

公關角色、組織變革與組織權力之關聯性初探

劉正道*

〈摘要〉

本研究從組織變革的角度與權力的觀點，重新檢視公共關係的組織角色與功能。根據個案分析某大學公關中心在假設變革情境角色扮演的結果，公關變革角色包括傳播管理者和傳播技術者，公關變革功能則包括解決不確定性和專業獨特性。公關變革功能與變革傳播管理者角色的關聯性則遠比變革傳播技術者角色為高。此外，專業獨特性的公關功能最能夠提昇公關的組織權力，而變革傳播技術者的角色則可能削弱公關在組織的影響力。

關鍵詞：公關角色、組織變革、公關權力

* 崑山科技大學公共關係暨廣告系助理教授。
E-mail: liumei.stab@msa.hinet.net



壹、研究動機與目的

近年來，由於商業競爭全球化、科技快速更新、經濟衰退等因素，台灣的企業也面臨轉型、合併、縮編等不同形式、程度的變革衝擊。而為有效推動組織變革，國內、外相關研究都再三強調，有效的溝通不僅可以舒緩遭受變革影響群眾的不安情緒，也能夠進而降低他們對變革的抗拒。⁽¹⁾事實上，此論點也間接證實公共關係對於推動組織變革的重要性與影響性。因為就其功能而言，公共關係具備提高組織對內、外溝通的效能，尤其能夠協助組織管理任何會對其運作及自主性造成影響的關鍵群眾，以進而強化組織目標達成的行動力(Grunig, 2001; Grunig & Grunig, 1990; Grunig & Hunt, 1984)。

然而，即使負責公關事務的人員或部門可能會因為參與組織變革，而有機會擴張其組織權力，但是，其組織權力也可能會因為組織變革的衝擊，面臨更為邊緣化的威脅(Gonring, 1990)。國外有關於公關角色方面的研究(Dozier & Broom, 1995; Lauzen, 1992; Dozier, 1988)即指出，公關人員或部門在組織所扮演的角色會影響它們在組織的權力與地位。換言之，一旦組織遭逢變革，公關人員或部門若無法扮演「傳播管理者」的角色，輕者，可能喪失進入決策核心，以及參與政策制定、推動的權力；重者，則可能連他們既有的專業職權，也會遭受到其他部門的侵佔。

基於以上的考量，本研究將從組織變革的角度，以及權力的觀點，重新檢視公共關係的組織角色與功能。

貳、文獻分析

一、組織變革與公共關係

早在 80 年代末期，即因為經濟蕭條、全球商業競爭、科技創新、法令規章鬆綁等外在環境變數，超過 4000 家的美國大型企業歷經轉



型、重整、縮編等不同形式的組織變革(江瑞清, 1995; Covin & Kilmann, 1990; Lawrence, 1990; Elliott, 1990)。當時就有學者預測組織變革將會成爲美國商業運作的一個重要部份, 以及管理者隨時必須要面對的組織議題(Connor & Lake, 1988)。事實上, 此論點已隨著奇異電子(General Electric)、寶鹼(P&G)、麥當勞、IBM、聯合航空(United Airlines)等美國大型企業, 陸續在這幾年進行大規模組織變革(林怡靜譯, 2002; 刊欣, 2002; 張瑩譯, 2002), 而獲得印證(Hirschhorn, 2002)。

同樣的, 台灣的企業也正遭逢類似的情況。台灣的企業在這幾年, 因爲經濟或其它外在環境因素, 而被迫裁員、併購、甚至倒閉的案例, 已是屢見不鮮。以曾經風光一時的高科技業爲例, 英業達、宏基電腦、神達電腦、倫飛電腦等企業在這幾年, 即以營運績效不佳、節省人力成本爲由, 分別遣散員工達數百、甚至上千人(吳修辰, 2002)。因此, 組織變革亦已成爲台灣商業運作的一部份, 以及管理者必須要思考的組織議題。當然同樣的, 負責組織傳播事務的公關人員也面臨相同的挑戰。

值得注意的是, 台灣學界在過去十年探討有關組織變革的研究都與國外的相關研究結果一致(Hirschhorn, 2002; Hallett, 1994), 證實傳播或溝通的確在組織變革過程中, 扮演極爲重要的角色。蘇士明(1994)的研究即指出, 組織變革的績效取決於變革推動者是否能夠隨時充分掌握變革的資訊, 並能夠適時、有效將其散發出去, 以得到組織成員的認同與支持。高景勇(1995)在探討國營事業員工對組織變革成功因素認知時, 亦發現「溝通參與」爲組織變革成功的重要因素之一。此外, 呂世模(2000)和林俊佑(2002)也同樣發現在組織變革時, 若能加強和員工之間的溝通, 不但可以降低員工對變革的抗拒, 也可以進而強化員工對組織的向心力。

張在山教授(1996)更提出「改革管理」應該成爲公關功能之一的主張。他認爲公關功能對組織變革的重要性, 就在於擔任組織和其內、外群眾之間的對話機制, 亦即幫助雙方瞭解問題的所在, 以及達成彼此都可以接受的解決方案。此觀點和美國著名公關學者 J. Grunig 堅信公關



真正的意涵是雙向對等溝通的看法一致(Grunig, 2001; Grunig & Hunt, 1984)。如 Grunig 所言，當使用雙向對等的溝通模式，公關人員可以藉由意見或態度調查，協助管理者明瞭組織群眾的需求，以及任何組織行動可能衍生的後果。此外，公關人員也可以將管理階層的想法及任何具體的組織決策適時傳達給群眾，並進而得到他們的認同與支持。

因此，根據以上的分析，公關對變革推動的必要性不但得以確立，其功能在實質上，也可以緩和組織成員因變革而產生的不安感，以及對組織的不信任感。

二、公關變革角色

早期的研究先將公共關係的組織角色區分為「開立處方的專家」、「加速傳播的推動者」、「加速問題解決的推動者」、「傳播技術人員」等四種不同類型 (Broom, 1982; Broom & Smith, 1979)，稍後，則進一步歸納成「傳播管理者」和「傳播技術者」等兩大類 (Dozier, 1984)。「傳播管理者」負責組織傳播政策的制定和整個公關計劃的規劃與執行，而「傳播技術者」負責公關技術層面的事務（例如，宣傳冊、新聞稿的撰寫）和執行管理階層或其他部門的指令。此公關角色二分法亦陸續被國內、外學者證實為較能有效、精簡描述和區分公關人員在不同組織環境的業務。(2)

