

## 如何确立可衡量的公共关系目标（更新版）

弗雷斯特·W·安德森（**Forrest W. Anderson**）  
策划与评估顾问

琳达·哈德利（**Linda Hadley**）  
波特-诺韦利公司（**Porter Novelli**）研究部高级副总裁

大卫·罗克兰（**David Rockland**）  
凯旋公关公司（**Ketchum**）全球研究中心企业内部沟通与变化管理部，合伙人兼董事总经理

马克·韦纳（**Mark Weiner**）  
普莱姆（**PRIME**）研究中心首席执行官

公共关系衡量与评估委员会委员

公共关系协会  
2009年9月

弗雷斯特·W·安德森，琳达·哈德利，大卫·罗克兰与马克·韦纳——  
《如何确立可衡量的公共关系目标（更新版）》

Copyright © 2009, 公共关系协会  
[www.instituteforpr.org](http://www.instituteforpr.org)

## 如何确立可衡量的公共关系目标（更新版）

弗雷斯特·W·安德森(Forrest W. Anderson)

大卫·罗克兰(David Rockland)

马克·韦纳(Mark Weiner)

**弗雷斯特·W·安德森(Forrest W. Anderson)**：沟通研究、策划与评估独立顾问，可通过[fanderson@forrestwanderson.com](mailto:fanderson@forrestwanderson.com)与之联系。

**大卫·罗克兰 (David Rockland)**：凯旋公关公司 (Ketchum) 合伙人兼董事总经理，监管该公司的研究及管理咨询方面的业务，可通过[David.Rockland@Ketchum.com](mailto:David.Rockland@Ketchum.com)与之联系。

**马克·韦纳 (Mark Weiner)**：北美普莱姆 (PRIME) 研究中心首席执行官。该中心可在全球范围内提供公共关系研究及咨询服务。可通过[weiner@prime-research.com](mailto:weiner@prime-research.com)与之联系。

弗雷斯特·W·安德森，琳达·哈德利，大卫·罗克兰与马克·韦纳——  
《如何确立可衡量的公共关系目标（更新版）》

Copyright © 2009, 公共关系协会

[www.instituteforpr.org](http://www.instituteforpr.org)

**致读者：**

1999 年，在公共关系协会公共关系衡量与评估委员会各位委员的协助下，弗雷斯特·W·安德森(Forrest W. Anderson, 独立顾问)与波特-诺韦利公司 (Porter Novelli) 的琳达·哈德利(Linda Hadley)起草了一篇文章，名为《确立可衡量目标》。本文对原文思想进行了更新及进一步详述。

本文作者向原文作者致以崇高的敬意。原论文发表后的十年里，世界经济与公共关系行业发生了翻天覆地的变化；而正是因为他们的努力，其作品的核心理论与主旨才得以经受住这些巨大变化的考验。

这里我们还要正式感谢公共关系协会及其公共关系衡量与评估委员会，他们不懈的努力为我们提供了莫大的支持。

弗雷斯特·W·安德森(Forrest W. Anderson, 原文二位作者之一)  
大卫·罗克兰(David Rockland, Ph.D.)  
马克·韦纳(Mark Weiner)

弗雷斯特·W·安德森，琳达·哈德利，大卫·罗克兰与马克·韦纳——  
《如何确立可衡量的公共关系目标（更新版）》

Copyright © 2009, 公共关系协会  
[www.instituteforpr.org](http://www.instituteforpr.org)

## 简介

各种机构——无论其大小，是盈利性的或非盈利性的，也不论是地方性机构或是全球机构，都有其目标。所谓的目标，可能包括盈利、通过某项法案或回报社会。为了推动其发展，必须对其目标有明确的认识。对于公共关系团队及其代理来讲，这是一条真理：所有公共关系（PR）专家应该做的，是尽力帮助机构实现其商业目标。

要确立目标、制定策略，相关研究是必不可少的，而有效的公共关系计划正是以这些研究为依据。进一步讲，计划的实施，以及对计划的实施效果进行研究性评估、看其是否实现或超越了预期的目标，这些都离不开研究。本文的目的便是介绍如何在商业环境中确立目标、制定策略。

公共关系的每一要素对于企业成功都至关重要，而为确立目标而进行的初步研究则是制定全面公共关系计划的基础。但是，尽管目标的可衡量性是制定有效计划的关键因素，它却往往被人们忽略。

