

关于战略性核能公众沟通管理的浅析

张远东 华能山东石岛湾核电有限公司

摘要：我国高度重视核安全，相关法律法规日益健全，公众环境安全意识提高，核能企业既迎来发展机遇，也面临着更大的公众危机挑战。在这样的新时代背景下，核能企业运用科学的公关管理和跨文化交际理论，建立战略性公众沟通管理体系，加强前馈管理能力，细分亚文化群体，制定针对性方案，切实增强沟通力度、深度特别是效度，提升公众沟通工作水平，是大势所趋之下核能企业必须面对的时代课题，也是支撑核能企业长远发展所必须强化的一块短板。

关键字： 公关管理 跨文化交际 战略管理 公众沟通

一、国内核能公众沟通现状

1. 企业

近年来，国内老牌核能企业对公众沟通重视程度日益提高，开展了诸多公众沟通管理实践，但是一些企业仍然存在以下不足：

- 1) 公共关系职能本身很少能够进入企业管理核心层面，公众沟通未列入企业整体战略管理之中，没有形成统一的公众沟通战略目标和体系化的实施规划。
- 2) 企业倾向于说服性传播，将公众沟通视作一种促成公众完全接受甚至支持企业行为的工具，而非加强联系、促进理解、取得双赢的方式，整体效率较低、效果较差、效益较少。
- 3) 公众沟通主要分散在外宣、维稳、前期、保卫相关归口部门，附属于岗位主体工作，鲜有公众沟通专业人员，工作“套路化”较严重。
- 4) 基本采取经验式、感悟式、零散式的方式方法，缺乏公关传播理论的科学指导，缺乏公众群体细分及针对性策略，缺乏系统性实施方案和落地措施。
- 5) 科普性公众沟通的效益反馈直接性低、周期性强，科普工作的统筹指导和资源支持不足，活动“形式化、走过场”情况较多，工作力度、深度、频度不够，工作人员对科普效果本身缺乏关心，科普收效甚微。

2. 公众

- 1) 民众生活质量显著提升，对居住环境安全的关注重视程度日益增加，但对涉及项目的信息了解不足，导致“邻避效应”事件频发，项目“叫停”情况频现。
- 2) 民众自身对科技知识热情不高，日常生活中接收的核能知识较少，涉核信息更多通过负面事件了解，对核能科技的认知度和接受性普遍较差。
- 3) 中国文化背景下特殊利益群体现象较多，地方不同层面利益复杂，增加了沟通策略复杂度和沟通工作难度。

3. 媒体

媒体机构在新闻报道中应遵循“事实本位、独立核实、人文关怀、舆论监督”的基本原则，但是媒体在追逐“新闻价值”的驱使下，违反原则博取“眼球效应”的新闻报道屡见不鲜，加之自媒体随网络通信技术的迅猛发展而日益壮大，偏颇、失实甚至扭曲的新闻信息充斥公众耳目，公众对“核灾难”、“核危害”等负面信息接收甚多，对核能技术、核能安全的信息了解甚少，经过媒体“放大效应”，一定程度上导致公众“谈核色变”。

4. 政府

近年，我国政府相继颁布了《核安全法》、《环境影响评价公众参与办法》，对核设施运营单位依法公开核安全信息、重大核安全事项征求利益方意见、开展核安全宣传等义务，以及公众环境保护知情权、参与权、表达权、监督等权利进行了明确和规范，形成了较为健全、民主的法律法规体系和公众沟通机制，涉核企业社会责任压力增大。

二、公共关系战略管理

1. 战略规划

1) 公关管理应以支撑组织战略发展为出发点、以实现公关职能为落脚点，按照两位一体的双重管理定位，将自身战略同组织战略融合化一，制定总体目标和工作规划。

2) 组织应突破传统公关工作在管理层次和自身功能实现上的局限，从环境监测、信息传播向愿景蓝图、概念框架、前馈管理、跨界沟通等职能拓展。

2. 组织机构

1) 合理的纵向位置以及与决策中心的顺畅沟通渠道，决定着组织是否可以及时有效地做出前馈式行动，直接影响着公关职能和价值的实现。

2) 只有在独立、完整、专门的部门中，公关管理人员才有进行前馈式管理的积极性和建立沟通渠道的自主权，才能避免套路化沟通，真正做到战略性解决问题。

3) 公关部门应构建扁平、有机、灵活、横向化的内部职责结构，通过公众和沟通技巧或内部客户和沟通技巧这两种复合型指标进行岗位职能设计，以有效应对外部持续的环境变化以及新问题、新公众的出现。