雖然公關人員或部門在變革時的角色扮演仍欠缺相關的實證研究，但就常理判斷，公關角色二分法應該也適用於公關人員或部門在變革時的角色分類。此乃考量變革只是組織所要面對的重要議題之一，因此，除非有特殊原因，其任務分配應該仍然會依據既有的組織角色而定，即「傳播管理者」或「傳播技術者」。所以，若公關人員或部門原先主要負責技術性質的工作，那麼即使在變革時，也應該只是負責執行管理階層或其他部門交辦的技術性工作。反之，若公關人員已被定位為傳播管理者的角色，則有可能參與變革規劃與推動的機會。

原則上，本研究的推論與張在山教授(1996)的分析一致。張教授認



為，公關在變革時的功能，主要是負責「人」的改變，也就是協助組織管理者和遭受變革影響的內、外群眾，對即將要或正在改革的「事」的瞭解。因此，在變革時，公關人員或部門不外乎會扮演「公關的守門人」、「群眾的代言人」、「意見的溝通者」、「說服者」等角色。雖然張教授的論點並未引用公關角色理論，然而，這些變革角色的職責都屬於公關角色二分法的「傳播管理者」和「傳播技術者」的職務範疇內。

三、公關專業侵權

雖然公關人員或部門的變革角色扮演應該是依據他們在組織的既有角色而定，但是，管理階層對其能力的評估，特別是處理像組織變革等棘手的行政事務，亦可能影響他們最後的角色指派。這是因為大規模組織變革的影響層面通常會擴及所有組織成員，並迫使組織本身重新調整與修正既有的管理思維、商業運作模式，以及重新檢視、分析所有組織內部不同部門的價值觀、信念、相互依賴的關係(張在山，1996; Kumar & Thibodeaux, 1990; Nadler, 1988)。此外，大規模組織變革亦可能會擾亂組織既有的制度或政策，而此舉不僅會衝擊組織內部不同單位的現狀，也會引起組織內部不同單位的利益衝突(Hirschhorn, 2002; Smeltzer, 1991; Camall, 1986)。更嚴重的是，因為其結果無法先行預判，即使一項正面的變革，也會造成組織成員的恐懼，進而形成抗拒的心態(Hirschhorn, 2002; 楊俊雄，1994; Smeltzer, 1991)。

L. Grunig(1992)曾歸納出包括：管理者對公關人員的能力缺乏信心、公關人員缺乏廣泛的商業知識、公關人員過於被動、公關人員對組織政治運作的認知過於單純、公關人員缺乏足夠的專業訓練、以及甚至公關人員的性別等會削減公關組織權力的因素。然而，值得注意的是，根據 Peterson & Martin(1996)探討美國佛羅里達州 76 位企業執行長對公關在投資者關係扮演角色的認知調查，以及 Zoch et al.(1997)探究美國南卡羅來納州 44 位學校公關負責人對公關人員地位的認知研究，顯示 Dozier(1988)曾經提及公關遭侵權(亦即高階公關職位經常由非公關背



景人員如財務、行銷擔任)的問題依然存在。此外，美國加州 Patrick Marketing Group 行銷研究公司在 2001 年 6 月對約 100 名資深企業高階管理者所做的網路問卷調查，同樣顯示對公關人員專業能力不信任的結果。

台灣學者蔡以倫、吳宜蓁(1995)的研究亦曾探討國內企業公關人員或部門遭受侵權的問題。雖然結果僅顯示，只有當負責公關業務的管理者因為某些外在因素（包括個人或公司），造成對其職務產生挫敗感及工作士氣下滑時，公關的職權才會遭受到其他部門的侵佔。雖然此研究的受訪者（176 位企業公關主管）並未具體說明是那些確切因素造成他們有「無法成爲管理者的失望」的心態，但是依常理推論，管理階層對公關人員或部門既有的負面認知應是原因之一。

因此，公關人員或部門實際在變革時所扮演的角色，會因管理階層對其能力的認知而有不同。換言之，倘若管理階層已對其能力存疑，一旦組織遭逢變革，公關人員或部門的角色、功能極可能會遭到其他部門的取代。即使可以參與變革推動，但也會因其能力遭到管理階層的質疑，而被邊緣化（即無法進入決策核心或其建議不被採納）。甚至有可能在變革後，喪失更多的組織權力，或成爲變革的犧牲者。

四、公關變革權力

L. Grunig(1992)曾分析，權力對公關人員的影響，不僅是薪資的多寡和對工作滿意的高低，也是決定其專業貢獻是否真正對組織的意識型態及決策品質產生影響力。這是因爲公關人員若沒有相對的組織權力，他們即有受限於無法使用雙向對等溝通模式的可能，當然也更不可能協助組織免於可能影響組織運作的箝制（例如，因環保問題而引起的居民抗爭）及善盡社會責任。

雖然如此，但就現實面而言，公關人員或部門的組織權力還是必須依據其角色扮演而定。相較於只是聽令行事的「傳播技術者」角色，因爲擔任「傳播管理者」有機會負責和整個組織運作有關的業務（例如，



辨識組織的重要群眾、執行環境檢視、下達政策決定)，公關人員也因此能夠得到較多的組織權力(Broom & Dozier, 1995; Lauzen, 1992; Grunig, 1992)。此外，藉由定期從事組織內、外環境調查，擔任「傳播管理者」的公關人員也有機會掌控能夠降低組織運作不確定性的稀少資源（例如，資訊），並進而提升其組織權力(蘇士明, 1994; Dozier, 1988; Grunig, 1992)。

然而，雖然公關人員或部門的組織權力源自於其角色的扮演，但探究其因，任何角色的扮演則在於是否具備處理該項角色業務的能力。此論點亦適用在變革的情況，也就是說，決定公關變革角色的關鍵還是在於公關人員或部門是否有處理像變革等不確定性事務的能力。倘若缺乏此能力，即使現職界定在管理者的角色，公關人員或部門不可能在組織面臨重大議題，例如變革，被賦予推動變革傳播管理的重任，當然，也更不可能取得參與組織變革決策的權力。

