

我國軍隊形象塑建之研究— 公共關係取向的探討

方鵬程

新聞學系

助理教授

本文初稿曾發表於 2002 年 12 月 13 日政治作戰學校舉辦之「第五屆國軍軍事社會科學學術研討會」。

摘要

本研究探討我國軍隊形象塑建現況，以公共關係的概念為基礎，對國軍在內部公關、社區公關、媒體公關和問題與危機管理等層面的作為進行分析，並做出檢討與建議。

由於社會急遽變遷，致使國軍形象塑建工作有必要做更進一步加強與充實，本研究建議從（一）公共關係制度的建立，（二）專業人才的培訓，（三）加強內部的雙向溝通，（四）主動式社區關係的增進，（五）社區運動潮流的對焦與重視，（六）新興媒體的運用，以及（七）問題與危機管理的統合等幾方面著手，促使國軍公共關係工作在既有成效上，發揮更大效果。

關鍵詞：形象、形象塑建、內部公關、社區公關、媒體公關、危機管理、公共關係。

壹、前言

「形象」此一名詞，在當今行銷傳播的時代，大家都不陌生，甚且經常使用。個人有個人的形象，每個企業有不同的企業形象，政府各部門或軍隊也一樣，各自予人不同的觀感，但和形象密切相關的，就是如何獲得民眾良好的反應與回饋，才能順利做好工作，因此不難看到的，過去或許比較喜歡「關起門來」做事，現在則歡迎各界前來參觀與指教，企業、工廠如此，政府各部門、凱達格達大道上的總統府也是如此。

以前似乎只要盡其在我，埋頭苦幹，等成果展現了，大眾終會了解，現在的人要看成果，也要看過程，尤其對政府部門的作為，民眾要求有「知的權利」，媒體以「第四權」自許，對於民意與輿論的觀察與掌握，早已是政府人員日日必修的課題。民眾的意見有時是潛隱的（latent），但當明確顯現出來（manifested）的時候，可以使公司倒閉、政府垮台、戰爭結束（Haywood, 2002）。傳播學者王石番說：「關心同一問題的人就是公眾（public）是可認得出的。問題必須要有人關心才有存在的意義，也才能發生作用。而愈多人關心的問題，其生命力愈強，衝擊力愈大。」（1995：14）人民的參與、媒介傳播的進步、輿論力量的興起，民眾知的權利逐漸落實，正在每一個開放社會蓬勃發展，這是促使形象建立愈受重視的主因。

長期以來，國軍和社會各界與民眾均維持著良好的互動，「國軍形象塑建」亦是眾所關注（註一），但國軍的公共關係，常被認為比較偏向媒體關係（崔寶瑛，1966；胡光夏，2000），譬如政大李瞻教授在十餘年前所作政府公共關係的研究中，對於國軍的公共關係部份，亦僅略述國防部軍事發言人室而已（1992：62-63），似乎國軍對媒體關係的重視，已予外界重於其他相關工作推展的感覺。其實不論媒體關係或人際關係等的經營，國軍都已具備發展的良好基礎，若能更進一步結合公共關係的概念與作為，必有助於形象塑建。

本文擬採涵蓋面較為寬廣的公共關係取向，對國軍形象塑建進行探討，以下謹先就「形象」、「形象塑建」等名詞，做概念上的釐清，並說明形象塑建工作與公關工作的關係，以及本文的研究範圍。

第一，形象（image）應是個中性的名詞。即使未曾經過包裝設計，也未聘請公關公司代為籌謀，每個單位、組織依然都有自己獨特（予人好壞不同觀感）的形象，如同地心引力之於地球，存在於辦公室、遼闊的市場或渾然不覺的氛圍中（Blishak, 1997）。

其次，一個人或任何組織即使再優秀，如果不為人知，那是不可能與成功聯

結上關係的。反之，若要提高能見度，長期保有穩定的成就，必須以科學方法累積形象資產（Armstrong & Yu, 1998: 12-13）。

第三，形象塑建只是促成單位、組織成功的要素之一。在公共關係的領域中，形象塑建是為了促成組織單位擁有良好的形象，但任何成功所需具備的要素很多，不可能單靠形象塑建，不過如果對形象過於輕忽，或持碰碰運氣的心理，挫折或失敗在所難免。

第四，形象塑建若單靠媒體關係，是薄弱的，是不夠的。對任何機構或組織而言，媒體關係只是形象建構中的一部分，甚至不是最主要的部分，其他如人際溝通等方式也不能忽視。

第五，形象塑建的本務工作即是公共關係。R. Haywood 認為，「公共關係的最佳定義應當是：經營企業形象的一門學問。」（2002: 26）D. L. Wilcox 等學者也將建立企業形象列為公關工作範圍內的第一要項（Wilcox, Ault and Agee, 1993: 22）。

對任何內部成員而言，誰不希望組織單位永續經營，而且是在一個良好形象的組織單位工作，完成個人成長與抱負。但就公共關係的角度，組織單位成功的首要之務，在於樹立整體的良好形象，必須做好這一點，才能促使組織單位永續發展。良好的形象不只是組織單位的有形資產，也是和各界建立良好關係的憑藉，形象塑建本是公關工作的主要目標，有了良好的形象亦更利於公關工作的推展。

一九七〇年代，美國戰略專家克萊恩（Ray S. Cline）曾將以「軍事武力」評估一國國力的傳統觀點，發展成為包括政治力、經濟力、社會力、教育程度、軍事力，甚且還涵蓋策略目的和國家意志兩項不易捉摸因素的多元指標的「國力說」，他的結論之一是，美國必須運用仍佔優勢的潛在國力，以非武力方式解決世界上的衝突，創造出安全的環境（Cline, 1978）。到了一九八九年，美國《廣告周刊（Adweek）》的姊妹刊物《關係雜誌（Relate）》首度以人員素質、策略性思考、管理、創意、國際化程度及成長等六項指標，對全球各大公關集團或公司進行所謂的「公關力」調查與評估（蔡松齡，1999）。以上二者，所涉範疇各有不同，但都帶動新觀念的發展，前者促進人們對於「國力」的重新認知，後者強化了「公關力」在現代社會的重要性。

公關工作隨著時代進步，愈受普遍重視，但它是一種計劃性或策略性思考後的產物，而且是必須長期不斷累積經營的工作，所涵蓋的範疇甚廣，各家言論亦甚分歧，各有重點，而且在性質上，軍隊和一般企業，甚至和其他政府部門略有區別，再加上軍隊公共關係研究的文獻與理論蒐尋不易，難免限制研究的開展。

故本文嘗試從公共關係的基本概念入手，梳理出我國軍隊形象塑建最基本而

直接相關的公共關係的四項工作：內部公關、社區公關、媒體公關和問題與危機管理，據此評估國軍公共關係的現況，並結合社會變遷趨勢，從中整合做出一些建議，藉作國軍形象塑建未來發展的參考。

還有一點必須說明，本文所指現況評估，限於時間、經費與各種相關條件限制，並非意指一般所謂經驗研究式的評估，而是以現行國防部所製頒手冊、報告書與政策宣示為對象所做的評估。雖然說，在原則與實踐間必然有其差距，報告書與實際情形亦不會完全吻合，但是就本文所欲達到的目標而言，指導性的準則或政策執行如果有需修正、補強處，當然也是必須注意的一個重要部分，甚至是關鍵部分。故而本文對現況所做分析，逕以國防部所發佈各項指導性文件為對象的作法，非但難謂不切題，更顯其必要性。

貳、公共關係的四個基本面向

因為公共關係所牽涉的領域太多，各方見解與主張不盡相同，包括美國公共關係學會（PRSA）在內的各個國際性公共關係組織，都有各自採用的意義，但綜合他們的看法，其中有一些關鍵用字值得注意，包括刻意的（deliberate）、規劃的（planned）、表現（performance）、大眾利益（public interest）、雙向溝通（two-way communication）和管理功能（management function）（Wilcox, Ault, Agee and Cameron, 2000: 5-7）。