弗雷斯特·W·安德森，琳达·哈德利，大卫·罗克兰与马克·韦纳——  
《如何确立可衡量的公共关系目标（更新版）》

Copyright © 2009, 公共关系协会  
[www.instituteforpr.org](http://www.instituteforpr.org)

## 为何要确立可衡量的公共关系目标？

公共关系目标要清晰、简洁，且具有可衡量性。原因如下：

- **可确定优先次序：**一旦明确了目标，战略与策略的重点与实施顺序也就明了了。
- **可减少实施计划之前、当中、之后纠纷的产生：**如果事前大家对某一目标已达成一致，那么事后基本不会有人对于计划规定的优先事项及计划实施结果产生异议。
- **可优化资源配置，达到最高绩效：**明确的目的共识是成功企业战略的核心要素。明确公共关系目标，可以最大限度地提高人力、财力资源的有效利用率。
- **可找到企业需要改进的地方，有利于有效公共关系计划的制定：**如对公共关系目标的实现情况加以了解，日积月累，便可制定出正确有效的运作或改进方案。
- **可帮助赞助商或企业团队对公共关系计划的实施效果加以了解与评估。**一旦投资商了解、认同了这些目标，那么最终计划是否达到了预期效果，他们对此也能一目了然。
- **可将公共关系目标与商业目标联系在一起。**商业目标是公共关系目标的基础，也是制定公共关系计划的依据。例如，当产品 B 没有发展前景时，企业便会将其注意力与资源转向产品 A。但是，如果用以支持产品 B 的公共关系目标能够实现甚至被超越，那么实际上，这种公共关系会给企业，尤其给企业高层管理者带来更大的实惠。

确立可衡量的公共关系目标会给企业带来诸多好处，而忽略它们也会产生相当大的风险：如管理者与团队成员之间缺乏了解与信任、效率低下以及资源匮乏等等。

弗雷斯特·W·安德森，琳达·哈德利，大卫·罗克兰与马克·韦纳——  
《如何确立可衡量的公共关系目标（更新版）》

Copyright © 2009, 公共关系协会  
[www.instituteforpr.org](http://www.instituteforpr.org)

## 如何确立正确的公共关系目标

公共关系目标应当**有意义、合理且可量化**。尽管本文主要关注的是目标的“可衡量性”，但其意义与合理性也至关重要。

在确立公共关系目标时，决策者必须考虑到公共关系活动会产生三种结果：输出、产出与业绩；但也不必为以上每种结果都确定目标，只为特定项目或活动确立即可。

- **输出：**指公共关系活动（如通过新闻、特别活动、宣传材料、网站以及其它渠道进行的活动）对于目标受众的覆盖范围。
- **产出：**指受众对公共关系活动的认识、理解、态度、喜恶及其做出的行为；产出是输出的结果。
- **业绩：**通常认为，业绩是商业目标的实现情况，如销售额的增长、成本的降低或股价的提升等。输出与产出是实现业绩的前提。

这里有一份公共关系专家所使用的词汇表，它简明易懂，因此向读者推荐。但因其十分简单，其准确性便不免受到影响。如果您想得到此方面更加详细的信息，请参阅 IPR 网站所登载的下列论文：

1. 潘恩(Paine)等——《以公共关系研究推动企业绩效》  
([http://www.instituteforpr.org/research\\_single/using\\_public\\_relations\\_research\\_to\\_drive\\_business\\_results/](http://www.instituteforpr.org/research_single/using_public_relations_research_to_drive_business_results/))
2. 林德曼(Lindenmann)——《公共关系策划与评估研究，及如何衡量公共关系计划与活动之成效》  
([http://www.instituteforpr.org/research\\_single/relations\\_research\\_planning/](http://www.instituteforpr.org/research_single/relations_research_planning/)),  
([http://www.instituteforpr.org/research\\_single/measuring\\_activities/](http://www.instituteforpr.org/research_single/measuring_activities/))
3. 克莱蒂(Colletti)——《如何衡量公共关系对商业目标的贡献度》  
([http://www.instituteforpr.org/research\\_single/measure\\_prs\\_contribution/](http://www.instituteforpr.org/research_single/measure_prs_contribution/))

