統計社福型非營利組織如雨後春筍般快速增加，希望集結政府與民間的力量來解決社會困境，無形卻也造成同業競爭的窘境，許多社福型非營利組織須藉由不同方式突顯服務亮點、提升知名度，以獲得社會大眾長期支持穩定組織生存，本研究藉由台北地區中型兒少福利機構之公關行銷人員或兼職從事公關行銷人員的深度訪談，探討社福型非營利組織的媒體策略、訊息規劃、宣傳效果及公關困境，期許能整理實務場域中的公關策略，以提供兒少福利機構參考。

一、社福型非營利組織的媒體策略

在資訊爆炸的時代中，社會大眾每天都會接觸不同的訊息內容，如何在龐大的資訊脫穎而出，劉用博（2010）曾表示台灣因非營利組織多，為了讓大眾瞭解認同組織的願景、使命與服務，媒體的功能尤其重要，可協助組織宣傳工作。研究發現社福型非營利組織與目標公眾溝通時，除了維持傳統媒體使用，現在多以新媒體的社群平台運用為主，以達到資訊立即性的傳遞、且保有組織能見度，而選擇使用何種媒體平台與目標公眾溝通，也會考量組織在媒體宣傳時所投注的經費、資源多寡，其中社群平台相較傳統媒體平台成本低，是大多社福型非營利組織能負荷的方法，為因應組織不同年齡層之目標公眾，會針對其媒體使用習慣，來調整運用不同媒體平台。

運用媒體策略傳遞訊息內容時，社福型非營利組織認為，認識組織的服務與價值是首要的目的，先藉由認識才能產生對組織的認同、支持，其中也會從知識面、教育面來推廣服務相關議題，與大眾產生連結，現仍有許多社福型非營利組織會透過發放回饋品來引起大眾關注及支持，但此方法並非長久之計，除了增加額外宣傳費用，組織也無法獲得久遠擁護，再者社福型非營利組織與媒體合作時為了考慮媒體溝通的效果，會因應記者喜好來提供合適的新聞稿，也會挑選記者報導路線及媒體露出方法。

媒體策略中使用不同媒體組合搭配時，發現社福型非營利組織會以三個面向來決策媒體組合運用，（一）傳遞服務日常訊息內容：傾向使用互動性、即時性高的自媒體為主（二）爭取認同或募款需求：會以新聞媒體露出（三）支持者關係維護：定期傳送電子報，讓支持者能更新組織服務現況，並延續對組織的認同與支持。

二、社福型非營利組織的訊息規劃

社福型非營利組織的目標公眾多元，組織在訊息傳遞前須瞭解不同公眾的溝通方法，研究發現針對年輕族群會使用立即性高、視覺性為主的方式，如：照片、影片、貼文來吸引關注，然而為了能接觸其他潛在目標公眾，會藉由公益性合作方式來進行溝通，如：與基金會合作 podcast 頻道錄製、節目或商周採訪、與藝人合作使用影片聲援、自身經歷貼文分享方式來增加溝通機會。

在核心訊息規劃界定，社福型非營利組織會受活動性質、服務訴求等影響而有差異，其中仍著重以傳遞組織服務與理念為主，但在傳遞服務核心訊息時，會以社會倡議視角，從服務對象的改變歷程、未來發展可能性、希望感等正面訊息來取代博取同情的訴求。為了讓組織訊息能更流暢的傳遞，社福型非營利組織在訊息設計時，會斟酌大眾對於社福領域專業用語的理解及認識，將專業字詞轉換成較口語話的內容，以降低認知差異，除此也會因應支持者所關注或感興趣的內容進行訊息規劃，以提升支持者對組織黏著度，最終社福型非營利組織仍需要讓社會大眾看見服務的成效、投入支持的價值，多藉由成功服務案例故事來設計訊息內容。