由以上的用字，應該可以掌握公共關係的基本要素。公共關係必須是有計劃的行事，絕不是臨時起意，想什麼就做什麼；它也是長期耕耘的工作，絕不是一天捕魚，十天曬網，所謂「種瓜得瓜，種豆得豆」即是；它無法憑空創造，必須是一個組織實際表現做基礎，套句中國話，即是「有諸中形於外」；它不是專謀組織利益，更重要的是組織本身和大眾都互蒙其利；它不是單向的訊息流動，也重視受眾的回饋；它不是組織管理層級的附屬，亦不是其發佈訊息的工具，而是組織管理中的一環，負責管理對內、對外的評估、協調與溝通，並執行行動（與溝通）計畫，從中不斷的拓展並維持與各方面的善意關係。

對於這些內涵，我們可以認識到公共關係是在為組織從事「開疆闢土」的工作。一個組織的「疆域」，並非只是「工作場所」內而已，所有外部與內部的大眾和員工，都是開拓的對象，以獲得更廣泛的支持與善意。D. L. Wilcox 等將公共關係當作能夠導致某種結果的一系列活動、改變與功能的過程（as a process）（2000: 7），以及 James E. Gruning 等視公共關係為溝通內外的拓展邊界角色（boundary role）（1984: 9），其意均在於此。

對於這一系列拓展邊界過程，常以「RACE」這四個縮寫字母來加以說明，

這是 John Marston 在他一九六三年著作《公共關係本質 (The Nature of Public Relation)》首先提出的，D. L. Wilcox 等認為代表公共關係活動的四項重要要素 (2000: 7)：

- 研究 (research)：有什麼問題或狀況？
- 行動與策劃 (action and planning)：如何處理這些問題或狀況？
- 溝通 (communication)：怎樣告知大眾？
- 評估 (evaluation)：是否大眾了解了，又做何反應？

由上可知，好的公共關係，不是單靠直覺作判斷的，它必須是專業知識的結晶，需要的是思考、計畫與組織。公共關係更是雙向交流，在推展之前與同時，應該了解受眾的心理、需求與想法，只有訴求目標與大眾想法不相違背時，才能發揮出作用。通常一個成功的公關規劃應該已包含完整的「訊息/媒體綱要 (message/media outline)」(Tucker and Derelian, 1989: 48-49)，可從下列系列提問一窺輪廓：

- 如何界定公關目標，要達成什麼標的結果？
- 目標對象在那裡？
- 能否了解目標對象心理的欲望、需求與興趣？
- 如何提供最適當的公關訊息？
- 運用什麼傳播管道去傳達？
- 能否選取合適的發言人或代言人？
- 是否可以妥當包裝訊息，形成成功活動的優勢？

無疑的，一切的思考、規劃、準備與經營，都希望贏得目標對象的支持和認同，「目標對象在那裡？」是公關工作的重心所在。大致而言，一般（或軍隊）公共關係主要的目標對象有三，即內部受眾（在軍中係現役官兵及其眷屬、文職聘雇人員、退役官兵、後備軍人等）、特定受眾或社區民眾（就軍隊而言是駐紮地區的居民與社區民眾），以及一般大眾（亦即以全民為主的訴求對象，主要是透過媒體來傳達）(Wilcox, Ault, Agee and Cameron, 2000; 崔寶瑛, 1966; 胡光夏, 2000)。當然，還可以再加以分類，譬如意見領袖、民間社團、各級民意代表，其他政府機關、國際上各層面等等，當然也是公共關係特定的對象。

雖然一般民營企業的公關業務，已逐漸傾向委託外包 (outsourcing) (Wilcox, Ault, Agee and Cameron, 2000)，但政府或軍隊仍比較不被認同採此方式，不應拿納稅人的錢來說服大眾（同前註, 2000; Janowitz, 1998）。然而，不管公關業務是委託外包或組織內另設部門處理，大都設有公共關係人員執行相關業務，而最理想的情形是，每位員工都是對外拓展良好關係的親善大使。維護組織形象是每個人的責任，但這部分是最難做到的，Roger Haywood 指出：「不論

一位員工在公司擔任何種職務，但都或多或少有責任維護公司的形象……，如果員工都反其道而行，那麼一定是公司出了嚴重問題。」（2000：46）因此，內部員工在此兼具兩種身分，一是組織內廣義的公共關係人員，另一是組織公共關係工作推展的對象。

其次，交通傳播和通訊的發達，正改變著人對時間、空間、地域的觀念，從長遠來看，帶動人際關係改變的逆都市化（即鄉村化）、小市鎮興起，已是未來趨勢之一（Naisbitt, 1984）。大部分的單位或組織都有工作所在地，在城市、鄉村或社區中，彼此毗鄰而居，必須要有良好的互動來往，增進和社區的關係，等於為形象多買了一份保險。國軍營區遍及全台各地，如果國防部是「總公司」，各營區應可視為「分公司」，全國擁有最多「分公司」的政府機構，非國防部莫屬，加強軍隊和社區關係的重要性，不言可喻。

再者，眾所周知，大眾媒體反映社會真實，也塑造社會真實與價值觀，拜科技進步與社會開放之賜，大眾媒體在國內正展現著前所未見的蓬勃發展局面，也是各公關公司或部門投入最多精神與物力，積極建立善意關係的據點。經過多年擘劃，自二〇〇二年三月一日起，國防法、國防部組織法已正式實施，法制化、民主化的國軍不能自外於民意的監督和輿論的檢驗，基於「民眾知的權利」和「國家安全」的雙重考量，採取主動積極的媒體公關作為，以對國防施政形成助力，也是一個重要的課題。

除以上三者之外，問題與危機管理也是公共關係非常重要的一環，如果平時有準備，就能於危機發生之初，做最好的應變。碰到危機時，有時本能的反應會傾向掩飾真相或企圖操縱新聞，但真誠的面對媒體、和大眾溝通，已普遍為各界所採行，認為是最好的應變方式。有些人不免質疑，危機發生的範圍，即使經營的專業部門與人士，都無法防阻，公共關係對此又能有什麼作為？或許「隔行如隔山」，公關部門或人員無法了解各個專業範疇，但透過平日擬定的緊急應變計劃或危機管理機制，經常開會評估情勢發展，公關部門或人員就可於「事發之前」，對維護組織形象，做應盡的提醒、建議、堅持的責任。

組織形象的維護、公共關係的運作，所牽涉的其他層面仍有很多，譬如企業識別（CIS）、促銷、行銷、廣告、公益活動贊助、遊說等等，都有直接或間接的關係，但限於研究篇幅，本文不擬觸及，而將重心擺在最重要的基礎部分——「內部公關」、「社區公關」、「媒體公關」和「問題與危機管理」，這四個部分對一般企業、組織或政府機關、軍隊而言，只要肯耕耘，必定能帶來收穫，也應是衡量我國軍隊形象塑建的根本關鍵。

參、由單向溝通到雙向溝通的內部公關

前面有言，「每位員工都是親善大使」，這應是公共關係最理想的情形，由這個不易做到的標準，透露著：組織形象並不是全來自外界的評價，和內部員工的認知、態度、價值觀、內聚力、協調溝通……，都有很大的關係，而這些內部的看法或訊息往往會外流出去，不斷的形成訊息散播，影響著組織成敗。

另一方面，隨著自由化、民主化的開放趨勢，威權式的管理與溝通已逐漸被淘汰，代之而起的是兩性平權與人性化管理，因而選擇和員工有效的溝通方式愈形重要，在加強「面對面的人際溝通」（如會議、研討會、在職訓練……）和「間接溝通」（如傳單與宣傳手冊、錄影帶、錄音帶、告示、內部刊物、內部公告的電話新聞專線、電子郵件、鼓勵內部成員提出改革方案等），也比以前顯得進步，更為普遍（谷玲玲，1999；Haywood，2002）。