事實上，研究組織權力的學者早就指出，一個組織是由執行不同功能的部門所組成，各部門的組織權力取得則考量該部門處理不確定性事務的能力、專業能力的替代性、以及專業對組織決策的重要性(Hickson et al., 1971)。

不確定性事務處理的能力是指擁有對未來可能發生事物應變的能力，也就是對不可預知事務的資訊掌控。組織若要持續維持其競爭力，則必須要有解決影響組織業務推動不確定變數的能力。因此，能夠解決組織不確定性事務的人員或部門會擁有較多的組織權力。張惠蓉(2000)和 L. Grunig(1992)即主張公關人員或部門權力的來源，主要來自於運用稀少資源，例如資訊，解決組織環境不確定性變數的能力。

專業能力的替代性則是指個人或部門在組織是否擁有其他人或部門所無法取代的專業技能。雖然沈介文(2002)曾探討台灣公關人員對其專業核心能力的認知，並歸納出「媒體關係」、「策略執行」、「需求反應」、「外國語文」等專業能力，但本文認為，其研究發現僅是間接證實公關角色二分法的論點。其實，吳宜蓁等學者(1995)即曾探討台灣公關人員



對其組織角色扮演的認知，並獲致與公關角色二分法相同結果。而相較於沈介文的結果，這二類不同角色的業務內容（例如，管理者負責重要議題的研究與分析及制定組織對內對外的溝通政策；技術者則負責擬訂、籌劃公關活動及與媒體接觸）已說明公關人員或部門應該具備那些的專業能力才能適任。除此之外，沈介文也提及有必要驗證其研究發現是否適用於「企業轉型」（亦可視為變革的一種）的情境。

至於專業對組織決策的重要性，則是指個人或部門的業務與整個組織運作的關聯程度。專業關聯性越低，即使擁有解決不確定性事務的能力及其他部門所缺乏的專業技能，也無法接觸到組織的權力核心。此外，個人或部門的業務與其他部門業務的關聯程度，以及個人或部門的業務影響整個組織運作的速度與重要性也會間接影響其在組織的權力（張惠蓉，2000）。

五、研究目標

根據以上的文獻分析與推論，公關人員或部門在組織變革時的任務指派與權限，雖然會依據他們在組織的既有角色而定（公關變革角色），但是，管理階層對其既有能力的認知，亦會影響其功能的賦予（公關變革功能），而此會間接影響其組織權力的消長（公關變革權力）。因此，本研究將針對公關變革角色、公關變革功能、公關變革權力等構念（construct），進行分析，並進而探究其間之關聯性。以下為本研究所要驗證的研究假設，以及想要回答的研究問題：

研究假設：公關角色二分法（即傳播管理者和傳播技術者）亦可描述公關人員或部門在組織變革時的角色扮演。

研究問題一：公關人員或部門在變革時的功能為何？

研究問題二：影響公關人員或部門在變革時的組織權力因素為何？

研究問題三：公關變革角色與公關變革功能的關聯性為何？



參、研究方法

本研究採用個案研究的方法，以期能夠完整、具體的描述、瞭解、解釋公關變革角色、公關變革功能、公關變革權力等構念，以及三者之間的關聯性 (Tellis, 1997)。進行方式則是以問卷調查法為主，實地觀察法及訪談法為輔。

一、案例選定

研究者選定南部某所私立科技大學學校的「公關中心」為分析對象，其原因包括：

(一) 學校雖為非營利組織，但仍然會遭遇組織變革 (如裁員) 的問題。根據一項在 2002 年底進行的研究顯示，在將近 800 家的受訪非營利機構中，有 22% 曾因為經濟衰退及 911 恐怖攻擊事件的因素，必須採取裁員的措施，以因應募款來源的萎縮 (Schuh, 2003)。

(二) 由於大專院校急速擴充、就學人口逐年下降等因素，現今台灣的私立大學已像美國私立大學一樣，開始使用公關行銷的手法 (如在電視或報紙刊登廣告) 招徠學生 (張秀瓊, 2003; 張在山, 2000)。因此，雖學校法令為非營利組織，但其公關人員卻必須要像營利組織的公關人員一樣，開始建立顧客 (即學生) 至上的認知，以便在激烈的高等教育競爭壓力下，獲得學生的認同。

(三) 此學校的公關業務先前是由出版組的組長負責，但自 90 年 8 月 1 日起，由新成立的「公關中心」承接，其業務職權則由該校的公共傳播系 (以公共關係、廣告、行銷為教學目標) 負責重新規劃與擬訂，並指派該系擁有公關實務經驗的老師兼任主管。但即使如此，如有必要，系上的其他二位公關老師也須要協助業務的推展。

(四) 該校的「公關中心」乃是由前任校長強力主導而成立，並歸其管轄，主要目的則為政策宣導與推動、強化與媒體的關係、改善學校



的形象，以及提昇學校的知名度。由於體制上的問題，此單位已在前任校長於 92 年 8 月離職後，先行併入秘書室，但在未來，預計會以成立新聞秘書室的方式，取代其現有功能。

(五) 雖然該校「公關中心」成立的時間僅約二年，但在這段期間，由於陸續協助承辦學校大型活動（尤其在校園景觀規劃推廣時，全校教職員必須分批至圖書館聽簡報，並回答問卷），因此，可以合理推測至少專任教職員，都對「公關中心」的角色、功能和職權有基本的認識與瞭解。

二、研究情境

由於在過去二年內，此學校並未經歷重大變革，故只能以假設的變革情境，檢驗「公關中心」在變革時，可能扮演的角色與功能，並進而推測其權力變化。至於變革情境的設定，則考量其規模必須對所有教職員的既有狀態造成影響。倘若變革情境的設定不能夠對受訪者造成威脅感，受訪者對「公關中心」在變革時的角色與功能推論，則有無法反映真實情況的疑慮。

因此，變革情況的假設為：『由於經濟不景氣、教育部加強控管大學教育品質等因素，學校不得不進行刪減班級、課程，以及裁減行政人員和教師的重大組織變革。』

事實上，此假設變革情境並未脫離現實考量。教育主管機關已再三表示要嚴厲監督及淘汰辦學不力的大專院校（即退場機制），因而勢必會對目前的學校及其教職員，造成某種程度的壓力。此外，不確定因素如私立大專院校的快速擴充、外國學校來台設分校、留學風潮，乃至於失業率增加及就學人口逐年減少，都可能在未來，特別是對私立學校，造成變革的壓力。而依據全國性教師法規，學校一旦遭遇減班或解散等情況，依法是可以資遣教職員。



