

公共關係之關係策略模式初探： 在地與文化的觀點¹

黃懿慧*、林穎萱**

投稿日期：2003年9月25日；通過日期：2004年1月19日。

* 作者黃懿慧為國立政治大學廣告學系教授，E-mail: yhuang@nccu.edu.tw。

**作者林穎萱為行政院教育部華人本土心理學追求卓越計畫研究助理，E-mail:
ysl@ms18.url.com.tw。

《摘要》

本文旨於從文化與在地的觀點，初探公共關係之關係策略的情境、策略及效益之關聯性。本研究採取質性深度訪談法。在研究設計上，採取「三角驗證原則」(principles of methodological triangulation)，希望透過資料校正、分析者校正、理論校正，以及方法校正等原則提高質性研究的效度及信度問題。本研究共涵蓋兩類受訪者的訪談資料：(1) 1999年四月至五月間，針對13位行政院國會聯絡人訪談所得資料，以及(2) 2001年十二月至2002年一月間，針對22位企業內及公關公司公關從業人員訪談所得資料。本文根據訪談發現，建構初探性理論模式。

關鍵字：公共關係、關係策略、情境、效益、在地、文化

壹、研究緣起

本文旨於從在地與文化觀點，探討公共關係之關係策略的情境、策略及效益之關聯性，進而建構初探性理論模式，以爲日後實證研究的基礎。探討此問題主要基於對以下問題的觀察與省思（請參見黃懿慧，2001a）。

第一，「關係」是了解華人社會行爲的核心概念（Hwang, 1987）。另外，「關係」也是瞭解集體主義文化與個體主義文化差異的重要面向（Oyserman, Coon & Kummelmeier, 2002; Kagitcibasi, 1997, 1994; Kashima, Yamaguchi, Choi, Gelfand & Yuki, 1995）。許多實證研究（J. Grunig, L. Grunig, Sriramesh, Huang & Lyra, 1995; Huang, 2001a）顯示，「個人影響模式」（personal influence model）乃至於「靠關係」的現象，在東方國家的公共關係運作上，是相當普遍而且必須正視的一環。譬如，J. Grunig, L. Grunig, Sriramesh, Huang and Lyra（1995）等學者即指出，台灣和印度的公共關係作業充斥「個人影響模式」的情形。Huang（2001a）探討台灣立法院與行政院的公共關係策略亦明揭「靠關係」在公關作業上的明顯角色。另外，Huang（2001a）的實證研究也發現，除了西方理論所提的四種「專業」公關策略——「資訊中介策略」（mediated communication）、「人際策略」、「雙向策略」以及「對等溝通」外，「社交策略」是凸顯於文化面向上的第五種策略。質言之，雖然以「人情」或「關係」爲主的公關策略不是東方文化的專屬現象，但就其使用的比重而言，卻是探討華人公共關係作業不可忽視的一環（Huang, 2001a；黃懿慧，2001a），然而，就既有的文獻觀察，此類主題的研究目前呈現闕如的狀態。基此，本文以爲，針對「關係策略」進行系統性的探討實有其必要性。

第二，國內公關領域中有關「關係」的研究，呈現未能充分反應「在地」現象與特性的情形（黃懿慧，2001a）。黃懿慧（2001b）針對90年代國內公關論文與碩、博士論文進行內容分析，研究結果發現，國內有關「關係」之研究主要援引西方行銷學「關係行銷」之理論，或者完全套用美國公關研究的概念、模式、方法與工具，以文化意涵之關係、網絡及人情等概念出發者相當有限。另外，在西方公共關係領域中，有關「關係」主題的研究面向雖然廣泛，但大多數侷限於單文化之討論，具跨文化觀點的「組織與公眾關係理論」非常有限。具體言之，西方有關「關係」的概念、測量與管理的研究取向，絕大多數是以西方個人主義思維為假設，在不同的文化預設前提下，一味援引西方理論是不適切的。本文以為，在文化面向的考量上，誠如 Hwang (1987) 所言，「關係」一詞是了解中國人社會行為的核心概念，公關研究未能涵蓋此文化脈絡之概念是一大遺憾。