匹茲堡美國鋁業公司執行長歐尼爾（Paul O' Neill）於一九九一年帶頭重整企業，並訂下新的企業策略，各單位響應達成，有些甚至超過，John Naisbitt 在《全球弔詭（Global Paradox）》舉此為例，強調員工才是幕後的大功臣：「他只是把過去僅告知管理階層的資訊通告給每個員工，改變考績方法，鼓勵各級員工自動自發，彈性應變。」（1995：190-191）讓員工分享資訊，增加參與，自然有助於新的價值觀的塑造。

傳統的內部公關工作著重於「告知」或所謂的「訊息傳遞」的工作，但近來著重於雙向溝通，目的在影響員工的行為，建立員工共識，提高員工的士氣，而且有十分積極的做法，包括（蔡松齡，1999）：（一）把公司的年度計劃列入員工溝通計劃的一部分；同時把內部公關計劃納入公司計劃中很重要的一部分；（二）定期執行意見調查，了解員工對公司的態度及期望；（三）聘用公關顧問，協助推動企業內部公關。

國軍部隊的管理和一般企業對員工的關係是不全然相同的，而且在內部受眾的人數、工作性質與分工、上下隸屬關係，其複雜性與多元性，均有過之而無不及。但國軍也和企業一樣，加緊向前進步，根據《國防報告書》，就內部管理而言，「係幹部運用現代科學方法，將軍隊內之人、事、時、地、物，行井然有序之管理，對時間作有效之分配、管制及運用，使其充分發揮應有之效能……。管理方法有：走動式管理、人性化管理、重點問題管理、預防管理及行政管理等，管理原則講求科學化的辦事精神與方法、完善的管理制度、正確的數據資料。」（2002：215-216）且在兩性平權方面，「對女性同仁之工作保障、升遷發展……，各項權益、福利亦秉持『同工同酬』平權精神，給予平等待遇，及營造良好工作

環境。」（同前註，2002：216）

在價值觀塑造上，《國防報告書》明示國軍的立場與使命，「在『以憲法為根基，以民意為依歸』，效忠國家、愛護人民，保衛國家安全；並確立『為何而戰—為中華民國國家生存發展而戰；為誰而戰—為中華民國百姓安全福祉而戰』的中心信念，以堅定中心思想，發揮整體戰力，善盡保國衛民職責。」（2002：240）同時並透過「貫徹忠誠精實軍風，落實依法行政，崇尚質樸簡約，確使部隊團結純淨，並樹立『民主化』、『法制化』、『專業化』、『平民化』之風範，提升軍人形象。」（同前註，2002：241）

經過幾十年下來的建置，國軍在溝通方式上，不論人際溝通或間接溝通，應是十分週全的。人際溝通除一般例行的命令下達會議、簡報、研討會外，平日官員相處，雖因主官體卹程度或主動結構等因素，而有差異，但維持正式組織運作的下行溝通、上行溝通、平行與斜行溝通都有具備（柳瑞仁，2002），近些年來，更積極結合教育部推動的「學習型社會」與勞委會建構的「國家證照制度」，規劃建立國軍全方位終身學習環境，使習得第二專長，利於生涯規劃，進而強化幹部學能，提升國軍人力素質（《國防報告書》，2002）。

在間接溝通方式方面，國軍部隊擁有為數不少的「溝通園地」，但似偏向於單向溝通。如眾所熟知的電視莒光日教學、各軍種發行的平面媒體，以及現存唯一的「公營媒體」——《青年日報》，另還有發行《奮鬥》、《吾愛吾家》、《勝利之光》等刊物，主要在提供訊息與言論、身心或家庭輔導、傳播軍情科技等資訊，在這些媒介中比較缺少雙向溝通。然而為維護官兵權益，促進部隊團結進步，國軍部隊設有外界所沒有的內部申訴管道。國防部於民國八十七年修頒「國軍官兵申訴處理實施規定」，普設「〇八〇〇」免費申訴電話，各級幹部必須秉持「有問必答，答必中肯，有信必覆，覆必週延」，以及「依法行政」原則，誠心誠意地解決問題，有效消除潛存危安因素（同前註，2002）。

此外，軍隊因負有保國衛民的責任，戰時與平時均有各種任務必須遂行，和民間生活有許多不同點，以團體規範為重、自我空間狹隘、生活單調與訓練嚴謹等，這些特性自然對內部成員形成壓力，再加上離開家人和親友，缺少原有的情緒支持系統，因此常發生適應上的困難（洪光遠，1998）。不僅如此，目前軍隊更因大部分成員均是與昔日軍人不可同日而語的「新人類」和「新新人類」（註二），在某種程度上已是內部成員關係不可忽視的一環。他們不管在社會化過程或所習得的獨特思考方式、生活型態、人生哲學、性格特價，均迥異於六〇年代以前成長的「舊人類」，主要特徵是（馬家輝，1989：41）：

- 樂觀，凡事充滿期盼及活力。
- 強調消費享受，而且是感性消費。

- 講求快速效率，瞬息變化萬千。
- 功利主義及個人主義，以金錢作為人生目標。
- 模倣力、創造力、組合力強大。

對此德國社會心理學家弗洛姆（Erich Fromm）早在五、六〇年代出版的一系列著述中，就已一再指陳內在信念堅定的「生產型人格（productive personality）」，逐漸為迎合外界而包裝自己的「行銷型人格（marketing personality）」所取代（Fromm, 1973: 63-112）。黎士曼（David Riseman）在《寂寞的群眾（The Lonely Crowd）》加以呼應，做成「傳統引導型、內在引導型、他人引導型」三種類型分析（Riseman, Glazer and Denney, 1961: chap. 1），明確指出其中第三種他人引導型性格等於是「美國人與當代人」的性格，此種性格係工業主義的特徵，其社會內部存有許多歧異和例外，各有不同行為模式，但引導個人行為是以同儕的好惡為標準，和傳統引導型依賴家庭、親族組織與比較牢固價值觀，以及內在引導型是由長輩為他種下人格價值，有著截然不同的差異。

外界環境的劇烈變化，已遠遠超越傳統的認知、習慣與行為，而且未來變遷的速度、幅度，可能只會加快加大，尤其台灣的現代化緊追著已開發的工業國家，生活、作息、流行幾乎同步互動，新世代人類所受衝擊程度只會多不會少，這不只是軍中才有這種感受，各行各業都是一樣。作為政府部門或機構之一的我國軍隊，當然無法自外於時代與環境的變遷，必須與時俱進，要保持密合的關切與理解，也因為有如此的敏感和態度，反而能夠取得一個主動優勢的地位。因此，對於軍隊中官員兵士的溝通傳播方式，應可多加強改進，進一步凝聚價值、共識與情感，促使在軍隊服務與服役的人員，成為對外公關的有形力量。

其實，隨著科技急速發展，今日社會的年輕人業已進一步由新新人類蛻變為E世代人，其思考、行為模式與人際關係均深受互連網路（internet）的聯絡方式與因此形成的人際關係影響，甚至（極端來說是）為其所決定。但是，我們在此處所欲指出與強調的，不是某一特定世代的特質與因應之道，而是一種做好內部公關所必須的基本態度：真實、不懷成見而願意深切地去理解自己所面對的是什麼人，能夠就其所習慣或能夠理解的方式進行溝通。當然，要做好這點，除了個別公關人員的素養，更需要能獲得各類心裡、社會學者研究成果的支援，因此，鼓勵、支助社會、心裡學者進行各種社會與軍中現況研究，也是做好公關工作的一大關鍵。