3. 策略模式

1) 战略性公关管理应采取前馈式管理，对公众保持积极、动态地监测及界定，预测可能的变化与新的威胁，及时采取科学、系统的措施，预先加以应对。

2) 通过认知、受限制、受牵涉三个维度的评价，对利害关系者及公众进行细分，深入分析状况，开发针对性方案，优化资源配置，减少无效损耗，改进工作效率和实施效果。

3) 沟通模式通常有新闻代理、公共信息、双向不对等、双向对等四种模式，在不同行业四种模式受青睐度和运用比重各不相同，其中双向对等模式不同于前三者，其目的不是产生最可能激发或劝服公众的信息，而是旨在促进沟通与理解。

4. 策划实施

1) 阶段识别。问题发展基本呈现阶段性过程，不同阶段问题激化程度不相。

(1) 组织与利害关系者的行为影响到对方，二者便形成关联。

(2) 利害关系者认识到组织行为产生的影响成为一个问题并采取相应行动，公众产生。

(3) 公众针对所认识到的问题，形成正式议题并组织行动。

2) 目标计划制定。针对潜在问题或议题设定工作目标，并以目标为导向制定工作计划。

3) 方案开发及实施。根据工作计划开发具体的工作方案，并组织实施。

4) 效果评估。从目标公众、变化本质、具体认知、态度或行为、变化数量、预期时限六个维度建立评价模型，进行活动或项目有效性评价，评估预期目标与冲突化解是否达成。

5. 专业人才

在公共关系战略管理视野下，经验式、应急式、零散式的公关管理已不能满足公关工作的系统化和有效性要求，企业需要具备理论素养、职业理念和业务技能的专门人员，在战略过程各环节，充分发挥公关的战略性和业务性功能，实现对战略管理的有效支撑。

6. 文化因素

1) 中国属于集体主义、高权利距离、高语境、低不确定性规避、关系取向文化，而不同群体间存在着亚文化差异。亚文化问题常常被忽略，但是跨亚文化沟通与跨文化沟通本质上相同。

2) 特定文化背景下的具体交际行为模式受陌生回避性、不确定降低倾向性、交际目的

多样性、心理定势与偏见度、权力滥用度以及文化冲击等因素影响。

3) 任何一种文化图式下的回应都应直观化为一个连续体上的一点, 而不是简单视作两种可能回应中的一种, 不可采取“是”或“否”的傻瓜式判断。

三、核能企业战略性公众沟通管理

1. 战略规划

核能企业应制定统一的公众沟通管理战略目标, 通过“安全第一, 坦诚沟通”的核安全政策, 树立社会公信力, 推广企业形象, 争取涉核项目开发与当地民众利益实现双赢, 推动涉核项目发展规划顺利实施。

核能企业公关管理部门应根据既定战略目标, 结合发展规划和项目布局, 明确“核能安全可控”和“改善民生福祉”的指导性概念框架, 贯彻前馈式工作原则, 统筹开展公众沟通规划, 实时掌握国内外形势和项目所在地区具体情况, 做到全国“一盘棋”和系统单位互联互通, 促进公众沟通项目规划有序、实施标准、成果落地, 实现整体工作的降本增效。

2. 组织机构

从组织整体管理架构来讲, 应站在公关管理纳入企业发展战略高度, 建立与之相匹配的、独立的、专业化的、职能层次的公关归口管理部门, 确保公关部门可以与企业核心管理层进行直接沟通以及部门职能完整统一。

部门内部应遵循横向、扁平化原则进行职位设计, 根据实际情况设置利益相关者管理、舆情管理、科普管理等公众沟通相关岗位, 直接向部门负责人报告。

3. 策略模式

1) 核能企业应保持对自身行为和整个行业行为的关注, 持续进行调查、研究及评估, 不断分析外部环境中公众变化情况, 及时推出沟通项目以便让公众了解所发生的事情, 通过前期动态措施, 保证真正实施沟通时项目的有效性, 防止无效沟通导致更大的损失。

2) 按照细分策略, 将周边村镇居民、涉及征迁或受影响的养殖户、开始关注电站的临近城区民众、周边学生等无成型意见民众等划分为知晓公众、活跃和激进公众、潜在公众及非公众等。公众细化管理及针对性沟通方案, 较之于一般大众性沟通活动, 单个项目成本可能会增加, 但总成本降低、实施效果增强, 整体公众沟通工作得到质的改进提升。

3) 核能企业应摒弃单向传播尤其是诱导式的沟通思路, 主动开辟多种渠道、采取多种形式、建立多种机制, 在电站选址、建造、运营、核废料处理等各个环节, 让公众切实参与其中, 全面、真实了解相关信息, 与政府、组织一道探讨涉及环境安全和民众利益问题, 通过双向对等这种更为科学有效沟通模式, 实现公众对项目的理解、支持与监督, 推动核能企业长远发展。