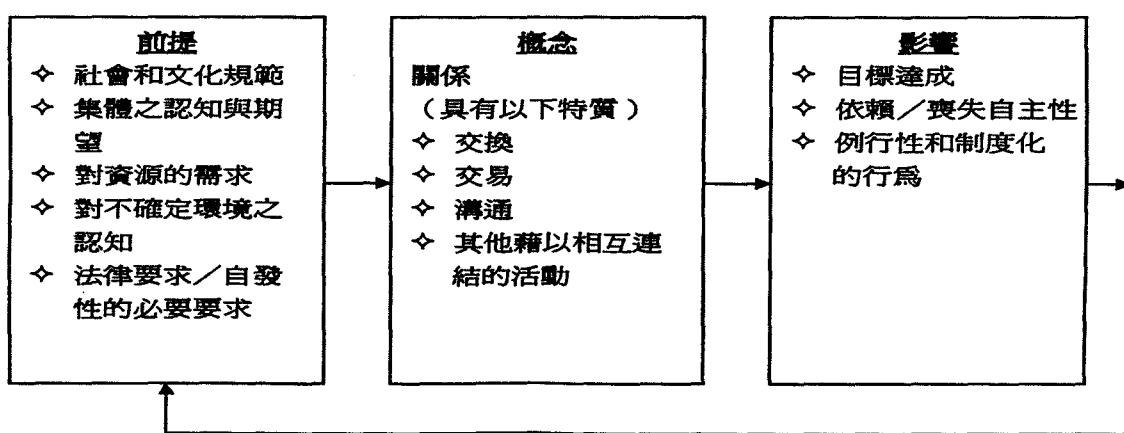
第三點觀察則著眼於「華人關係主義」理論所面臨的挑戰——現代化及專業化等多重價值的衝擊（Hwang, 2000; Yang, 1998, 1981）。Huang (2000) 引述 Yang (1981) 的論點指出，傳統華人「集體主義」(collectivistic aspect) 與「社會取向」(social orientation) 的結構逐漸受到西方文化「個人主義準則」(individualistic standards) 的衝擊；另外，隨著全球化的力量的影響，專業關係（相對於人際關係）與專業守則（相對於儒家倫理）也逐漸在台灣職場產生影響（黃懿慧，2001a），因此，完全援引華人關係主義理論亦是不足的。

本文嘗試從文獻探考中初步討論公共關係作業中，關係的情境、策略以及效益等變項的關聯性，進而提出初探性理論模式。因為文獻上欠缺此類主題之研究，本研究屬探索性研究 (exploratory research)。精確言之，本研究提出七個研究問題，採質化訪談及類多個案研究設計，希

望透過訪談所得的實證資料，針對研究中提出的初探性理論模式進行修正與補充。在資料分析與命題建構上，本文採「分析歸納」(analytic induction) 原則，不針對少數變項間之關聯性提出因果性研究假設，相對的，本研究以文中所提的研究問題及初探性理論模式為綱要，透過訪談取得的實徵資料，修正該理論模式，進而提出初探性之研究命題，作為日後量化研究的基礎（相關研究請參見 Glaser & Strauss, 1967；Robinson, 1951；Znaniecki, 1934）。