三、研究對象

本研究主要想要探討非公關人員對「公關中心」是否具備處理變革能力的認知，以便能夠釐清公關人員自身對其變革角色與功能的盲點。以蔡以倫、吳宜蓁(1995)的公關專業侵佔研究和沈介文(2002)的公關核心能力研究為例，固然公關人員是最有資格回答問題，但單憑公關人員的認知，卻忽略管理階層或其他部門主管的想法，其研究結果，乃至推論、建議，都有可能造成無法反應真實情況的疑慮。

因此，受訪對象僅考慮正式編制的教、職員。未將兼職人員或學生列為研究對象的原因，乃是相較於專職人員，他們更可能會因為年資、位階等因素，而無法瞭解「公關中心」的角色扮演。但是，為確保研究結果的推論性，以及儘可能排除受訪對象有無法回答問題的考量，本研究最後決定以參加每月定期召開之校務會議代表及行政人員為受訪對象。

四、實地觀察與訪談

就本研究選定的個案而言，會直接受到變革影響的對象，主要包括教師及行政人員，而能夠參與變革決策的人員，則包括：創辦人、董事會（共9位，含董事長）、前任校長。但是，在本研究進行期間，實際真正握有決策權的只有創辦人和前任校長。

如前所述，該校的「公關中心」直接向前任校長負責，故在變革時，應該會扮演重要的角色。相反的，在前任校長到職時，公關的地位並未受到重視（隸屬於出版組）。但是，此現象在「公關中心」及該校的公共傳播系經過兩年的努力下，已獲得顯著改善。因此，對另一握有決策權的創辦人而言，預計規劃成立的新聞秘書室應該也會在變革時，扮演重要的角色。故管理階層對「公關中心」推動變革的認知，應該是正面的。

至於公關人員對變革的認知，因為「公關中心」在編制上，僅設一



位召集人，其餘皆為工讀生或實習學生，故只訪問「公關中心」的召集人。此外，研究者亦詢問系上其他兩位支援公關老師的看法。三位受訪者都有國外公關碩士學歷。召集人曾在本土公關公司服務約兩年時間，其中一位公關老師分別在福特六和及奧美公關擔任過公關主管數年，另一公關老師則是擁有豐富的公關選舉實務經驗。基本上，他們都相信「公關中心」具備推動學校變革事務的能力，而且肯定它絕不會成為變革的犧牲者。

五、問卷設計

問卷內容共分四部份，分別說明如下：

(一) 公關變革角色

測量公關人員或部門在變革時的角色是依據公關角色二分法，即「傳播管理者」和「傳播技術者」。根據吳宜蓁等學者(1995：194)的研究，「傳播管理者」的業務範疇包括：重要議題的研究與分析、部門預算編列、組織溝通政策的制定、組織政策擬訂的諮詢、部門事務的監督；「傳播技術者」的業務則包括：公關活動的擬訂與籌劃、新聞稿的撰寫、特別活動的策劃與推行、媒體的維繫、客戶問題的解決。本研究根據此結果，擬定下列的測量問題（數字即為問卷中的題號）：

• 傳播管理者

1. 規劃內、外部群眾對變革的態度與意見研究調查。
2. 協助管理階層擬定傳播或溝通策略。
3. 建議管理階層如何加速變革的推動。
4. 回應新聞媒體的詢問。
5. 擬定抗爭或衝突事件的應變計劃。

• 傳播技術者

6. 執行其他單位交付的任務。



7. 撰寫向內、外群眾說明或解釋變革原由的公開信或新聞稿。
8. 擔任發言人。
9. 執行由管理階層擬妥的傳播或溝通方案。
10. 負責記者會的召開。

(二) 公關變革功能

公關人員或部門在變革時的功能是考量其不確定事務處理的技能、專業的替代性,以及專業對組織決策的重要性(Hickson et al., 1971)。

• 解決不確定性

操作型定義:是指公關人員或部門擁有對組織未來可能發生事物的應變能力,也就是對不可預知事務的資訊掌控。具體測量問題如下(數字即為問卷中的題號):

1. 舒緩來自內、外部環境的壓力。
2. 掌控變革情勢的發展與變化。
3. 研判因變革而可能衍生出的情況。
4. 規劃更適宜的替代變革方案。
5. 降低師生、行政人員等對變革的不安感。
6. 處理任何突發狀況。
7. 將變革可能造成的傷害減少至最小。

• 專業的替代性

操作型定義:是指公關人員或部門在組織裡擁有其他組織成員或部門所無法取代的專業技能。具體測量問題如下(數字即為問卷中的題號):

8. 提供其他單位無法提供的專業諮詢與服務。
9. 執行其他單位無法替代的專業交辦任務。
10. 解決可能面臨或遭遇到的傳播或溝通問題。
11. 擁有推動變革的特殊專業技能。



12. 擔任管理階層與可能受到變革影響群眾間的溝通橋樑。

• 專業對組織決策的重要性

操作型定義：是指公關人員或部門的業務與整個組織運作的關聯程度；關聯性越低，即使擁有解決組織不確定性事務的能力和其他部門缺乏的專業技也無法接觸到組織權力核心。具體測量問題如下（數字即為問卷中的題號）：

13. 參與變革決策會議。
14. 提供其他單位有關變革的諮詢與服務。
15. 首先被告知協助推動變革的重要單位之一。
16. 直接影響變革推動的成效。
17. 增加與其他單位的專業互動與協商。

(三) 公關變革權力

公關人員或部門的權力評估是以人事、預算、參與決策的機會為主。此部份可以作為瞭解那些因素如角色、功能會影響公關人員或部門權力變化的依據。具體測量問題包括：

1. 在變革後，公關中心的權限會被削減。
2. 公關中心會成為變革後的犧牲者。
3. 公關中心的人員在變革後會增加。
4. 公關中心的預算會在變革後增加。
5. 在變革後，公關中心參與管理決策的機率會提高。