肆、由為民服務到社區主義的社區公關

和工業化的先進國家一樣，一些開發中國家對於「社區關係」已愈來愈加重

視。特別當公司或工廠的員工多數來自於同一城鎮時，公司與當地民眾雙方面都希望這些員工居中擔任橋樑角色，或協助公司拓展地緣關係，或促使公司回饋協助地方發展，讓彼此的想法、期望與願景，經由聯繫、聯誼、溝通與相互結合，建立互動良好的社區關係。

畢竟軍隊和公司的性質不同，其成員較常更替，也非多數來自軍隊駐紮地區，但是缺少了這層橋樑關係，並不表示敦親睦鄰工作可免則免，或可以忽略軍隊與民眾之間的直接接觸，反而必須積極運作本身資源，在不妨礙戰備及安全的原則下，增進社區民眾對當地軍隊的了解與情感交流。

一般而言，美軍的社區關係值得參採，其工作方式主要有二種，第一種方式為主動式或預防式社區關係，是以詳盡的事前計劃，持續性的推動工作，強調面對面的雙向溝通，以建立雙方相互信任、相互了解的良性互動關係；第二種為被動式或補救式的社區關係，重建因誤解而導致的雙方不良關係。很明顯的，有計劃的執行主動式社區關係活動，可以減低使用被動式的社區關係活動，所以美軍的社區關係仍以第一種為重點（唐棟，1994）。

主動式社區關係的推動方式繁多，常見的計有（同前註）：（一）基地開放：配合節慶或年度例行性舉辦基地開放活動，邀請營區附近民眾，進入營區參觀；（二）社區領袖參訪：定期邀請駐地附近的民間領袖至營區參訪；（三）組織巡迴演講小組：派遣高階軍官或由指揮官及公共事務官組織巡迴演講小組，至駐地附近的重要機關（如議會）、學校、民間社團（如扶輪社、獅子會）進行演講；（四）協助民間重大事件處理：助民救災、救難、醫療等突發狀況救助；（五）協辦軍中表演團體演出申請：接受民間團體邀請美軍各軍種表演團體的申請；（六）派遣部隊參與民間活動：派遣代表參加駐地附近舉辦的運動會，展示軍隊高昂士氣，保持與民眾親身接觸；（七）開放軍中藝術活動：開放軍中的藝術品或蒐藏品供民眾欣賞，邀請民眾與學生參與軍中藝術活動；（八）辦理青少年育樂營：針對社區內青少年定期舉辦教育性活動，以增進軍方與青少年之關係，進而激發青少年對軍中生活的嚮往，為日後招募兵員做準備工作，其做法迭有變化，常見者有航空知識傳授、中學球隊指導、反毒活動宣導等。

我國國軍對此相關工作，雖無美軍公共事務單位的編制，也未曾以「公共關係」為名，卻一直不遺餘力的推展。國軍歷年來所發起的「軍愛民」和「民敬軍」等活動，即是含有濃厚社區公共關係的活動（崔寶瑛，1966；胡光夏，2000：）。但如果進一步加以檢視，其實國軍所從事的作為，比較偏向廣義的為民服務，和社區公關所指涉的內涵是有相當區別的。

以最近兩次出版的《國防報告書》來看，民國八十九年版列有「主動為民服務」章節（2000：253-256），民國九十一年版列有「為民服務」章節（2002：335-343），

所透顯的內容主要僅有營區開放、軍民服務工作會報及助民救災救難等方式，和社區公共關係較具密切關係，其餘大抵以廣義的為「民」服務居多，並非與駐區附近居民長期的互助互動。又無論是工作的方式、種類或內涵，若和美軍所推動主動式社區關係相比較，更可以看出國軍對於形象塑建的工作，在社區公共關係方面有待努力空間仍多。

即以營區開放而言，九十年國軍各級部隊辦理官員家屬懇親會計有二一六六場，主要是以營區為單位，結合節日、隊慶、慶生會及營區開放等時機，辦理各項餐（茶）會聯誼、營區設施參觀及訓練成果展示等活動，邀請單位官兵家屬、親友、地方首長及役政機關代表參加（《國防報告書》，2002：342），顯然社區的民眾、青少年、意見領袖等並非國軍營區公共關係的主要對象，這與美軍的做法是存有差異的。

「軍民服務工作會報」應是目前促進社區公共關係最具積極作為的方式，國軍的做法是統合地區三軍力量及社會資源，主動與各級民意代表、地方政府、仕紳、一般民眾，就地方公共事務、公益活動、環境保護、土地禁（限）建、演訓、意外、糾紛及機關軍民協議等事項，密切協調、連繫，建立共識，達成協議，化解疑慮，消弭抗爭，俾利敦親睦鄰與各項國防施政推展；另藉由執行災害搶救、急難慰助、慶典聯誼等各項服務工作、瞭解地方輿情、需求與各項能量，及時支援因應、並結合地區全民防衛動員組織，致力於總體戰力之發揮（《國防報告書》，2000：265-266）。

但是社區關係的經營，是一個沒有終點的過程，上述活動計劃與方式的背後，必然是不斷的研究、溝通、評估，沒有簡易的公式可以依循。它可能包括蒐集事實（當地的人口統計、變項與心理特質，或少數族群、閱聽眾的個人傾向、民情風俗．．．），預設每個計劃情境，決定何者為主要民眾、次要民眾或意見領袖，也需考量社區民眾對軍事支持程度，對一般性議題或區域性議題的態度等等，但另一方面，軍事指揮官或從事社區關係人員與士官兵都會不定期職務調動，甚或軍隊移防，如何永續銜接拓展社區關係，本來就是一件任務繁鉅的工作。

還有，當軍隊從事社區關係時，有必要對「社區」一詞做更確實的認知。在這個全球化時代，能藉視訊電話聯絡感情、手機隨身攜帶的現代社會，也是人們珍視地方魅力與文化傳統的地方時代來臨。其中有一些觀念頗具意義，譬如 John Naisbitt 所強調新的地域觀念，即尋根與愛鄉風潮的興起：「地區性的差異並非憑空而來，而是某一地區的人們擁有類似的價值觀或態度所致。」（Naisbitt，1984：141-142）

歐斯本（D. Osborne）、蓋伯勒（T. Gaebler）也在《新政府運動》指出：「我們讓『專家主義』和『中立管理』的激進信心蒙蔽了雙眼，而無視於家庭和社區

流失了主控權。這種缺失日益明顯，社區終於覺醒，．．．人們不再把自己的生活自主權交給大而無當的機構（大型政府或大企業、大型的員工團體），他們覺醒了。」（Gaebler 等，1993：69-70）

社區的涵意相當於「社群」或「共同體」，如果借用十九世紀德國社會學家突尼士（F. Tonnies）所提出「社區」和「社會」區分的概念，就容易更清楚認識。他認為社區（*gemeinschaft*）與社會（*gesellschaft*）兩者截然不同，社區指的是具有根源、道德一致、親密及友誼的聯結，成員對團體認同，這是一個具有生命共同體的社區。與此相異的是社會，他們沒有共同的根源，以利益相結合，以契約當保鏢，其特性是功利、權謀和私利。社區則是以生存、生活和生涯發展為目標，以友誼、互助和感情為特性（Sorokin，1971）。

在歐美，這種地域性鄉村所以引人注目，不單是社區主義的興起，更在於它已蔚為風氣。在臺灣，經政府大力推動社區總體營造，人們對地方的細微個性或特質將越加重視與敏感，地方或社區主義已逐漸在文化、藝術、生態保育諸領域中取得優勢，恰是經營社區公共關係者所應更細緻面對的課題。

國情或有不同，地域各有差異，但不變的是社區成員追求群體認同的需求與確認生命共同體存在的必要。因此，國軍要做好社區公共關係，關鍵當在於能夠認同所在社區，不只是將所在社區視為服務、溝通對象或公關對象，而是要在即便會有不定期人事調動與部隊移防的情形發生，都能肯定自己就是此時此刻所在地方社區的一份子，以社區成員的身份與社區交流，在實際生活上與社區結合起來形成共同體。當然，要實踐此一要求，在實務上必須做更細膩的規劃，並藉助於民間社區工作者的實務經驗，對公關人員社區意識、感情與技巧提供更進一步的教育訓練。