三、評估社福型非營利組織的媒體宣傳效果

研究發現社福型非營利組織因人力不足、組織規模不大等限制，在媒體宣傳工作並無訂定明確指標可以檢視其成效，且為了因應媒體趨勢及變化，會多方開發媒體工具，在同時使用多元的媒體平台、工具下，無法僅透過單一數據來衡量，加上社福型非營利組織宣傳的內容大多以對組織的認同支持、倡議推廣等為主，要將此具體化為可評估的指標更是不易，在諸多的限制中只能觀察與目標受眾是否有降低溝通成本，來評估組織相關資訊宣傳的效果，抑或在媒體宣傳後檢視實質捐款達成率來做評估依據。

公關策略為達到組織目標，需善用媒體來爭取曝光機會、設計適切的訊息來進行有效溝通與說服（陳一香，2019），為了能提升社福型非營利組織知名度，媒體的運用及曝光也是重要，研究發現在不同媒體平台中 Line 與臉書較具有宣傳效果，立即且便利性的社群較能快速達到宣傳成效，再者電子媒體的曝光效果佳，因傳播觸及範圍大、露出次數多、專業採訪剪輯訴求清楚，相較從組織主觀視角更能感動人心。

媒體宣傳在實務場域中成效佳與不適用之處，研究發現社福型非營利組織在爭取大眾認同、支持組織較有成效的方式為（一）故事行銷：藉由說故事的方法將服務帶入生活，使社會大眾透過故事與自身經驗、生命產生連結與共鳴（二）民生物資需求：近年因疫情衝擊民生需求，從人基本的生存權為切角，大眾因共感而願意投入支持組織（三）與藝人合作：藝人公益合作宣傳，其渲染與號召力強，較能快速看到宣傳效果。另外在媒體宣傳不適用之處，發現社福型非營利組

織為了增加募款以維持組織經營，會嘗試開發不同捐款管道，其中卻缺乏完善的評估，以致在平台不熟悉、使用平台之目標受眾樣態不瞭解下，媒體宣傳效果不如預期，建議能在使用不同媒體宣傳前多方審慎評估。

四、社福型非營利組織公關困境

社福型非營利組織實務場域中，針對公關工作的限制與困境，發現分為三個面向（一）人力不足：社福型非營利組織常因經費不充裕，在人力需求徵聘考量下仍有取捨，大部分組織僅聘用 1-2 位公關行銷人員，抑或使用兼職社工人力，在日常工作負荷與人力有限下，面臨工作無法平衡之情形（二）募款壓力：募款是非營利組織公關行銷人員的重要工作之一，在資源有限及服務需求中如何維持組織經營運作，是其考驗與困境（三）組織內部跨專業、文化溝通：社福型非營利組織以社工為主要的服務者，在不同專業背景、文化差異中，使用一致的語言溝通並降低溝通成本，公關人員如何在不同角色與服務觀點找到共識，發揮彼此最大功用與價值，有效的溝通也成為其挑戰。

柒、研究限制與建議

一、研究限制

（一） 研究內容限制

本研究主要探討兒少領域社福型非營利組織的公關策略，其中僅以媒體策略、訊息規劃、效果評估三個面向研究，但公關策略內容涵括廣泛，社福型非營利組織使用的公關策略也會因組織性質、規模、目標受眾等不同而影響，本研究組織規模僅以中型兒少福利機構為主，無法全面涵蓋所有的公關策略是為本研究之限制。

（二） 研究區域限制

本研究取樣對象為台北地區兒少福利機構，僅有一家位於外縣市，研究發現不同縣市的中型兒少福利機構樣態，仍有可能因城鄉差距、人口文化差異等影響社福型非營利組織資源取得，縱使為同屬性的機構仍無法將研究結果完全推論，然而社福型非營利組織服務對象領域廣泛，不同屬性的社福型非營利組織也無法推論此研究結果。