貳、文獻探討

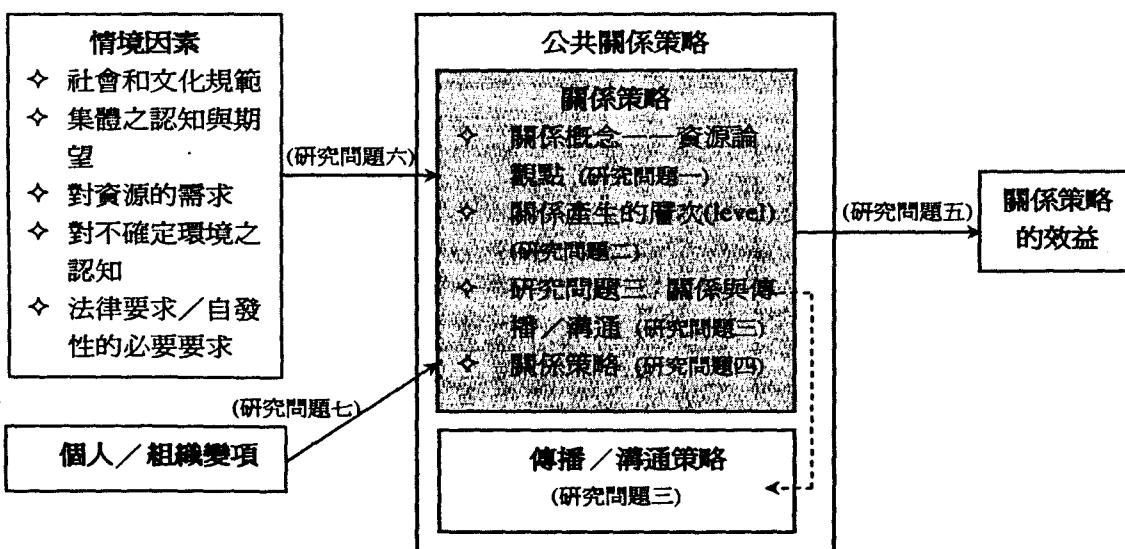
Broom, Casey, and Ritchey (2000) 綜合人際溝通 (interpersonal communication)、心理治療 (psychotherapy)、組織間關係 (inter-organizational relationship) 以及系統理論 (systems theory) 等四領域中有關「組織與公眾關係」的文獻進行回顧與檢討，於 *Journal of Public Relations Research* 上發表「組織與公眾關係之前置變項與效果理論模式」(Antecedents and consequences of organization-public relationships) (圖一)，此為引發公共關係學界對「關係」研究的濫觴。



圖一：組織與公眾關係的前置變項與影響(Broom, Casey, & Ritchey, 2000: 16)

以Broom et al (2000) 的理論架構為基礎，黃懿慧（2001a）提出修正模式，其基本假設有三：（1）探討華人社會的關係現象，必須考量文化因素。Hwang (2000) 即清楚指出華人的互動形態必須至於文化網絡下觀察；（2）隨著全球化與現代化的趨勢，當代華人「組織與公眾關係」同時受到兩個不同文化源頭的影響：東方傳統文化及西方個人主義文化；以及（3）西方個人主義文化的諸多價值逐漸在當代華人社會中產生影響，並與傳統文化產生「化學作用」，進而對當代「華人組織與公眾關係」產生挑戰。

以黃懿慧（2001a）之架構為基礎，提出本文的初探性研究架構（圖二），圖中並標示本研究的七個研究問題，研究問題一至四探討關係策略在公關策略中的角色，研究問題五至七則針對關係策略上之情境與效益進行探討。針對此研究架構，以下分七個部分進行文獻探考：（1）公共關係的定義與內涵，（2）關係的概念：資源論的觀點，（3）關係產生的層次，（4）關係策略，（5）關係策略與傳播／溝通策略，（6）關係策略的效益，（7）關係策略使用的情境因素。



■二：初探性研究架構圖

一、公共關係之定義與內涵

本研究希望從在地與文化的觀點，初探公共關係中關係策略的情境與效益模式。本文首先針對公共關係的定義與內涵，就西方觀點與在地觀點進行簡要討論，希望能找出具文化比較效度的元素。

西方公共關係學者James Grunig對公共關係所作的定義是：「組織與其相關公眾間溝通的管理」(Grunig & Hunt, 1984: 6)；此定義主要強調：公共關係是組織的概念（而非個人），而且須發揮管理功能以解決組織與其公眾間的溝通與衝突問題 (J. Grunig & L. Grunig, 1992; L. Grunig, 1992; Plowman, 1995)。另外，Hutton (1999) 綜合有關公共關係定義的文獻後也指出，「管理」、「組織」與「公眾」乃各家對於公共關係定義之三大共同元素。總言之，從西方公共關係學的觀點，組織、公眾、溝通與管理，是定義公共關係的四個主要元素。

黃懿慧（2003）針對1960年至2000年間出版或完成的公共關係研究與著述進行內容分析，在公共關係定義的問題上，黃懿慧（2003）指出，就研究主題來看，上述Grunig and Hunt (1984) 所提的組織、公眾、溝通、管理等定義概念，以及Hutton (1999) 所提的管理、倡議、說服、行銷等功能，皆出現在台灣的公共關係研究中。然而，就公共關係的定義而言，卻出現一個值得討論的問題：「公關」與「公共關係」二詞在台灣的在地意涵，與西方的public relations並不完全等同，更精確言之，「公關」二字的在地定義其實具有特定的負面涵義——常常與「特種營業」、「交際應酬」乃至關係的負面意涵產生聯結。