(四) 受訪者背景資料

此外，在問卷的最後部份，亦詢問受訪者的背景資料，包括：性別、在組織的身份、服務單位、服務年資、擔任或兼任行政主管的年資、以及是否經歷過類似組織變革。



六、問卷預測

為確保問卷內容的閱讀性和可行性（亦即內容效度），問卷初稿先行請 10 位管理、行銷、公關、傳播等領域、親身經歷組織變革的業界與學界人士回答，並請其評論及提供建議。基本上，他們對於問卷的內容並無疑義，僅建議修改某些問卷題目的語法及用詞。研究者也依其建言，將有問題的部份作適當修正。

七、問卷執行

問卷執行時，學校的專任教師及行政人員的總人數分別為 435 人及 107 人；校務會議應到人數則為 129 人（含校長 1 人、教學主管 37 人、行政主管 29 人、教師代表 51 人、教官 1 人、職員 4 人、學生代表 6 人）。

問卷執行的時間是從 92 年 5 月下旬到 6 月初，約兩週的時間。執行的方式是利用校務會議後，讓與會人員直接填寫問卷（學生代表除外）。然後依據簽到簿，由工讀生將問卷送至未到校務代表的辦公室，請求當面填寫或約定時間取件。

由於問卷設計是以假設的變革情境，作為調查的依據，為避免造成受訪者困惑或誤解，研究者及發放問卷的工讀生都會口頭解釋問卷的目的及回答的方式（即確定受訪者是依據他們對公關中心角色及功能的瞭解，評估他們在變革時的角色扮演及能夠負責的事務）。

肆、結果與分析

本研究實際發放約 160 份問卷，僅回收 134 份，在扣除廢卷 14 份（例如，問題超過三分之二未回答或明顯圈選同一答案）後，有效問卷為 120 份，得到 75% 的回應率。

此次研究對象的男女比例為 7：3，教職員的比例則約為 6：4。年



資超過 5 年或以上的受訪者約 50%，僅約 6%的年資不到 1 年。此外，30%曾擔任過主管職務，僅約 28%的受訪者有過類似變革經驗。

在問卷結果分析部份，首先使用因素分析，檢驗公關變革功能、公關變革角色、公關變革權力等構念是否如先前理論推演，僅由單一概念所構成（如公關變革權力），或者是具有多層面概念的特質（如公關變革功能、公關變革角色）。

每一個構念的因素分析樣本數均為 120，且都達到 Bartlett's test of sphericity（即測量整個相關矩陣的顯著程度）0.001 的顯著值和 Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy（決定樣本數的足夠性）0.7 取樣適切性係數以上的可接受範圍（邱皓政，2000; Hair et al., 1995）。

所有的因素分析都使用相同的程序，即先由主成份分析法（principle component method）產生初步的因素結果，然後使用 Varimax 法，將此因素結果旋轉至最簡單的結構，亦即具有高相關的測量問題會各自互成同一個因子（factor）。因素的個數則取決於特徵值（eigenvalue）的大小（須大於 1）和陡坡檢定（scree test）。

由於本研究尚屬探索階段，故對於測量問題的取捨，採較嚴格的標準。因此，凡測量問題的因素負荷值（factor loading）低於 0.5，以及其共同性數值低於 0.5，該測量問題則予以刪除（Hair et al., 1995）。一旦某構念中不符合標準的測量問題刪除，該構念即重做因素分析，此程序一直重覆至獲得合理的因子結果。

研究問題一：公關人員或部門在變革時的功能為何？

根據表一的因素分析結果，公關的變革功能可以區分為『解決不確定性』和『專業獨特性』，而此結果與先前推論的結果不符。在第一個因子中，除問題 11 和 14 外，其餘的測量問題均與先前的推論相符。問題 11（擁有推動變革的特殊專業技能）的目的是測量公關的功能是否容易為其他單位所取代（亦即替代性的概念），但受訪者可能將解決不



表一：公關變革功能因素分析

因子名稱/測量因子的問題	因素負荷值	共同性數值
公關變革功能 — 解決不確定性	$\alpha = 0.93$	
4. 規劃更適宜的替代變革方案。	0.78	0.70
3. 研判因變革而可能衍生出的情況。	0.77	0.69
1. 舒緩來自內、外部環境的壓力。	0.77	0.61
7. 將變革可能造成的傷害減少至最小。	0.75	0.79
2. 掌控變革情勢的發展與變化。	0.73	0.60
6. 處理任何突發狀況。	0.71	0.56
5. 降低師生、行政人員等對變革的不安感。	0.71	0.65
11. 擁有推動變革的特殊專業技能。	0.62	0.57
14. 提供其他單位有關變革的諮詢與服務。	0.59	0.64
公關變革功能 — 專業獨特性	$\alpha = 0.90$	
10. 解決可能面臨或遭遇到的傳播或溝通問題。	0.78	0.63
8. 提供其他單位無法提供的專業諮詢與服務。	0.76	0.66
12. 擔任管理階層與可能受到變革影響群眾間的溝通橋樑。	0.74	0.67
17. 增加與其他單位的專業互動與協商。	0.74	0.65
9. 執行其他單位無法替代的專業交辦任務。	0.74	0.59
13. 參與變革決策會議。	0.64	0.65
15. 首先被告知協助推動變革的重要單位之一。	0.59	0.60
<ul style="list-style-type: none"> • 每一因子的特徵值(eigenvalue)依序為 8.87 和 1.38 • 二個因子的累積可解釋變異量(cumulative variance explained)為 64.05% • 被刪除的問題包括：【16. 直接影響變革推動的成效。】 		

確定性解讀為一特殊專業技能。問題 14（提供其他單位有關變革的諮詢與服務）的目的則是測量公關在組織變革時受管理階層重用的程度（亦即接近權力核心程度的概念），但受訪者可能認為擁有解決不確定



的能力則可以提供其他單位有關變革的諮詢與服務。因此，此因子仍然維持先前『公關變革功能—解決不確定性』的名稱。

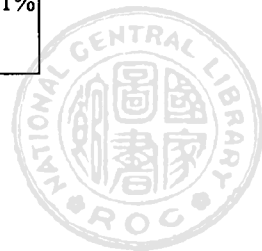
第二個因子則為先前『專業替代性』和『接近權力核心程度』等構念的合併，這可能是受訪者認為它們是單一概念，都是說明公關的功能是否對推動組織變革有其專業獨特性。因此，此因子的名稱改為『公關變革功能—專業獨特性』也許更為貼切。