二、實務建議

（一） 訊息設計

社福型非營利組織逐年增加，在資源競爭與組織營運生存中，需要與目標受眾進行對話溝通，建議社福型非營利組織可以從三個面向著手：1.使用說故事形式：將服務內容轉換成生命故事，更能與社會大眾的自身經驗產生共鳴與連結；

2.採用受眾能理解的語言：訊息溝通時需斟酌大眾對於社福專業用語的理解及認識，調整更適切的語句來傳遞；3.反應支持者的興趣：整理支持者所關注及感興趣的內容從中找到訊息設計的方向。

(二) 考量平台功能結合議題宣傳溝通

在與目標公眾溝通時，為了能立即性傳遞訊息，社福型非營利組織多以新媒體的社群平台運用為主，建議社福型非營利組織可以針對不同年齡層之目標公眾，了解其媒體使用習慣、並結合不同議題宣傳、組織服務等進行溝通。

(三) 募款目的不應模糊組織功能

在運用媒體策略傳遞訊息內容時，社福型非營利組織皆認為，認識組織的服務及價值是最為重要的目的，藉由對組織先認識才能進而認同與支持，然而許多組織在無法提升能見度時也面臨組織營運困境，轉而使用發放回饋品立即見效的方法吸引關注，卻僅能獲得短暫回應，建議社福型非營利組織將組織服務的亮點及優勢加以整理，從組織功能面向來宣傳，而非為了達到募款目標，模糊組織的價值與功能。

(四) 制定媒體成效指標

制定媒體成效指標是評估活動和策略效果的重要步驟，社福型非營利組織在媒體成效檢視是缺乏的，礙於指標難以設定、媒體工具多元運用，無法使用單一數據評估，以致組織在媒體的宣傳效果上無法掌握效益，建議社福型非營利組織在訊息部分可以從兩個面向檢視：1.量化：平台內容的觸及率、宣傳瀏覽人數、募款數字是否增加；2.質化：活動宣傳有無建立口碑、目標公眾對於組織有無信心，將服務建立可量化及可觀察的指標，以利實現組織公關策略的效用。

三、學術建議

本研究主要探討兒少領域社福型非營利組織現行實務公關策略的運作，初步整理媒體策略、訊息規劃、效果評估，然而公關策略涵括豐富，建議未來研究從不同的公關策略面向探究，歸納出實用之公關策略方法，可從以下兩點著重研究：

(一) 不同地區兒少福利機構的公關策略，瞭解是否會因為城鄉差距、人口文化差異等影響社福型非營利組織資源取得。

(二) 比較不同屬性之社福型非營利組織的公關策略，探究其相同、相異之處，以作為社福型非營利組織公關實務之策略應用。

參考文獻

中文部份

- 王怡雯，(2006)。《台灣公共學者對公關策略及其考慮因素看法之研究》。大葉大學人力資源暨公共關係學系研究所碩士論文。
- 王振軒 (2006)〈非營利組織與公共關係〉《非營利組織管理學刊》4：1-26。
- 王詩慧，(2001)。《非營利組織公共關係運作之研究—以醫療類基金會為例》。政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 江明修、陳定銘 (1999)〈我國基金會之問題與健全之道〉《中國行政評論》8(3)：23-72。
- 江明修 (1995)〈非營利組織領導行為之研究〉《政治學報》25：17-60。
- 余佩珊譯 (2015)。《彼得·杜拉克非營利組織的管理聖經：從理想、願景、人才、行銷到績效管理的成功之道 (20 週年紀念版) 3 版》，台北：遠流。(原作者 Peter F. Drucker)
- 李政賢譯 (2018)。《質性研究的五種取徑》，臺北：五南。(原作者 John W. Creswell & Cheryl N. Poth)
- 李湘君 (2013)。《策略公共關係：理論與實務》。臺北：五南。
- 林偉豪、李國維 (2014)〈視媒體轉播全國性學校競技運動賽事之策略與效益評估分析〉《國立臺中教育大學體育學系學刊》9：46-57。
- 林淑馨 (2008)〈社福型非營利組織與政府在服務輸送互動上之困境分析〉《社區發展季刊》122：47-51。
- 姚惠忠 (2009)。《公共關係學：原理與實務》。臺北：五南。
- 孫秀蕙 (2009)。《公共關係：理論、策略與研究實例》。新北市：正中。
- 翁秀琪 (1996)〈消息來源策略研究—探討中時、聯合對婦運團體推動「民法親屬編」修法的報導〉《新聞學研究》52：121-148。
- 張在山 (2004)。《公共關係學第三版》。台北：五南。
- 張靖嫻 (2006)。《公關策略理論與實務操作組合之研究》。大葉大學人力資源暨公共關係學系在職專班碩士論文。
- 連恆 (2020)。《非營利組織管理》。臺北：種籽文化。
- 陳一香 (2019)。《公共關係：理論、策略與應用》。臺北：雙葉書廊。