二、「關係」概念：資源論的觀點

黃懿慧（2001a）整理東、西方學者有關「關係」概念及定義後指出，東、西方在關係的定義上雖然有其「文化普遍性」，但也有其互異的「文化特殊性」。本研究著重探討以下三種具「文化特殊性」的在地觀點：（1）定義關係為「人倫」，亦即人與人之間的實際關係，此種定義比較偏向於靜態的社會結構（黃光國，1988），通常指的是君臣、父子、夫婦、兄弟、朋友等五種人倫關係；（2）定義關係為一種「資源」（Hwang, 2000, 1987），黃光國（1988）清楚指出，在華人社會中，「關係」是一種「資源」，質言之，此種被視為「資源」意義的「關係」，亦可稱之為「人情」。彭懷真（1989）採取類近黃光國（1988）的觀點，視「關係」為「人情、禮俗、工具、利益的混合」。在視關係為資源的概念下，佐斌（2000）認為關係的建立有其累積性；以及（3）定義關係為「通向特權的特殊管道」，「這種特殊管道不是每個個人、每個團體可以任意擁有的，隨著團體之為強勢或弱勢，個人擁有權力之多寡，這種關係會起落而有所不同」。

本文著重探討「視關係為資源」的概念，主要的原因除其能反映其文化特殊性外，此觀點在公共關係理論上亦具其立論的基礎，說明如下：第一，從資源互依理論的角度（Aldrich, 1979）而言，組織與其利益關係人或公眾間的關係常源起於組織對於某種資源的需求，而滿足對資源的需求才能使組織生存、成長、並達其目標。第二，社會交換論常被用來解釋組織間以及組織與公眾間的關係，社會交換論的基本假設是：（1）人是理性的，其互動的動機是利己及自我中心；（2）每個人在交易的過程中，均希望以最低成本獲取最高利潤，因此，資源、成本、互惠規範、分配公平性等即成為重要的概念；在華人社會交換過程

中，「關係」常被視為是重要的資源。第三，「關係資本」理論亦為此觀點作出清楚註腳，Kale, Singh and Perlmutter (2000) 即指出，以關係資本理論探討策略聯盟的成效，是著眼於策略聯盟執行者的人際關係對整體合作效益的衝擊程度高。

有關資源的研究，綜合Burt (1992)、Ibarra (1993)、Powell, Koput, and Smith-Doerr (1996)、Nahapiet and Ghoshal (1998) 及 Tsai and Ghoshal (1998) 等的研究發現，網絡互動過程中可交換的資源包括：財貨、金錢、資訊、技術、知識、市場、通路、聲望、親情、友情、關係、遠景、信任等有形與無形的交易標的。進一步就文化觀點分析，金耀基 (1992) 將人與人的交換行為區分為經濟性的交換行為與社會性的交換行為。經濟性的交換行為通常以錢為媒介，交換的東西是較確切、較特定的，並且通常是可計算或容易清算的，此外，通常也以市場原則為指導。在社會性交換的行為中，人情是極重要的，人情是一種交換的媒介 (medium)，所謂的「人情債」即清楚說明此概念。

以上述討論為基礎，本研究提出研究問題一：公共關係策略中所流通的中介 (medium) 為何？

三、關係產生的層次 (level)

由上述有關公共關係定義的討論可以瞭解，西方理論主要將公共關係作為定位於組織層次。從系統論的角度而言，公共關係可被視為組織的一個「次系統」(sub-system) (Cutlip, Center, & Broom, 1994)，公關人員的角色則被視為「組織跨界人」(organizational boundary spanner) (Leifer & Delbecq, 1978: 40-41) 一是「活動於組織的周圍或邊界，從事與組織相關的工作，聯繫組織本身與外在環境」(張惠蓉，2000: 52)。

換言之，公共關係被定義為「組織」層次之角色。在組織與公眾關係上，公關人員發揮「對外代表組織，對內代表外在環境」的「組織跨界人」角色（Eisenberg, Farace, Monge, Bettinghaus, Kurchner-Hawkins, Miller & Rothman, 1985: 24）。