### I：将公共关系目标与商业目标相联系，使之有意义

“如何证明公共关系的价值”，是公共关系行业所面临的最为棘手的问题之一。对于这种价值的衡量应当合理、有意义且有可量化的结果。衡量标准之一，便是看这种公共关系是否可以“实现或超越管理者与公共关系团队事先确立的目标”。但在企业运营方面，管理者确定的商业目标要更为具体一些；因此您应该对企业的商业或绩效目标有一个明确的认识，而这是确立可测量公共关系目标的第一步。尽管这一步至关重要，它却往往被人们所忽略。当在公共关系方面有所投入以后，管理者往往会问这种投入的回报是什么，这也就是在问沟通活动对于达成商业目标有多大的帮助。对此如果没有清醒的认识，或者没有与高层管理者就此问题达成一致，那么企业成功的可能性也会大大降低；即使成功，靠的也是运气，而不是精明的经营。

弗雷斯特·W·安德森，琳达·哈德利，大卫·罗克兰与马克·韦纳——  
《如何确立可衡量的公共关系目标（更新版）》

商业目标可包括：

- **提高企业绩效。**所谓“绩效”，是以销售额、市场占有率、股价以及每股收益等来衡量的。
- **提高人力财力资源的使用效率，**如提高生产率、提升工作效率或员工保留率等。
- **通过某些途径避免灾难性损失，**如化解危机、避免灾难性声誉损害或保护市值等。

显而易见，这些商业目标极为重要；而要使公共关系发挥作用，要将它们转化为产出才行。那么这一点要如何实现呢？在理想条件下，公共关系领导者与其他高级主管一样，在企业决策方面占一席之地；但实际上在很多机构中，公共关系的影响还没有这么大。

无论何时，您都要事先保证公共关系目标与商业目标相一致，这种一致体现在三个方面。首先，在企业的策划（如战略计划或记分卡体系）文件中，公共关系部门目标应与商业目标一致。其次，公共关系职能目标应与企业其它部门职能目标一致，如协调劳资关系，顾客与销售、业务/生产部门之间的关系，以及投资者与财务部门之间的关系等等。再次，公共关系计划目标应与人力资源、销售与财务目标相一致。您应当对商业目标一清二楚，并且根据其要求来确立公共关系目标。记住，尽管企业会制定年度或三年计划，但这些计划（及其战略与目标）在实施时都会根据实际情况发生改变。因此，在确立公共关系目标时，首先您应当多做一些企业内部调研，明确商业目标，并公布调研结果；年度报表、商业计划以及商业策略文件等都会助您一臂之力。您要对原计划及其实施过程中目标与策略的改变都了然于胸。不要仅仅关注于眼前的计划：从以往的企业计划中，您可以得知企业是如何发展的。

要使公共关系目标与商业目标相一致，我们建议您与公共关系计划投资者或评估者采取一对一面谈的方式。会谈内容应包括：

- 管理者的目标是什么？从整体局势来看，企业成功的有利因素与不利因素分别有哪些？
- 谁是您心目中最重要利益关系人？
- 企业要与其利益关系人就哪些问题进行沟通？
- 企业管理者希望看到目标利益关系人产生何种反应？
- 管理者认为公共关系计划会从哪些方面帮助其达成商业目标？
- “成功”的标准是什么？所谓“有意义、合理且可衡量”应达到何种程度？怎样才能将企业成功与“有意义、合理且可衡量”的目标联系在一起？
- 要达成这些目标，应怎样安排时间才最合理？
- 要达成其目标，企业及其部门以往都遇到了哪些困难？
- 现在企业的主要竞争对手在做什么？我们与他们的差距在哪里？

找到这些问题的答案，有助于确定商业目标、对公共关系工作加以正确的引导。如公共关系工作者在心中已有了大致的答案，并就这些问题向企业管理者提出建设性的意见，这对其开展工作也是十分有利的。举个例子：如果公共关系的评估结果能够提供具体数据，说明某机构的经营理念向目标受众的传达程度如何、受众的接受程度如何，那么即使不能证明销售额、股价、基金或捐款的增长与该理念的传播有关，至少也可认为这种公共关系活动的目标与机构总体目标是相符的。

弗雷斯特·W·安德森，琳达·哈德利，大卫·罗克兰与马克·韦纳——  
《如何确立可衡量的公共关系目标（更新版）》

## II: 通过公开协商确立的目标会更为合理

为使公共关系更为有效，在确立其目标时每个人都应清楚地知道，在资源与时间有限的条件下，公共关系计划能够实施到何种程度。如果目标不够合理，该计划很有可能会让您大失所望。