伍、由傳統媒體到新興媒體的媒體公關

國防施政與民眾生活密切相關，任何舉措幾乎均涉及人民的權利義務，甚或生命財產安全。尤其國防經費的支出，無論軍隊武器的更新、戰力品質的提升及部隊的訓練與維持等，都是由國民所共同負擔，都要花費國家大量資源，如何使國民大眾樂於支持，確實感受此一需要，軍隊在平時就得點點滴滴去做，爭取一般大眾對國防事務的了解與認知。特別是，在軍隊與媒體的互動關係上，由於國防施政動見觀瞻，媒體為滿足民眾知的權利，時常竭力挖掘各種新聞，然而國防軍事事務基於國家安全的考量，必須採取相關保密作為，以致軍隊與媒體之間難免存在某種差距乃至衝突，因而媒體關係特顯重要。

但在民主國家，國防事務接受民意與媒體的監督，本是常態，而且為了持續

增進與媒體的關係，國防部曾於民國五十三年七月編印《國防部新聞局業務手冊》，復於民國六十七年九月訂頒《國防新聞工作手冊》。自政府於民國七十七年元月宣布開放報紙登記，並大幅釋出廣電頻道後，因媒體競爭激烈，經營環境生態丕變，迭有國軍負面或不實消息，甚至洩露軍事機密，醜化、攻訐軍中意外事故情事，軍事發言人室為因應環境變化，調整國軍新聞工作觀念與方法，特於民國八十六年重新修編《國軍新聞處理手冊》，對於國軍新聞基本概念、新聞處理職掌區分、新聞發布、答詢、連繫、記者參訪、業務協調、輿情處理、召開記者會、新聞處理與運用及新聞安全維護等，均有詳細明白規定（1997：4-38），並於民國八十八年六月編印《國軍新聞工作須知》，進一步對發言人職掌、權責、守則，以及重大危安事件反映處理程序等作更明確規範（1999：4-19）。

基本上，凡重大國防政策、戰備訓練、共軍動態等敏感議題，經由國防部軍事發言人室對外說明，國軍各軍團級以上單位均設置發言人，作為對外溝通、連繫與查詢窗口，唯對外說明軍事訊息時，均不涉及兵力部署運用、軍事採購、國際軍事交流、情資來源、武器裝備研發及兩岸關係等政治敏感內容（《國防報告書》，2002：322）。

同時近十餘年來，我國國防部的另一項具體作為，是以擴大「國防事務透明化」為指標，一方面與政府各部會協調連繫及民意機關充分溝通，一方面透過對外政策說明，促使民眾深入了解國防各種施政作為。「國防事務透明化」的相關作法，包括落實發言人制度、每週定期軍事記者會、每季舉辦軍事記者國防講座、邀請媒體主管與記者參訪、建置「國防部全球資訊網站」等（《國防報告書》，2002：322-323），且自民國八十七年起，不斷地有處長級以上人員接受廣播、電視媒體訪問及現場叩應，充分顯示國防部消除民眾對國防事務疑慮，以及加強軍民溝通主動的決心，其目的即在增進社會大眾對國家安全的信心及國防事務的了解，進而關心國防，支持和參與國防。

無疑的，國防部軍事發言人室和各軍團發言人係國軍處理媒體關係的主力，他們對外或臨場的表現，往往是民眾認知的主要來源之一，因此，國防部除不時對各新聞事件處理的好或壞做成檢討，供各軍團經驗交流外，自民國八十八年起，每年均舉辦一次「國軍發言人講習」，邀請學者專家、知名媒體主管或政府部門發言人授課，並將講授內容編成「僅供國軍內部新聞教育使用」教材（目前已編印《國軍發言人講習專家學者講演輯錄，1999》與《媒體主管對國軍高級幹部講演輯錄，2000》兩輯）。

由上可知，發言人的角色非常重要，然而，值得注意的，在培訓制度上則有差距存在。在《國軍新聞工作須知》所列「發言人守則」，其中第三條「發言人代表單位對外發言，必須瞭解新聞特性，充實專業知識」、第六條「發言人負責

單位新聞工作，必須重視新聞公關，建立良好情誼」、第八條「發言人督導所屬新聞工作，必須落實新聞教育，建立正確觀念」，像這些的要求，並不是熟悉作業規定，或經短時間、一年一次研習，所能充實完備的。美軍專業的公共關係人員或新聞官，都在位於印地安那州 Fort Benjamin Harrison 的國防資訊學校 (The Defense Information School) 培訓，或是在美國的民間大學與研究所攻讀公共關係與新聞學的學位 (胡光夏，2001)，或可作為國軍參考，結合相關軍事院校教育系統或終身學習規劃，建構出一套較為週全的培養制度。

前已提及公共關係必須重視溝通，從受眾的角度看，溝通形式通常分為人際溝通與大眾傳播，兩者相互為用，相輔相成。雖然大眾傳播只是公共關係對象的一部分，但對促進輿論的形成，具有關鍵樞紐地位，尤其在戰爭期間，不管是報紙、電視、網路等，都成為交戰雙方的工具 (張梅雨，2002)。但最重要的，與媒體往來最重要的憑藉，是不能欺騙，信而可徵的事實才是最好的宣傳，公信力無疑是任何形式傳播最重要的基礎。

以越戰為例，當時專責公共事務的國防部助理部長高爾亭 (P. G. Goulding) 透露美國政府如何對民眾發布新聞的幕後消息時，顯示其中包括了許多欺騙與謊言，而且美軍未能對美國民眾充分解釋轟炸北越的原因，是那時軍隊公共關係最大的一項錯誤。越戰以前，基於國家安全的理由，各種大眾傳播媒體對於美軍的報導，都以正面居多，民意總是站在軍方這一邊，然而很明顯的，越戰期間美國政府的政策，根本無法跟上電視的發展腳步，美軍根本不知如何面對電視這個新興媒體，甚至可以說，美國在越南戰場上有關新聞處理的失利，在某種程度上直接或間接導致戰爭失敗 (唐棣，1996)。

有關越戰及其以後各個軍事戰爭中關於美軍公共關係的檢討很多，而關於新興媒體的運用，則是比較聚焦的重要因素之一。新興媒體是時代與科技的產物，以前的無線電視，目前正蓬勃發展的電子網路與有線電視都是。越戰是第一個透過電視媒體報導的戰爭，許多血腥殺戮實況或美國人子弟在戰場犧牲的畫面，經由電視媒介，直達每個美國的家庭，對美國人而言，這個域外戰爭幾乎等於是在客廳進行。日後的格瑞那達事件 (1983)、波斯灣戰爭 (1991) 及九一一事件後的阿富汗戰爭 (2001)、第二次波斯灣戰爭 (2003) 等，美軍對新聞處理均採程度不一的管制作為，與此不無關係。

如今報紙、雜誌、廣播電台、無線電視．．．都已經算是傳統媒體，這些媒體在公關的操作型態各有不同，但資訊傳遞的本質而言，都是偏向單向溝通的媒體，至於目前正積極發展的有線電視和電子網路，則進一步強化了媒體經營的分眾化以及和閱聽大眾的互動性 (孫秀蕙，2000)。除了有線電視特重 SNG 採訪和議題論壇，在某種層面廣泛發揮社區聯繫及議題設定的功能，互連網路更在及

時性外，還加上了前所未有的互動特性，於是如何掌握頻道多元（小小台灣擠滿了六個二十四小時電視新聞網）、傳輸速度迅速的新興媒體，以及嫻熟互連網路的操作技巧與溝通要訣，均是當前公關人員的主要挑戰之一。