研究假設：公關角色二分法（即傳播管理者和傳播技術者）亦可描述公關人員或部門在組織變革時的角色扮演。

基本上，表二的因素分析結果支持先前的推論，公關的變革角色仍

表二：公關變革角色因素分析

因子名稱/測量因子的問題	因素負荷值	共同性數值
變革傳播技術者	$\alpha = 0.87$	
10. 負責記者會的召開。	0.88	0.79
7. 擔任發言人。	0.83	0.75
6. 撰寫向內、外群眾說明或解釋變革原由的公開信或新聞稿。	0.82	0.74
4. 回應新聞媒體的詢問。	0.71	0.58
變革傳播管理者	$\alpha = 0.81$	
3. 建議管理階層如何加速變革的推動。	0.84	0.72
1. 規劃內、外部群眾對變革的態度與意見研究調查。	0.80	0.69
2. 協助管理階層擬定傳播或溝通策略。	0.67	0.58
8. 擬定抗爭或衝突事件的應變計劃。	0.60	0.50
9. 執行由管理階層擬妥的傳播或溝通方案。	0.54	0.52
<ul style="list-style-type: none"> • 每一因子的特徵值(eigenvalue)依序為 4.70 和 1.17 • 二個因子的累積可解釋變異量(cumulative variance explained)為 65.31% • 被刪除的問題包括：【5. 執行其他單位交付的任務。】 		

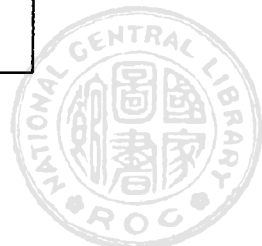


然區分為「傳播技術者」與「傳播管理者」，故先前提出的研究假設（公關角色二分法，即傳播管理者和傳播技術者，亦可描述公關人員或部門在組織變革時的角色扮演）成立。但是，在第一個因子中，問題 4（回應新聞媒體的詢問）則被受訪者視為技術性質的工作；而在第二個因子中，問題 9（執行由管理階層擬妥的傳播或溝通方案）則被受訪者視為基層管理者的職責。因此，此因子仍然維持「變革傳播技術者」與「變革傳播管理者」的名稱。

這個部份是測量公關因變革而可能產生的權力變化，並視此為單一構念。但如表三結果所示，問題 3、4、5 與問題 2、1 各互成一個因子。因為考量第二個因子的信度檢定值過低 ($\alpha = 0.61$)，在重新檢定問題 1 至 5 的信度值，並得到較穩定的值 ($\alpha = 0.73$) 後，研究者決定仍然視此為單一構念。當然，這個結果須要透過未來的研究，再作進一步驗證。

表三：公關變革權力因素分析

因子名稱/測量因子的問題	因素負荷值	共同性數值
公關變革權力 I & II	$\alpha = 0.73$	
公關變革權力 I	$\alpha = 0.84$	
3. 公關中心的人員在變革後會增加。	0.93	0.86
4. 公關中心的預算會在變革後增加。	0.90	0.82
5. 在變革後，公關中心參與管理決策的機率會提高。	0.76	0.61
公關變革權力 II	$\alpha = 0.61$	
2. 公關中心會成為變革後的犧牲者。	0.90	0.81
1. 在變革後，公關中心的權限會被削減。	0.77	0.72
<ul style="list-style-type: none"> • 因子的特徵值(eigenvalue)分別為 2.54 和 1.27 • 因子的累積可解釋變異量(cumulative variance explained)為 76.4% • 公關變革權力 I & II : Cronbach $\alpha = 0.73$ 		



研究問題二：影響公關人員或部門在變革時的組織權力因素為何？

為進一步檢驗影響「公關變革權力」的因素，研究者選定「公關變革功能—解決不確定性」、「公關變革功能—專業獨特性」、「變革傳播管理者」、「變革傳播技術者」作為自變數，進行迴歸分析。根據強迫進入法所建立的迴歸模式，此四個自變數與依變數（公關變革權力）有顯著的關係，但整體解釋力僅為 28%。因為迴歸效果達顯著水準（ $F=11.27$ ， $p=0.001$ ），便進一步檢驗個別自變數的解釋力，結果顯示僅「公關變革功能—專業獨特性」達顯著效果，並且有最好的解釋力，Beta 值為 0.27。這個結果說明具備特殊專業技能會在組織變革後得到較多的權力。「變革傳播管理者」、「公關變革功能—解決不確定性」、「變革傳播技術者」雖未達統計上的顯著性，但其 Beta 值（0.19，0.18，-0.08）的大小仍可顯示其相對重要性，特別是「變革傳播技術者」與「公關變革權力」成負向關係，說明擔任傳播技術者的角色可能會因變革而喪失更多權力。

研究問題三：公關變革角色與公關變革功能的關聯性為何？

經由相關分析發現，「變革傳播管理者」與「公關變革功能」的關聯系數（0.62，0.69）遠較「變革傳播技術者」（0.31，0.48）高。此外，「變革傳播管理者」與「公關變革權力」的關聯系數（0.44）遠較「變革傳播技術者」（0.22）高。這結果說明管理者的角色可以讓公關人員或部門在組織變革時，擔任擁有更多組織權力的職務。

伍、結論與建議

一、主要發現

本研究探討公關在組織變革時的角色、功能，以及影響其組織權力變化的因素。首先經由因素分析，公關在變革時的角色分別為「傳播管



理者」與「傳播技術者」，而此結果與先前公關角色研究發現一致。公關在變革時的功能則僅包括解決不確定性事務的能力，以及專業技能是否有獨特性或不可取代性。

經由迴歸與相關分析發現，「公關變革功能—專業獨特性」最能夠提升公關的組織權力，而「公關變革功能—解決不確定性」和「公關變革功能—專業獨特性」與「變革傳播管理者」的關聯性皆比「變革傳播技術者」高。這結果說明管理者的角色可以讓公關人員或部門在組織變革時，擔任擁有更多組織權力的職務。