4. 策划实施

1) 在前馈性和细分化的管理思路下, 依据利害相关者阶段、公众阶段、议题阶段的划分原则, 对公众和议题进行形势研判, 明确外部形势所处阶段和项目所面对的实际情况。

2) 公众沟通管理者应按照双向对等的工作思路, 明确诸如澄清、理解、优化、改进行为等沟通目标。对于激进公众, 组织由政府、企业、四类公众共同参与的座谈会、专家论证会、听证会等, 了解利益诉求, 达成双赢; 对于知晓公众, 采取递进式专项沟通项目, 打消疑虑、明确福祉受益, 取得支持; 对于潜在公众和非公众, 开展定期科普宣传和多样化互动活动, 帮助其理解核技术安全性和社会民众受益, 预防其向公众转变。

3) 按照既定目标与计划, 结合企业、项目、进度、地区、公众等实际情况, 开发详细实施方案。

(1) 利害相关者阶段, 制定调研、监测、评估、联络、科普等方案, 开展建构性调研, 积极监测环境和组织行为, 识别潜在危险和影响, 维护持续性沟通, 建立稳定的长期关系, 预先化解可能的冲突。

(2) 公众阶段, 制定调研、细分、信息公开、宣传、关系维护等方案, 进行公众细分调研, 识别公众类型和问题种类, 建立公众参与决策过程的渠道和机制, 通过良好的沟通关系化解冲突, 减少或避免增加其他公关成本。

(3) 议题阶段, 一方面制定调研、细分、信息公开、参与性沟通方案, 对公众进行调研, 细分公众类型, 协调政府支持, 积极利用人际沟通渠道和大众媒介, 解决激进行动主义者的相关议题; 另一方面制定监测、宣传、媒体维护方案, 重视媒体在形成和扩散议题方面的巨大影响, 防止媒体报道引发更多激进主义者和特殊公众。

(4) 公众沟通活动或项目的实施, 应安排专门从事公众沟通的专业技能人员执行相关任务, 充分发挥其专业技能和职业素养, 运用合理的沟通方式和传播技巧, 避免沟通工作形式化甚至公众关系僵化, 确保过程始终贯彻战略性公众沟通的理念、双向对等沟通的导向以及相互理解的目标。

4) 对活动或项目进行有效性评价, 评估预期目标与冲突化解是否达成, 形成闭环管理, 是确保公关工作有效性和持续改进的重要手段, 却也是目前国内核能企业容易忽视的一个环节。

公众沟通管理人员应在开发沟通项目方案时, 从目标公众、达成结果、认知传播、态度行为、变化数量、预期时限六个维度, 定性或定量分解计划目标, 明确各项指标。项目过程及结束后, 通过标准化问卷调查法、焦点小组法及非介入性的关键目标追踪记录法、媒体和网络平台信息分析法等, 进行跟踪评估。

5. 专业人才

核能企业应设置合理的公众沟通专业人员编制, 开发职位说明书, 明确工作内容和标准, 开展定向培训, 树立科学理念, 培养职业素养, 提高业务技能, 为公众沟通整体业绩提升和具体项目质量、效果改进提供人才保障。

为构建健全的战略性的公众沟通管理能力, 切实保障决策参谋和项目实施功能可以充分实现, 企业还应从管理和技术两个方向进行公众沟通工作人员的规划与培养, 建立职业生涯双轨管理, 激发公众沟通人员尽职尽责和改进创新的内在驱动。

6. 文化因素

缺乏公众细分和针对性内容的无策略沟通活动, 特别是缺乏对亚文化群体的定制式项目, 导致资源利用效率和项目有效性脱离控制。例如对学生、公务员、周边村民等不同目标群体, 采用内容、方式类似的科普活动, 套路化、走过场化严重, 公众对科普内容难以形成概念, 活动过后印象随即消失。

公众沟通从业者应从自我内审和思维拓展出发, 学会适应、理解、宽容文化差异, 提高对物理、人文环境的职业敏感性, 培养移情能力, 寻找共同语码, 鼓励积极反馈, 从组织、机制及技巧上实现有效沟通, 达成沟通预期。

参考文献:

James E. Grunig, 卓越公共关系与传播原理, 北京大学出版社, 2008

Larry A. Samovar, Richard E. Porter, 跨文化交际, 外语教学与研究出版社, 2000

Sandra Oliver, 企业传播: 原则、方法与战略, 北京大学出版社, 2005

Stephen P. Robbins, 管理学, 中国人民大学出版社, 2008

张远东, 男, 经济师, 毕业于山东财政学院, 现任职于华能石岛湾核电公司, 主要负责外事管理工作, 曾参与突发事件处置、国际展会、科普宣传。

公司地址: 山东省荣成市石核路 9 号, 264312

联系电话: 15066318680

电子邮箱: zhangyuandong@sdwgs.chng.com.cn