陸、重視弱點關係的問題與危機管理

任何單位組織都難免有弱點，既使平日在管理上小心翼翼，亦無法確保凡事順利，更何況有時會發生來自外在的意外或挑戰，另現代媒體傳播的速度十分驚人，電子媒體可能在事件發生後幾秒鐘，就播出提要新聞，SNG採訪車甚至幾分鐘就趕抵事發現場。當公關人員還來不及掌握整個狀況時，問題或危機事件已自媒體記者的口中傳播出去，而且最初的報導，往往定下來以後陸續報導與評論的基調，如果平時對問題與危機管理，缺乏一定程度的準備與對策，那危機出現時，即可能注定了失敗的命運。

問題與危機的產生，不管影響範圍是大是小，其來源主要有二，一是來自於內部的不慎不妥，另一是來自於外部的挑釁、污蔑、挖掘負面或捏造不實消息，也有可能是無法妥善預防的意外與天然事故等。許多人都會強調「危機是可以預防的」，亦即當危機即將發生時可以使它不發生，其實這不是公關實務所涵蓋的範圍。危機預防放在公關的運作定義應是：針對可能發生的危機，事前做好準備功夫，其具體內容包括（蔡松齡，1999）：（一）注意大環境的發展及轉變；（二）慣性負面形象的檢討；（三）隨時檢討內外部的異常現象；（四）危機事件的模擬與應變；（五）危機事件處理小組的組成；（六）建立發言人制度。由此可知公共關係的問題與危機管理，必須特別重視自身的弱點及其與外在環境關係的管理。

民國八十八年「九二一震災」的危機處理，對國軍而言，是個真實的考驗，也檢證了國軍應對危機的高度能力，獲得國人高度肯定，對國軍形象提升，助益匪淺。當日震災於凌晨發生後，國軍即不待命令全力投入救災，清晨六時「國軍救災指揮中心」立即成立，統籌三軍救災作業，陸軍總部隨即在南投、新社、松山、新莊四個主要災區開設「救災前進指揮所」及八個分區指揮所，同時運用從國防部軍事發言人室，到各軍團級單位發言人的新聞處理機制，納編各災民收容所及救災分區指揮部的聯絡官等人員，隨時提供各項最新情形資訊，供平面和電子媒體參考運用，國軍「搶救人命」種種作為，經由國軍新聞處理機制作有系統的報導（洪陸訓、莫大華、李金昌、邱啟展，2001）。此外，國防部印製《青年日報快訊》分發至各災區，並張貼於各災區公共場所，震災救災總指揮部印製《忠誠快報》，分發各地（分）區指揮部、營級以上部隊參閱，以及陸軍總部發行的

《忠誠報》擴大報導救災實況，對安定民心，協助災區民眾了解救災活動事宜與訊息，激勵救災部隊官兵士氣，都有莫大貢獻（同前註）。

對國軍而言，因肩負國家安全第一線的實際責任，因此在有關國防事務的危機與問題處理上，更不容疏失或絲毫誤差，否則可能即予敵可乘之機，直接影響到民心士氣。民國八十四年七、八月及八十五年三月間，中共一連三波對台實施軍事演習，企圖以文攻武嚇，干擾我首屆民選總統舉行，兩岸關係劍拔弩張，不斷成為國內外媒體報導焦點，然而國軍在公關危機的處理又寫下漂亮一頁。那時國防部在不違反國防安全與軍機保密原則下，主動適時對外發布中共演練新聞中英文新聞稿三十七則，不僅避免不實謠言散播，且由於我對中共演練動態掌握確實，使國人無畏中共的挑釁與威脅。

在國防施政的危機處理機制中，新聞媒體被視為「具有澄清世局、安定人心之作用」，在《國軍新聞處理手冊》中規定可以明確運用的功能有五（1997：34）：（一）偵察環境：以迅速、大量的報導，提供人民所需資訊。（二）探知事實：以完整、深入的分析，協助人民瞭解事實真相。（三）整合意見：以充分、自由的討論，告訴人民自處之道。（四）指導行動：告訴人民如何適應狀況，採取正確之觀念與行動。（五）恢復常態：轉移話題化解危機，使社會運作恢復常態。

當發生重大危安事件時，亦明訂「不能先存有隱滿事實的念頭」，亦無「不發言」的權力。國防部及各軍種總部應依據下列三項新聞處理流程，迅速處理（《國軍新聞工作須知》，1999：11）：（一）反映（迅速向上反映，反映資料應審慎查證，力求百分之百正確）；（二）說明（發言人或指派專人赴現場處理，力邀記者作初步說明）；（三）刊播（提供正確訊息，強調新聞重點，積極聯繫、協調媒體刊播）。對於重大軍紀案件新聞案件，亦依裝備重大毀損、人員自我傷害、車禍、不實指控、官員違法犯紀等案件狀況，表列受訪或說明時機、地點、參加人員及表達方式（《國軍新聞工作須知》，1999：17）。以上僅是國軍對於問題與危機新聞處理的大要整理，就公共關係的危機處理層面而言，在危機事件的模擬、危機事件處理小組的組成與建立發言人制度等方面均大體具備。

但另一方面，在注重大環境發展的議題管理、負面形象可能造成因素的檢討與軍隊內外部異常現象的管控等，可能係由其他不同部門所負責處理，並未見諸於新聞與公關處理文件中。其實在處理組織與對外大眾間的問題時，議題的評估及管理是很重要的，主要的任務在於密切注意一些社會上經濟、政治、環保等的問題，使組織能和社會脈動、民意動態相契合，能在問題擴大或變成危機之前，妥善擬訂因應方案計劃，使組織在變遷的環境中不致失措（Newsom, Scott and Turk, 1992；Wilcox, Ault, Agee and Cameron, 2000），這個部分在一般企業大都統由公關部門處理，可收形象維護的整體效果。

在公共關係的領域中，目前危機處理的概念還在發展中，比較應重視是平日的「問題與危機管理」，通常須是預先設定危機處理計畫，詳細考量自身的缺失與弱點、可能產生的狀況、問題，事前妥做準備，作為組織形象的保障。R. Haywood指出：「領導階層則應清楚地思考各種問題發生的可能性，換言之，企業要將眼光放在至少五年之後。」（Haywood，2002：295）。Jordan Goldman 強調在溝通稽核中，能將設定的目標，包括弱點關係（vulnerability relations，註三）和可能風險作通盤考量，他認為，「公共關係應該永遠和弱點關係互輔相成（PR should nearly always be supplemented by VR）」（Goldman，1984：81）。我們也可看到公關稽核（public relation audit）、溝通稽核（communication audit）之類字眼的使用（Goldman，1984：81；Wilcox，Ault，Agee and Cameron，2000：203），都是在強調檢討問題，從計劃與溝通中做好應變之道。

柒、我國軍隊形象塑建的評估與建議

由以上的探討，形象的問題絕不只是「門面」的工作而已，所牽涉內外部的關係與層面甚廣且複雜，並且由於公關的理論與實務日漸發展，在一般民營企業或本文所舉美軍的公共事務，大都由統一事權的公關部門或委託外包辦理。長期以來，國軍向無公共關係部門，主要由政戰部門分工執行，而有公共關係發展之實，實行至今亦有可觀成果，對提升戰力與士氣、凝聚民眾向心、爭取民意支持等有其特殊貢獻。但在既有基礎上，審視內外環境與社會趨勢，謹做以下的評估與建議。