此外，結果亦顯示變革傳播技術者的角色可能會削弱公關在組織的影響力，故可以推論公關職權恐有遭侵佔之虞。但此結果似乎和蔡以倫、吳宜夔(1995)的研究結果(即公關角色與「專業侵佔」現象無直接關聯)有所抵觸。他們發現，只有當負責公關業務的管理者因為某些外在因素(包括個人或公司)，造成對其職務產生挫敗感及工作士氣下滑時，公關的職權才會遭受到其他部門的侵佔。因此，未來相關研究可就此一論點再行探究。

二、建議

本研究以組織變革的觀點，探討與檢視公關的角色與功能，以及其權力的消長。而此研究結果應該可以激勵從事公關的專家與學者或就讀相關科系的學生，重新省思與修正對既有公關角色和功能的認知。傳播技術者的工作職務(如媒體聯絡與辦活動)不但是一般社會大眾對這個行業的認知，也是連公關人員引以為傲、汲汲獲取的技能。然而，過度強調公關技術的重要性，卻忽視對管理技能養成的公關訓練或教育(如從事群眾研究調查)，是否暗示公關人員的重要性及專業性，在不可避免的組織變革過程中，會逐漸式微或邊緣化，值得業界與學界人士做更深入的探討。

最後，公關在不同行業(例如，高科技、服務業、製造業)的組織變革也許會擔負不同的角色與功能，以及遭遇不同程度的組織權力變



化。因此，在未來的相關研究設計中，亦可列入考量。

三、研究限制

本研究試圖以個案研究的方式，探究公關角色、組織變革及組織權力之間的關聯性。但是，能否以單一的個案結果，客觀的推論這些變數間的關係是否同樣也會發生在其他類似的情境，仍有賴後續研究的佐證 (Tellis, 1997)。

此外，雖然本研究的案例分析對象(大學)在法令上為非營利組織，但至少對台灣的私立大專院校而言，其以公關行銷招徠學生的手段，卻與營利組織爭取顧客的目的相同。義守大學大傳系張秀瓊老師在其「學府行銷」一文中，即建議該校要「請專業廣告行銷公司來精心規劃公關活動，增加媒介曝光率」，並於大學博覽會時，要求現場須有「文宣公關專業人員配合作業」，而新聞稿的發布與媒體的聯繫則列為考核推廣人員績效的依據(2003：231-232)。但即使如此，此研究結果是否也可以完全說明公立學校或其它非營利組織的變革情況，仍有待進一步的探討。

最後，在問卷進行的過程中，的確發現並非所有受訪者(尤其是與公關較無關聯或層級較低的單位)都能夠完全瞭解公關的角色與功能。雖然在問卷發放時，已盡量排除無法回答問卷受訪者的參與，但此一問題仍可能會影響研究結果的推論性。因此，在後續研究時，建議要加問受訪者是否瞭解公關的角色與功能，以及對他們對公關的既有認知，以有效掌握受訪者在評估公關變革角色與權力時的參考依據。



註釋

- (1) 參考 Hirschhorn, 2002 ; 林俊佑, 2002 ; 呂世模, 2000 ; 蔡幸芳, 1998 ; 張在山, 1996 ; 高景勇, 1995 ; 楊俊雄, 1994 ; 蘇世明, 1994 ; 葉郁蘭, 1994 ; Hallett, 1994 ; Young & Post, 1993 。
- (2) 參考闕淑茹, 2003 ; 段詩潔, 2002 ; Kelleher, 2001 ; Toth & Aldoory, 2001 ; Toth et al., 1998 ; 吳宜棻、胡幼偉、蔡以倫, 1995 ; Dozier & Broom, 1995 ; Broom & Dozier, 1986 。



參考書目

- 刊欣（2002）。〈平凡的執行長讓寶齡反敗為勝〉，《商業週刊》，9月號，157-158。
- 刊欣（2002）。〈美國企業利潤率持續下降〉，《商業週刊》，11月號，150-151。
- 江瑞清（1995）。〈克服阻力迎接變革〉，《管理雜誌》，257：107-110。
- 沈介文（2002）。〈公關人員對專業核心能力認知之研究〉，《新聞學研究》，72：119-146。
- 呂世模（2000）。《中華電信員工對民營化組織溝通、變革的認知與組織承諾之研究——以長途及行動通信分公司為例》。交通大學經營管理研究所碩士論文。
- 林怡靜譯（2002）。〈奇異過度膨脹，面臨放血求生〉，《商業週刊》，11月號，130-132。
- 林俊佑（2002）。《溝通對購併後員工滿意度及組織承諾之影響》，中興大學企管管理學系研究所碩士論文。
- 吳修辰（2002）。〈英業達給你十個月薪水，請你走人〉，《商業週刊》，11月號，56-57。
- 吳宜蓁、胡幼偉與蔡以倫（1995）。〈「公關管理者」或「公關技術人員」？企業公關負責人專業角色類型初探〉，《廣告學研究》，6：181-199。
- 邱皓政（1999）。《量化研究與統計分析》。台北：五南。
- 段詩潔（2002）。《公關角色與公關運作模式之探討——以通訊業者為例》。中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 高景勇（1995）。《員工對組織變革成功因素認知之探討——以某國營事業為例》。靜宜大學管理科學研究所碩士論文。
- 張在山（1996）。〈公共關係與改革管理〉，《公關雜誌》，15：53-59。
- 張在山（2000）。《公共關係學》。台北：五南。
- 張瑩譯（2002）。〈麥當勞叔叔失寵，休閒美食乘勢崛起〉，《商業週刊》，12月號，160-162。
- 張惠蓉（2000）。〈組織傳播與公共關係的共同參考架構——從組織跨界人觀點看公關人員影響力、角色衝突及溝通模型〉，《廣告學研究》，