相較而言，傳統華人社會沒有「組織」與「系統」的概念（黃光國，1999），傳統華人社會主要以人際關係為互動基礎，質言之，儒家倫理中的「五倫」——君臣、父子、夫婦、兄弟、朋友即為社會中五種最重要的人際關係，對於五倫之外的人際關係或社會關係，楊國樞（1992）以「家族取向」討論相關問題，他認為家族是中國社會中唯一重要的團體或集體，對於家族以外的團體或組織，中國人會比照家族主義的取向進行，採取泛家族主義傾向。

對於東、西方有關「關係」產生之「層次」不同的問題，本文認為，單純從西方的組織層次或傳統華人的人際層次探討皆是不足的，相反的，「組織與公眾關係」（organization-public relationship）之互動本質，不僅應超越五倫關係、「人際間關係」（interpersonal relationships）或「組織間關係」（inter-organizational relationships）範疇，實應同時考量人際間關係與組織間關係的互動。

由上述討論，本研究提出研究問題二：公共關係策略使用或發生的層次為何？可否區分為人際層次與組織層次？如果可以，兩者的互動關係為何？

四、關係與溝通

由上述有關公共關係定義的討論可以得知，西方公共關係的主要功能著重於溝通或傳播（communication），然而，值得注意的是，跨文化

比較的研究卻指出，東、西方對於「溝通」目的的預設存在相當大的差異。Scollon and Scollon (1994) 的研究即發現，西方文化對於溝通目的的預設主要強調「資訊的交換」(information exchange)，然而，東方文化則強調關係的建立及維持。另外，黃懿慧（2003）的研究也指出，異於西方純粹將公共關係界定為溝通管理，華人社會公共關係的本質應包含傳播管理與關係管理二面向，據此，本研究提出研究問題三：在公共關係中，關係與傳播／溝通的關聯性為何？

五、關係策略

本節首先探討西方文獻中有關係策略的文獻，其後討論儒家、縱橫家以及當代研究者有關關係策略的研究，嘗試找出界定關係策略的上層概念構面。

在西方文獻中，Dindia (1994) 關於關係策略的整理，應該算是文獻中最完整的研究之一。Dindia (1994) 綜合 Ayres (1983)、Baxter (1984, 1982)、Bell and Daly (1984)、Bell, Daly, and Gonzalez (1987)、Cody (1982)、Dindia and Baxter (1987)、Stafford and Canary (1991)、Tolhuizen (1992, 1989) 等學者所提的關係策略論述，以下列兩個面向架構關係策略：(1) 關係的階段—可依開始、增進、維持與結束四個階段採行不同的關係策略，以及 (2) 策略面向：包括接觸 (contact)、迴避 (avoidance)、溝通 (communication)、多層次溝通 (metacommunication)、迂迴 (indirectness)、獎賞 (rewards)、成本 (costs)、相似 (similarities)、相異 (dissimilarity)、積極與消極的自我表現 (self-presentation)、情感 (affection)、淡化 (indifference)、社會網絡 (social network)、任務 / 責任 (tasks / responsibilities)、自然發生

/ 新奇 (spontaneity / novelty) 等面向。

另外，在公共關係理論上，J. Grunig and Huang (2000) 則納入「關係與衝突」，以及「對等與非對等」的概念討論關係策略。首先 Grunig and Huang (2000) 指出，關係與衝突為人類互動中一體兩面的二個概念，討論關係策略亦應將衝突情境與折衝策略納入討論。再者， Grunig and Huang (2000) 則承續 Grunig 之「對等溝通與不對等溝通」的理論架構 (Grunig & White, 1992)，以「對等與不對等」概念區分關係策略。在對等關係策略上，Grunig and Huang (2000) 參考 Canary and Stafford (1992) 所提的關係策略五面向之概念，以及折衝策略的理論 (Covey, 1989; Plowman, 1995; Putnam, 1990; Putnam & Wilson, 1982; Walton & McKersie, 1965)，指出對等關係策略涵蓋下列八類：揭露 (disclosure)、正當性之保證 (assurances or assurances of legitimacy)、共同網絡的參與 (participation in mutual networking)、分擔工作 (sharing of task)、整合策略、合作、無條件作建設性的配合 (unconditional constructive)，以及雙贏 / 沒結果 (win-win or no deal)。其次，不對等關係策略則包括：分配型策略、競爭 (competing)、逃避 (avoiding)、退讓 (accommodating)，以及妥協 (compromising)。