- 陳政智 (2010)。《非營利組織管理》。臺北：華杏。
- 陳若平、張祐綾等譯，林萬億、鄭麗珍、陳毓文審訂，(2007)。《社會工作研究法》，臺北：五南。(原作者 Allen Rubin & Earl R. Babbie)
- 陸旭芬 (2005)。《科技製造業公共關係探討：媒體效果、關係效果與組織績效研究》。政治大學廣告學研究所碩士論文。
- 陸宛蘋 (1999)〈非營利組織定義與角色〉《社區發展季刊》85：30-35。
- 鈕文英 (2021)。《質性研究方法與論文寫作三版》。臺北：雙葉書廊。
- 劉用博 (2010)。《非營利組織之策略規劃流程：以台灣地區兩大類型非營利組織為例》。台灣大學商學研究所碩士論文。
- 劉宜中、趙忠傑 (2013)。《NPO 的多元績效評估：兼論管理與規範》。臺中市：林業生社福基金會。
- 鄭資穎 (2006)。《國內基金會公共關係效果與組織績效關連性初探：以文化教育及社福慈善類基金會為主要探討對象》。政治大學廣播電視學系碩士論文。
- 簡春安、鄒平儀 (2004)。《社會工作研究法》。臺北：巨流圖書公司。
- 蘇蘅 (2019)。《傳播研究方法新論》。臺北：雙葉書廊。

英文部份

Lester M. Salamon & Helmut K. Anheier (1996). The International Classification of Nonprofit Organizations : CNPO-Revision 1,1996. Institute for Policy Studies : The Johns Hopkins University

網路資料

內政部統計年報。上網日期：2023 年 6 月 9 日，取自
<https://ws.moi.gov.tw/001/Upload/400/relfile/0/4405/48349492-6f8c-453b-a9d1-4a8f0593b979/year/year.html>

CRC 資訊網 聯合國兒童權利公約。上網日期：2023 年 6 月 9 日，取自
<https://crc.sfaa.gov.tw/Statistics/Detail/1>

台灣公益資訊中心網。上網日期：2023 年 6 月 9 日，取自
<https://www.npo.org.tw/npolist.aspx?tid=146>

衛生服務部網站。上網日期：2023 年 6 月 9 日，取自

<https://www.mohw.gov.tw/sp-GS-1.html?Query=社會救助與社會福利資源%20#gsc.sort&gsc.tab=0&gsc.q=社會救助與社會福利資源%20&gsc.sort=>

國家教育研究院。臺北院區編譯發展中心。上網日期：2023 年 3 月 2 日，取自

<https://terms.naer.edu.tw/detail/1304283/>

國家教育研究院。臺北院區編譯發展中心。上網日期：2023 年 3 月 2 日，取自

<https://terms.naer.edu.tw/detail/1678718/>

全國法規資料庫。上網日期：2023 年 6 月 22 日，取自

<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=D0050015>