首先是公共關係的機制問題。無疑的，社會變遷愈快，愈須靈活的、專責的公共關係機制，無論就問題研究、行動規劃、設定公關目標、了解目標受眾心理、運用傳播管道、評估回饋等任何方面而言，才能具備良好的回應能力，然而目前只是在局部或重點上各自處理，難免呈現部分弱化之勢。國軍是政府機構中員工最多，也應是全國公關受眾最廣的單位，理應更加重視公共關係的推展，最佳的方法當然是設立公關部門，以利事權與責任劃分，裨益形象塑建工作的推展。其次的方法是，相關功能仍分由政戰各部門辦理下，規劃一統整公關事務的機制，引用公共關係的理念，參考公關的實務運作，建構具實質操作公關的能力。但不管如何，若能整合現有的人力、業務、工作方法，朝向公共關係的模式，並且積極培訓公關事務人才，提升作業能力，必能在原有的基礎下，更臻完備與發展。

第二是專業人才的培訓。以《國軍新聞處理手冊》、《國軍新聞工作須知》對軍隊新聞公關人員所作要求的內容而言，事實上與外界對一般公關人才的要求無異，但國軍並沒有像美軍設有專業的公共事務訓練班隊，長期培訓專業人員，

單位發言人大都未受過新聞或公關養成教育，在執行成效上有待進一步評估。人才培育之道，須從教育著手，應可分為軍校養成教育、軍事進修教育及軍事深造教育三方面實施；三軍各院校宜將公共關係的訓練列入通識教育課程中，並以政治作戰學校為重點發展學校，加強新聞系現有師資，並透過邀請民間公關公司實施專題講座方式，開設相關公關課程，供各系學生選讀，甚至列為必修課程，長期有計劃地培訓國軍公關人才（胡光夏，2000）。

第三是有效內部雙向溝通的建立。國軍內部的人際溝通與間接溝通有其穩固基礎，對軍隊幹部也有「帶兵帶心」、「以身作則」的要求與目標，但畢竟軍隊是一階級組織，組成份子來自社會各階層，又是不同於舊人類的新人類與新新人類、甚至 e 世代，已不適用以單向為主的訊息傳播或溝通。新世代人類以同儕為學習與模仿對象、以電腦為溝通工具的特質，已是家庭、學校與軍隊在教育、溝通、互動上，必須共同面對的課題，因此除了原有的告知、訊息傳遞方式之外，加強研判員工對資訊的需求，了解員工官兵的感覺與言語，鼓勵參與和意見表達，以及促使他們成為外界資訊回饋網路中的一環，都是必要的作為。一般而言，面對面的溝通比間接的媒介溝通來得有效，電子媒體比平面資料更為直接，都有助於溝通中達成共識。

第四是主動式社區關係的加強。目前國軍對社區公共關係的推展，比較偏向為民服務工作，但是軍隊社區關係更重要的本質與目標，在於增進人際溝通與了解，使兩者的期望與能力相互結合，軍隊對社區可盡甚麼責任，如何了解社區的想法、願景，是加強社區關係的第一步，再來才是普遍性的為民服務。另美軍在推動社區關係的內容與方式，如組織巡迴演講方式、派遣部隊參與民間活動、辦理青少年育樂營等，以保持與社區民眾親身接觸，亦值得國軍參採。

第五是對社區運動潮流的對焦與重視。軍隊之於社區，大都屬於外來人口，缺少地緣關係，有其先天限制，又士官兵平日活動範圍常以營區為限，自然增加不少隔閡，本應克服的因素很多，若不能有心經營，難免改變不了彼此的陌生。尤其社區運動已經蔚為風氣，在政府推動社區整體營造的同時，人們之間的歸屬感，對地方的細膩特質愈趨敏銳，愈來愈須投入更大的心思與努力，才能打破無形的心理圍牆。本文第四節中特別強調「社會」與「社區」的區分，用意提醒社區對於親密、關懷、情感、互助與道德一致的特殊需求，應是值得關注的重點。也就是說，在軍隊與社區的互動中，必須設法建立起類似社會學所謂的初級關係，致力於被社區接納為其成員，當然在此的背後，必然是軍隊的公共關係機制進行接連不斷的研究、溝通、評估，以增進對社區人、事、物的了解，以及一般性議題與區域性議題的掌握。如果做好這一步，將不至因部隊移防或職務調動，而對社區工作有任何影響。另每次社區活動的舉行，邀請對象也是重要的考量因

素，社區的民眾、意見領袖及青少年應列入主要的考量對象，使社區工作的經營，具有擴散的影響力量。

第六是對於新興媒體的運用。國軍對於報紙、雜誌、電台、無線電視等傳統媒體，有其嫻熟的運用能力，但對於有線電視和電子網路，似仍缺乏特別定位的公關方法。其實出現在有線電視、電子網路中的節目與討論內容，有些是熱門的新聞話題，也有許多是青少年次文化互相傳達的訊息，尤其是電子互連網路，鼓勵使用者從虛擬真實（virtual reality）的網路上主動參與並表達意見，人們花在參與討論或主動蒐集資訊的時間將會增加，也相對縮短對傳統媒體的時間付出，已逐漸改變著人們的閱聽習慣（孫秀蕙，2000）。可能在這些新興媒體出現的話題與討論，許多和國軍建軍備戰較無直接關係，卻為居國軍組成份子的大多數服役年輕青年所關注的，目前國軍對這片新興媒體園地，尚乏相關公關策略以資因應，報紙媒體曾披露的《驗證精實案》（呂昭隆，2002：5），只是其中一例。對新興媒體的運用，已是國軍須加面對且刻不容緩的工作，此並不意謂傳統媒體的公關不再重要，但至少提醒著新世代消費族群注重資訊個人化的趨勢，必須及時調整，踏入這塊「邊界」，促進公關作為更有著力點，達成更有效的公關能力。

第七是問題與危機管理的統合。目前國軍因無公共關係的編制，在公關實務上所指的問題與危機管理，是由軍隊安全系統擔負職責，但兩者的工作性質與重點是不完全相同的，軍隊的安全機制在於預防任何內外部危機的產生，公共關係的機制在計劃要能有效執行，須對組織無法控制的外在環境，包括公關受眾的態度、議題動態及社會趨勢等作出評估，這些外在環境是變動不居的，必須時時溝通，立即調整因應。另一方面也要納入自身弱點，甚至未被發掘弱點等的考量，這種研究與計劃的管制，是經年不斷執行的，然而我們可從一些身邊的事例經驗看到，即使考核、管考、安全等程序與檢討會議不斷進行，但在做這些管理時，「希望」、「期盼」等祈使句字眼是最經常出現的名詞，譬如，「希望在短期內達成設定目標」，「期盼消弭危機於無形」之類，其實這並不是公關稽核所需的「有用資訊」，也常因此使公關所要求危機管理功能的發揮，受到阻礙，怯步不前。目前國軍對於危機的新聞處理，已明訂反映、說明、刊播三程序，但對大環境發展的議題管理、可能造成負面形象因素的經常性檢討等，尚未妥善建立制度，也未能和新聞公關處理視為同等重要，應加以重視，對形象塑建必有助益。

捌、結論

本文針對我國軍隊形象塑建現況進行探討，主要是以公共關係的概念作為基礎，分別分析國軍內部公關、社區公關、媒體公關和問題與危機管理等層面的作

為，並且由於公共關係的功能發揮，不僅要求對問題或狀況的研究，亦特別重視議題動態與社區趨勢等外在環境因素的掌控，因此也將台灣一些社會現況與未來可能發展，納入一起思考，作為思考我國軍隊形象塑建的重點。

一開始本文即強調，公共關係是不斷拓展邊界的過程，是長期經營並和各方面建立善意的工作，其實在每個活動與過程中，都是極其細緻的思考、計畫、溝通、回饋與評估，不斷的界定公關目標、目標對象，了解不同目標對象的心理需求，從中建立親身接觸、雙向往來的人際關係，環環相扣，週而復始。經過長期穩健的發展，國軍在公共關係工作方面，雖無「公共關係」之名，卻有相關的任務與職責，對為民服務、軍民關係等的拓展有其明顯的貢獻，但也因無「公共關係」之名、未備公共關係的機制，以致有本文以上分析的差距存在。

