

# 如何與不同持份者建立關係？

在這個問責性高，新、舊媒體同時監察的社會中，機構必須發展一套完善的公共關係方針，以提高機構的透明度和維繫不同持份者。健康的持份者關係有利於服務發展，那麼如何建立健康的持份者關係呢？誰是機構的持份者？

文：馬歡儀

## 關係近視眼，不取也。

何謂健康的持份者關係？盧子健林乃仁顧問有限公司董事總經理盧子健博士認為，健康的持份者關係有別於事件性的游說工作，需要長時間的投資，而且最好有共事的經驗基礎，雙方關係應建基於具意義的共同目標上，而非短視的功利性接觸。例如樂施會「毅行者」籌款活動，至2012年，已經是第31屆舉辦，站台支持的人士是因為同意其扶貧救災的理念、希望挑戰自己，跨越100公里的路程而參與籌款，是有關機構長時間經營，廣被認同的活動。盧博士又認為同工個人的立體人際網絡，亦有助提高機構面對危機的應變力，及拓展藍海的成功機會。「在某些議題上，或許個別持份者跟機構吵得熱烘烘的，但人際關係是立體的，每個人都有不同的身分，例如一個議員，亦是一個基督徒、家長、兒子等等，在某特定場景下立場不同，不代表機構與該名人士沒有建立關係的空間，日常積極拓展人際網絡，建立立體的人際關係，長遠對機構有莫大幫助。」

## 傳媒哈哈鏡中覓持份者

負面輿論打擊機構形象，是否所有輿論都需要跟進？領匯管理有限公司企業傳訊總

監潘啟迪先生說：「社會上每個人都可以是你的持份者，機構應集中資源找出與事情有關，會影響機構成敗、做事過程和人事的持份者。新、舊媒體同時監察，加上部分媒體較誇張煽情的報導，機構的一舉一動，都猶如被一塊哈哈鏡放大。」潘先生指機構不應過份緊張媒體的報導，對於不實的報導，大部分讀者都不會照單全收其訊息，對機構形象不會造成太大的傷害。機構應具有並履行清晰的理念，妥善地平衡各方利益、權力和訴求，訂定事情處理優次；在公平、公開、公正的原則下，平衡「我（機構理念）、你（服務使用者福祉）、他（傳媒、區議員等監察者）」和「法、理、情」的輕重，切勿以理薄情，或是以情害理，而作出決策。

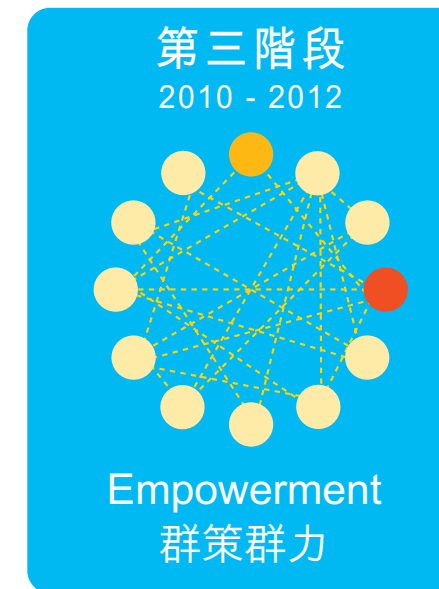
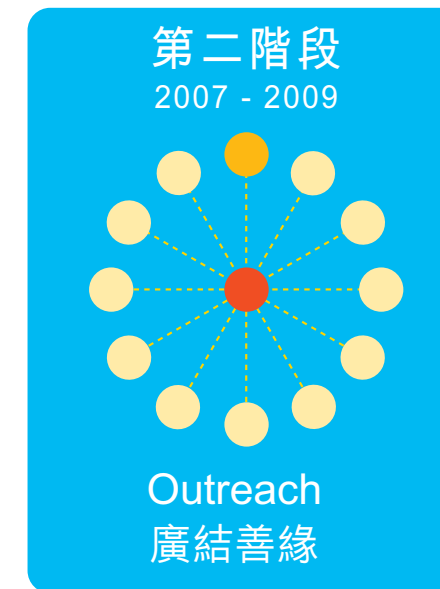
## 「善用」公務員和議員

前工商及科技局長王永平先生坦言：「與公務員建立持份者關係，比問責官員較長遠。大部分問責官員較著重政治考慮，而其常務秘書也會提醒他們，個別議案在立法會通過的可能性之大小。而社會上亦有詬病部分公務員因循，不願接受新意見。事實上，政府明白一個議案很難獲得所有持份者的支持，所以，在充分與持份者溝通、仔細研究及分析後，才會做出決策，照顧受影響人士的需要和情緒等。」他認

為，要是機構認為有關意見對社會是好的，應堅持到底，多與不同的政府人士保持溝通，商討其可行性，增加在立法會提案及通過的機會。

很多機構會招募社會知名人士入董事局，建立更緊密的持份者關係，但至於議員，由於機構考慮到政治敏感因素，很少會主動與他們建立持份者關係。然而，前立法會議員李華明先生教路：「尤其對小型機構來說，在資源緊絀下，區議員和立法會議員是既免費又有效的幫手。其實每個選區只有一個直選區議員，機構不妨拋開政治敏感的顧慮，多聯繫區內區議員，例如：邀請區議員主持活動的開幕禮等，不要在有需要時，才聯絡他們。溝通多了，那麼當他們接到投訴個案時，也會主動聯絡機構了解始末才再作行動。無論大小問題，議員都樂意為機構和市民解難，如機構急切需要搬遷總部拓展業務的話，亦不妨找立法會議員幫忙，他們至少可幫忙聯繫助理處長跟進，是機構重要持份者之一。」

由一心一意到群策群力



香港迪士尼樂園度假區深化持份者關係過程圖

香港迪士尼樂園度假區企業公民事務總監馮穎君女士分享樂園過去如何深化持份者關係，由「一心一意」、「廣結善緣」至「群策群力」的階段，她指樂園起初側重與個別持份者的關係，例如，以外展義工活動團結員工、接待官員及議員參觀樂園、接待社福團體一日遊；後來，則著力結合不同持份者的參與，例如在迪士尼兒童基金成立典禮廣邀社福界、學界、政界和傳媒，而進入第三階段，樂園的策略由企業主導，發展至社會主導，不再以樂園為中心點，著重組織多元化的網絡，彰顯

不同持份者的特質和實踐共同理念，過去，有評論認為「香港不需要迪士尼」，但透過「迪士尼幻想工程香港挑戰賽」，提供平台讓香港學生有機會發揮才華，放眼世界，現在有老師指「我的學生很想參加你們的ImagiNations比賽」。馮女士指，持份者對樂園評價的改變，讓她更明白有時候應當放下機構品牌形象的角度，而真正由社會、不同持份者的角度出發，看看機構能對他們做些甚麼，在多元的網絡中尋找魔法點，所得到的協同效應會更大。

綜合五位嘉賓講者的觀點來看，機構獨善其身，或者只站在機構立場出發，已經不再是一個合時和明智的選擇。機構就猶如一個人一樣，有其人際關係，同樣需要時間來經營、價值觀和理念的契合，持份者關係亦然。



研討會剪影



(左起) 社聯行政總裁方敏生女士、講者嘉賓香港迪士尼樂園度假區企業公民事務總監馮穎君女士、前工商及科技局長王永平先生、領匯管理有限公司企業傳訊總監潘啟迪先生、盧子健林乃仁顧問有限公司董事總經理盧子健博士、問答環節主持香港公共關係專業人員協會主席張一心女士及研討會主持黃嘉瑜女士。