在确定企业能够达到的目标时，参考行业基准是明智的做法。您可以就此方面展开正式的研究，但还有一个更方便、经济的方法：求助当地的公共关系协会。许多公共关系机构都会进行企业评比大赛，其参加者与优胜者的资料都要经过审核；大赛强调的是“优中选优”，且可提供这些企业的计划预算、目标与业绩方面的详细数据。此外，如果您请公关供应商来评估您的计划，该供应商也应掌握相关行业基准。

为保证所确立的目标是合理的，您应当：

1. 事先综合考虑您从管理层收集来的意见。
2. 将这些意见与环境分析结果（见下文）进行比较。
3. 将比较结果作为目标确立指南，并将其反馈给提供意见的管理层人员。

通过一对一的跟进式会谈，公共关系专家便可确定“什么是合理的”，并与企业管理层就目标的确立进行交流；最终获得许可，进行到下一步。

## III: 使目标可量化应包括的几个问题

要使目标可在概念与实际上量化，它必须包括以下几个问题：什么，谁，多少与何时。

- **什么：**指预期的输出或产出。
- **谁：**指公共关系活动的目标受众。
- **多少：**指出于企业成功的考虑，应对输出或产出做出多少调整。
- **何时：**指目标完成的期限。

此外，目标应当可以从以下几个方面来衡量：输出、产出与/或业绩（见上文）。下面有一张图表，其后是一张供您自行填写的工作表。通过它们您就可以确定一些关键因素，将企业计划中的元素转化为可量化目标。但是，您所确立的目标与受众产出或业绩的关系越紧密，相应公共关系计划的效果就会越好。

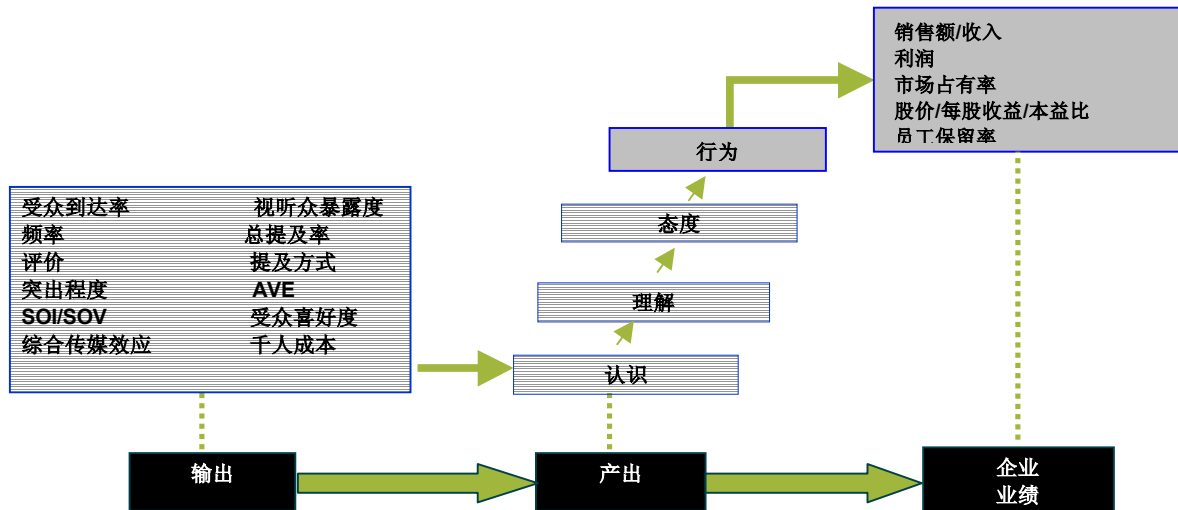
弗雷斯特·W·安德森，琳达·哈德利，大卫·罗克兰与马克·韦纳——  
《如何确立可衡量的公共关系目标（更新版）》



## 衡量公共关系- 1.0版

为确立目标而进行的公共关系衡量，可从以下三方面进行：

- 输出
- 产出
- 业绩



本表阐明了公共关系各个阶段的衡量标准。在衡量产出时，您需要回答的问题如下：

- **认识：** 您希望目标受众看到、听到或读到哪些新内容？
- **理解：** 您希望受众理解哪些新内容？
- **态度：** 您希望受众相信什么、对此产生何种反应？
- **行为：** 您希望沟通后，目标受众会采取何种行动？