就本文的觀察，國軍的公關偏重於媒體關係，對象也大致指向普遍的民眾，類似於其他政府機構的為民服務工作，但國軍的組織和一般政府機構有性質上的不同，且其廣大的內部成員來自於民，各地駐紮的部隊又和民眾毗鄰而居，為取得民眾的支持與信任，增進社會大眾對國家安全的信心，以及對國防事務的了解，除了應重視媒體關係之外，也相對的必須比以往更加強內部與社區關係等人際溝通的經營。

本文因採公共關係取向的研究，所做出的檢討與建議，自然和現況有所出入，這並非意指國軍在形象塑建的工作上有疏失之處，而是基於國軍現代化、法制化的發展，以及面對當前社會的變遷趨勢，必須與時俱進，創造出主動優勢的作為，因此謹提公共關係機制的建立，專業人才的培訓，加強內部雙向溝通、主動式社區關係、新興媒體的運用，以及問題與危機管理的統合等幾項建議，期使國軍公共關係工作在既有成效上，為形象塑建發揮更大的效果。

註釋

註一 參見民國八十七年國軍發言人講習專家學者講演輯錄，當時中時晚報發行人兼社長林聖芬、台灣大學新聞研究所所長谷玲玲都曾以「國軍形象塑建」為題發表演講。

註二 所謂「新人類」（此一名詞是日本作家界屋太一所創，用以描述一九六五年以後出生的日本青年），美國叫「X世代」，日本話是「下一世代」或「蟋蟀世代」，傳播學者則以「電視奶瓶族」來形容。「新新人類」（是國內廣告創作者葉再傳在開喜烏龍茶廣告率先使用）相當於美國的「Y世代」。

註三 弱點是指組織內部已經存在或有可能形成的缺失與疏忽，它可能為人所察

覺，出現在產品、服務或組織經營上，也有可能隱藏在人們心中，成為銷售時的無形障礙，以致組織陷於無可救藥的地步。而這些弱點凡會影響到與社會及大眾的關係的，均可視為公共關係最應注意的危機管理事項。

參考書目

(一) 中文部分

- 王石番 (1995)。《民意理論與實務》。台北：黎明。
- 李 瞻 (1992)。《政府公共關係》。台北：理論與政策雜誌社。
- 呂昭隆 (2002 年 7 月 27 日)。台北：中國時報。
- 谷玲玲 (1999)。〈學界對國軍形象塑建之評介與建議〉，《國軍發言人講習專家、學者講演輯錄》。台北：國防部軍事發言人室。
- 林聖芬 (1999)。〈媒體對國軍形象塑建的看法與建議〉，《國軍發言人講習專家、學者講演輯錄》。台北：國防部軍事發言人室。
- 胡光夏 (2000)。〈我國軍隊的公共事務—軍隊與媒體之探討〉，《第三屆軍事社會科學學術研討會論文集》。台北：政治作戰學校軍事社會科學研究中心。
- 胡光夏 (2001)。〈戰爭、媒體與軍隊—以波斯灣戰爭為例〉，《第四屆國軍軍事社會科學學術研討會論文集》。台北：政治作戰學校軍事社會科學研究中心。
- 洪光遠 (1998)。〈新新人類部隊生活適應問題的探討〉，《新新人類從軍樂學術論文集》。台北：政治作戰學校軍事社會科學研究中心。
- 洪陸訓、莫大華、李金昌、邱啟展 (2001)。《軍隊公共事務研究》。台北：政治作戰學校軍事社會科學研究中心。
- 柳瑞仁 (2002)。《國軍基層領導型態與溝通滿足、工作滿意度之關聯性研究—以海軍陸戰隊連級軍官為例》。台北：政治作戰學校新聞研究所碩士論文。
- 唐 棣 (1994)。〈美軍公共事務工作的理念與做法〉。台北：復興崗學報，53 期。
- 唐 棣 (1996)。〈公共事務的發展與作法〉。台北：復興崗學報，58 期。
- 馬家輝 (1993)。《都市新人類》。台北：遠流。
- 孫秀蕙 (2000)。《公共關係：理論、策略與實例》。台北：正中。
- 張梅雨 (2002)。〈從美國反恐怖主義戰爭剖析新聞報導之趨勢〉。台北：政治作戰學校 91 年第二季軍事記者國防講座。
- 崔寶瑛 (1966)。《公共關係學概論》。台北：台北市新聞記者公會。

- 國軍新聞處理手冊(1997)。台北：國防部軍事發言人室。
- 國軍新聞工作須知(1999)。台北：國防部軍事發言人室。
- 中華民國八十九年國防報告書(2000)。台北：國防部。
- 中華民國九十一年國防報告書(2002)。台北：國防部。
- 蔡松齡(1999)。《公關趨勢》。台北：遠流。
- Armstrong, D. L. & Kam Wai Yu (1998)。《皮爾松那形象法則(The Persona Principle)》,張美惠(譯)。台北：時報文化。
- Blishak, S. A. (1997)。《企業形象包裝》,陳淑真(譯)。台南：大偉。
- Cline, R. S. (1978)。《世界國力評估：列強策略遊動演算書(World Power Assessment: A Calculus of Strategic Drift)》,王洪鈞(譯)。台北：黎明。
- Fromm, E. (1973)。《人類之路：倫理心理學之探究(Man For Himself: An Inquiry into the Psychology of Ethics)》,蔡伸章(譯)。台北：協志。
- Haywood, R. (2002)。《全面公關時代—打造企業公關的新形象(Managing Your Reputation)》,胡祖慶(譯)。台北：麥格爾·希爾。
- Naisbitt, J. (1984)。《大趨勢(Megatrends)》,潘祖銘(譯)。台北：志文。
- Naisbitt, J. (1995)。《全球吊詭：小而強的年代(Global Paradox: The Bigger the World Economy, the More Powerful Its Smallest Players)》,顧淑馨(譯)。台北：天下文化。
- Janowitz, M. (1998)。《專業軍人—社會與政治的描述(The Professional Soldier: A Social And Political Portrait)》,洪陸訓、洪松輝、莫大華等(譯)。台北：黎明。
- Osborne, D.、Ted Gaebler(1999)。《新政府運動(Reinventing Government)》,劉毓玲(譯)。台北：天下文化。
- Schultz, D. E.、Stanley Tannenbaum、Robert F. Lauterborn (1999)。《整合行銷傳播(Integrated Marketing Communications)》,吳怡國、錢大會、林建宏(譯)。台北：滾石文化。
- Sorokin, P. (1971)。《當代社會學說(Contemporary Sociological Theories)》,下冊,黃文山(譯)。台北：商務。
- Wilcox, D. L.、Phillip H. Ault、Warren K. Agee (1993)。《公共關係：策略與戰術(Public Relations: Strategies and Tactics)》,莊勝雄(譯)。台北：授學。

(二) 英文部分

- Goldman, J. (1984). *Public Relations in the Marketing MIX*. Lincolnwood : NTC Business.
- Grunig, J. E.、Todd Hunt, *Managing Public Relations* (1984). New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Newsom, D.、Alan Scott、Judy Vanslyke Turk(1993). *This Is PR: The Realities of Public Relations*. Belmont : Wadsworth.
- Riseman, D.、Nathan Glazer、Reuel Deney (1989). *The Lonely Crowd : A Study of the Changing American Character*. New Haven : Yale Univ. Press.
- Tucker, K.、Doris Derelien (1989). *Public Relations Writing : A Planned Approach For Creating Results*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall.
- Wilcox, D. L.、Phillip H. Ault、Warren K. Agee、Glen T. Cameron (2000). *Public Relations : Strategies and Tactics*. New York : Longman.

(投稿日期：93年9月30日；採用日期：93年11月19日)

我國軍隊形象塑建之研究—公共關係取向的探討