15：49-65。

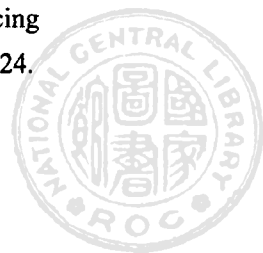
- 張秀瓊（2003）。〈學府行銷——以義守大學進修為例〉，《傳播與媒體生態研討會論文集》。高雄：義守大學大眾傳播系。
- 楊俊雄（1994）。《團隊特性與組織變革關係之研究》。政治大學公共行政學系研究所碩士論文。
- 葉郁蘭（1994）。《組織變革中知識權與管理權之研究》。輔仁大學管理科學研究所碩士論文。
- 蔡幸芳（1998）。《創造性領導者與組織變革關係之研究》。東海大學公共行政研究所碩士論文。
- 蔡淑敏（2001）。《企業內溝通媒介、員工溝通滿足及組織承諾關係研究——以台灣電子資訊產業為例》。長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 蔡以倫與吳宜蓁（1995）。〈企業公關部門「專業侵佔」之影響因素研究〉，《民意研究季刊》，191：140-180。
- 關淑茹（2003）。《我國大學校院公關負責人與媒介關係之研究》。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 蘇士明（1994）。《大型組織變革權力工具使用之探討》。輔仁大學管理科學研究所碩士論文。
- Blewett, S. (1993, August). Who do people say that we are? *IABC Communication World*, 10, 13-16.
- Broom, G. M. (1982). A comparison of sex roles in public relations. *Public Relations Review*, 8(3), 17-22.
- Broom, G. M., & Dozier, D. M. (1986). Advancement for public relations role models. *Public Relations Review*, 12(1), 37-56.
- Broom, G. M., & Smith, G. D. (1979). Testing the practitioner's impact on clients. *Public Relations Review*, 5(3), 47-59.
- Carnall, C. A. (1986). Toward a theory for the evaluation of organizational change. *Human Relations*, 39(8), 745-766.
- Connor, P. E., & Lake, L. K. (1988). *Managing organizational change*. NY, NY: Praeger Publishers.
- Covin, T. J., & Kilmann, R. H. (1990). Participant perceptions of positive



- and negative influences on large-scale change. *Group & Organization Studies*, 15(2), 233-248.
- Daft, R. (1989). *Organization theory and design*. St. Paul, MN: West.
- Dozier, D. M. (1984). Program evaluation and the roles of practitioners. *Public Relations Review*, 10, 13-21.
- Dozier, D. M. (1988). Breaking public relations' glass ceiling. *Public Relations Review*, 14, 6-13.
- Dozier, D. M., & Broom, G. M. (1995). Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of Public Relations Research*, 7(1), 3-26.
- Grunig, J. E. (2001, May). *The role of public relations in management and its contribution to organizational and societal effectiveness*. Speech delivered in Taipei, Taiwan.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1990, August). *Models of public relations: A review and reconceptualization*. Paper presented to the meeting of the Associations for Education in Journalism and Mass Communication, Minneapolis, MN.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, L. A. (1992). Power in the public relations department. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 483-501). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis: With readings* (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hallett, J. (1994). What will the communicator's job be like in the future? *IABC Communication World*, January/February, 29-31.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., & Pennings, J. M. (1971). A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 16, 216-229.



- Hirschhorn, L. (2002). Campaigning for change. *Harvard Business Review*, July, 98-104.
- Kelleher, T. (2001). Public relations roles and media choice. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 303-320.
- Kumar, K. & Thibodeaux, M. S. (1990). Organizational politics and planned organization change. *Group & Organization Studies*, 15(4), 357-365.
- Lauzen, M. M. (1992). Public relations roles, intraorganizational power, and encroachment. *Journal of Public Relations Research*, 4(2), 61-80.
- Lawrence, P. R. (1989). Why organizations change. In S. Mohrman, A., Mohrman, G., Ledford, T. Cummings, & E. Lawler (Eds.), *Large-scale organizational change* (pp. 48-61). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- L'Etang, J. (1994). Public relations and corporate social responsibility: Some issues arising. *Journal of Business Ethics*, 13, 111-123.
- Lindenmann, W., & Lapetina, A. (1981). Management's view of the future of public relations. *Public Relations Review*, 7(3), 3-13.
- Nadler, D. (1988). Organizational frame bending: Types of change in the complex organization. In R. Kilmann and T. Covin (Eds.), *Corporate transformation: Revitalization organizations for a competitive world* (pp. 66-83). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Patrick Marketing Group. (2001). Survey shows execs unhappy about their firms' PR efforts. From <http://www.patrickmarketing.com>.
- Peterson, B. K., & Martin, H. J. (1996). CEO perceptions of investor relations as a public relations function: An exploratory study. *Journal of Public Relations Research*, 8(3), 173-209.
- Pettigrew, A. (1973). *The politics of organizational decision-making*. London: Tavistock.
- Schuh, J. S. (2003, October). Tracking nonprofit staff layoffs. *Association Management*, 22.
- Smeltzer, L. R. (1991). An analysis of strategies for announcing organization-wide change. *Group & Organization Studies*, 16(1), 5-24.



- Tellis, W. (1997). Introduction to case study. *The Qualitative Report*, 3(2).
From <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>.
- Toth, E. L., & Grunig, J. E. (1993). The missing story of woman in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 5(3), 153-175.
- Toth, E. L. and Aldoory, L. (2001). Year 2000 gender study. Report of the Committee on Work, Life and Gender Issues. New York: Public Relations Society of America. From
<http://PR-education.org/prsa2000genderstudy.htm>.
- Toth, E. L., Serini, S. A., Wright, D. K., & Emig, A. G. (1998). Trends in public relations roles: 1990-1995. *Public Relations Review*, 24(2), 145-163.
- Zoch, L. M., Patterson, B. S., & Olson, D. L. (1997). The status of the school public relations practitioner: A statewide exploration. *Public Relations Review*, 23(4), 361-375.



An Examination of the Role and Power of Public Relations in Organizational Change

Chengtao Liu*

Abstract

From the perspectives of organizational change and power, this study reexamines the corporate roles and functions of public relations in a change situation. Based on the case study of a university's public relations center which was confronted with a hypothetical change scenario, this article found that public relations can play the role of communication manager and communication technician and that public relations can fulfill functions such as the reduction of uncertainty and providing expertise unique to the profession of public relations. Communication managers, compared to communication technicians, were more likely to fulfill the functions of public relations. Moreover, expertise was found to be the most important factor contributing to the organizational power of public relations, whereas the role of communication technicians may reduce the organizational power of public relations in the change process.

Keywords: public relations roles, organizational change, public relations power

* Chengtao Liu is Assistant Professor at the Department of Public Relations & Advertising, Kun Shan University of Technology, Tainan, Taiwan.