弗雷斯特·W·安德森，琳达·哈德利，大卫·罗克兰与马克·韦纳——  
《如何确立可衡量的公共关系目标（更新版）》

Copyright © 2009, 公共关系协会

[www.instituteforpr.org](http://www.instituteforpr.org)

## 可衡量公共关系目标确立工作单

### 第一步：查看企业以往的运营情况

您可以查看企业以往的目标与业绩，且将其与您竞争对手的情况相比较，然后决定采取哪些改进措施。

### 输出

您可以在下表中填写去年确立的输出目标（如到达率或评价等）、去年的成果、去年您主要竞争对手获得的成果（做比较用）、以及今年要达到的合理性增量式改进目标。

输出类型	去年目标	去年成果	主要竞争对手在去年获得的成果	合理性增量式改进目标
报道量				
到达率 (实现沟通的受众/总受众)				
目标媒体报道量				
目标媒体到达率 (实现沟通的受众/总受众)				
评价 (正面报道的百分比)				
质量				
突出程度 (广告标题或导入部的提及率)				
综合传媒效应				
企业发言人发言				
信息传递 (特定信息元素所占的百分比)				
第三方代言 (分析师、专家或名人等)				
您用何种方法衡量您的竞争对手在去年获得的成果？去年您的企业是否达到或超越了既定目标？				

弗雷斯特·W·安德森，琳达·哈德利，大卫·罗克兰与马克·韦纳——  
《如何确立可衡量的公共关系目标（更新版）》

Copyright © 2009, 公共关系协会

[www.instituteforpr.org](http://www.instituteforpr.org)

### 产出

您可以在下表中填写去年确立的产出目标、去年的成果、去年您主要竞争对手获得的成果（做比较用）、以及今年要达到的合理性增量式改进目标。

产出类型	去年目标	去年成果	主要竞争对手在 去年获得的成果	合理性增量式 改进目标
认识				
理解/共识				
态度与喜恶				
行为				
<b>您是怎样衡量企业去年的成果，以及您对手的同期成果的？</b>				

### 业绩/投资回报率

您可以在下表中填写去年确立的业绩目标、去年的业绩、去年您主要竞争对手获得的业绩（做比较用）、以及今年要达到的合理性增量式改进目标。

业绩/投资回报类型	去年目标	去年业绩	主要竞争对手在 去年获得的业绩	合理性增量式 改进目标
收入				
市场占有率				
员工保留率				
利润				
监管措施				
<b>您是怎样衡量企业去年的成果，以及您对手的同期成果的？</b>				

### 第二步：确立目标

在这一步里，您要确立公共关系活动的目标。记住，您所确立的目标应当是合理、可测量且有意义的。要做到这一点，您应当阐明您想要改变的对象、目标受众、改变程度以及时间期限。

弗雷斯特·W·安德森，琳达·哈德利，大卫·罗克兰与马克·韦纳——  
《如何确立可衡量的公共关系目标（更新版）》

**输出目标：****示例：**

- **视听众暴露度：**到 6 月份活动截止之前，在印刷类及广播媒体上投放关于研究发展的信息，投放量为 200 次，视听众暴露度目标为 10,000,000 人。
- **到达率：**在 2009 年 6 月第二个财政季度结束之前，通过在二十大目标市场中的信息投放，使有关“权威”注册营养师与营养学教授的信息到达率达到 35%。

您的输出目标：

**产出目标****示例：**

- **认识：**于今年将 35-34 岁妇女对于“清洁能源”的认识率从去年的 20%提高到 50%。
- **理解：**到 11 月份活动截止之前，让 75%的已保险成人对保险定价模式有所了解。
- **态度：**到今年年底，让 10%的客户相信银行手续费是合理性收费。
- **行为：**今明两年，鼓励已保险客户向其亲友推荐我们的保险品牌，将此类客户的百分比从 15%提高到 20%。

您的产出目标：

**业绩/投资回报目标****示例：**

- 在去年的基础之上，将今年的员工保留率提高 10%。
- 在新的一年里，将通过公共关系实现的销售额业绩再增加 1,000,000 美元。
- 在本轮协商中，通过待定的监管措施。

您的业绩/投资回报目标：

弗雷斯特·W·安德森，琳达·哈德利，大卫·罗克兰与马克·韦纳——  
《如何确立可衡量的公共关系目标（更新版）》

Copyright © 2009, 公共关系协会

[www.instituteforpr.org](http://www.instituteforpr.org)

## 注意事项：

您在确立可衡量的公共关系目标时，需要留意以下几个问题：

### 不要假设，应以调查研究作为起点

您应当通过调研来了解当前企业环境及公共关系环境，寻求机会，以及为您要确立的目标充分收集信息，使之与上述环境与机会相符；初步研究应以初步计划目标为基础。这样您就可以回答以下几个问题：当前的环境如何？在当前环境中我们的境遇如何？为什么会这样？这种状况还会持续吗？我们应当怎样做才能提高企业绩效？

将研究结果与管理层与团队一起分享，使之得到更充分的理解——这样做有利于计划的制定。与当前环境相关的衡量标准（销售额、产品质量、公共关系输出以及现有认知度、态度以及受众行为等），也是您在制定计划之初确立目标、计划实施时衡量其效果、以及计划结束时评估其成效所要遵循的标准。

当对商业环境有了充分的了解之后，您便可以将调研成果与商业目标以及企业管理者的意见与观点综合起来，

### 记住：目标与行动是两回事

目标是行动的向导，而不是行动的详细安排。所谓“发布信息”或“为特别活动提供赞助”只是一些能够帮您达成目标的活动，但它们本身并不是目标。就其本身而言，活动是旨在提高生产率而采取的措施；但是如果仅仅说“今年发布的信息量比去年多了 20%”，这并不能说明该活动已经达成了其目标。活动本身并不能说明什么问题，除非它已经满足了某种标准。以电视采访举例，如果目标受众没有看到该采访节目，或者采访节目并未包含任何您要传达的信息，那么该活动便毫无意义。因此，尽管某些活动看上去是告诉您“应当做什么”，但它们本身并不是目标。

目标强调的是结果，而不是过程。如果您确立的目标以“发布”、“创建”这样笼统的词开头，那么您所确立的根本算不上是目标，而是战略计划的一部分。清晰的公共关系目标应规定输出、产出与业绩，而不是任务、策略或产品质量；尽管任务、策略等对于达成商业目标也十分重要，但它们只是为达到目的而采取的手段。您所要考虑的，应该是某种策略或支持性战略是为获得何种产出或业绩而被制定出来的。

### 切记：从预期目标下手

一旦确定了商业目标，您便应当回头看看这些目标之间有着怎样的联系，以及在沟通各环节中公共关系可发挥怎样的作用。要做到这一点，您需要了解公共关系输出是如何影响受众产出，进而影响业绩的。

### 一定获得高级管理层的认可

在与企业管理层人员就商业目标及其与公关目标的关系问题进行讨论之后，您应当将您确立的公共关系目标的三个部分——输出、产出与业绩目标也提交给他们，争取他们的理解与认同。在确定公共关系目标之前，您也要与企业管理层通力合作，以确保您对商业与机构目标有透彻的理解。此外，需要您了解的事情还有很多，如目标受众、活动期限、其它商业活动、商业远期目标以及次要短期目标等。

弗雷斯特·W·安德森，琳达·哈德利，大卫·罗克兰与马克·韦纳——  
《如何确立可衡量的公共关系目标（更新版）》

## 总结

管理学大师彼得·F·杜拉克（Peter F. Drucker）曾经说过，“目标并非命运，而是方向；它们不是命令，而是你应承担的义务。目标并不决定未来，而是通过动用企业资源以塑造未来的手段。”

在很多情况下，公共关系行业都满足于制定一种不确定的目标。这样，一旦出了问题，企业也无从证明其失败与公共关系机构（部门）有关；但这种做法同时也为我们关上了成功的大门。在清晰、可衡量的、与商业目标相一致的公共关系目标的引导下，企业要求会更为具体，而公共关系活动也会获得更大的成效、在企业中更充分地发挥它的作用。

弗雷斯特·W·安德森，琳达·哈德利，大卫·罗克兰与马克·韦纳——  
《如何确立可衡量的公共关系目标（更新版）》

Copyright © 2009, 公共关系协会  
[www.instituteforpr.org](http://www.instituteforpr.org)