總言之，西方理論中主要以關係的階段、策略面向、平時與衝突，以及對等與不對等等面向，進行關係策略概念構面之探討。

在華人社會中有關關係策略的討論則出現與西方理論不盡相同的情形，舉例而言，喬健 (1982) 曾具體指出華人的關係策略包括：襲 (世襲繼承)、認 (與原來不熟的要主動去認)、拉 (拉關係)、鑽 (設法巴結有權勢的人以謀求私利)、套 (套交情)、聯 (連絡、不滿足與個別的狹小的團體)。質言之，喬健的論點主要著重於人際層次策略，另外，如以西方文獻架構觀之，則與 Dindia (1994) 與 Grunig and Huang

(2000) 所提的「網絡策略」(networking) 相近。

誠如上文所言，華人社會之關係現象係深受傳統儒家文化影響，因此本文溯及倫語中有關關係建立、維持乃至於斷裂的古訓，探討人際層次的關係策略。另外，上文亦強調，公共關係之關係策略不應只侷限於人際層次之探討，因此，本研究亦自縱橫家的古訓，探討衝突情境以及團體層次的關係策略。

本文整理胡幼偉（1987）、陳雙景（1982）、黃煌雄（1971）、李疏影（1980）等研究者對於儒家及縱橫家所作之研究，並與 Dindia (1994) 所提出的關係策略各面向進行比較，發現傳統華人社會所使用的關係策略與西方之關係策略有其文化普遍性，以下舉數例說明：（1）Dindia (1994) 在關係策略的「溝通」(communication) 面向上，提出「誠實」、「開放」等概念，相對的，《論語》曾提及「勿欺而犯之」，強調不可欺騙；（2）在關係策略「獎賞」(rewards) 面向上 (Dindia, 1994)，提出「利他主義」(Altruism)，《論語》則提及「惠足以使人」。除利他主義外，西方的「增加獎賞」(increase rewards) 策略，與縱橫家所提的「誘之以利」亦為相近的概念；（3）在關係策略「積極的自我表現」(self-presentation: positive attributes) 面向上，西方提及「信賴」(trustworthiness) 概念，《論語》則提出「與朋友交，言而有信」、「信則人任焉」等概念；（4）在關係策略「情感」(affection) 面向，西方強調「表達情感」(verbal/nonverbal expression of affection)，縱橫家則強調「動之以情」；（5）在關係策略「社會網絡」(social network) 面向上，西方提及第三者關係 (third party relations) 策略，此與喬健（1982）所提的襲（世襲繼承）及拉（拉關係）等關係策略相近。

就關係策略之文獻進行比較，亦可發現西方與儒家及縱橫家所強調

的面向，有其不同之處：第一，西方強調在關係結束階段，使用迴避（avoidance）、迂迴（indirectness）、淡化（indifference）等策略（Dindia, 1994），然而，在傳統華人社會的文獻中，卻少見有關結束關係策略的討論；第二，在關係起始階段，華人會使用世襲繼承、拉關係（喬健，1982）等社會網絡策略來開始一段新的關係，但在Dindia（1994）所整理的西方關係策略文獻中，卻缺少此類以社會網絡策略來開始一段關係的論述。

據此，本文提出研究問題四：公共關係中之關係策略為何？可否針對關係策略進行上層概念構面的區分？

六、關係策略之效益

有關「關係」的影響及效益，西方文獻大多針對關係品質及關係效果變項進行探討，相關的變項包括：相互控制度、關係滿意度、信任以及關係承諾（投入）等（Grunig & Huang, 2000; Hon & Grunig, 1999），除此之外，Huang（2001b）則提出具東方文化意涵的第五個變項—人情與面子。除此之外，心理學上有關集體主義及個人主義理論的系列研究中，則多數著重於探討關係的「不道德性」的影響（Oyserman, Coon & Kemmelmeier, 2002）。

Huang（2001b）的研究結果顯示，關係同時具正、負面效果。首先，在正面效果上，Huang（2001b）的實證發現指出，「關係」可以中介公共關係策略對於衝突解決的影響；其研究顯示，透過「關係」品質的中介（mediating）效果，公共關係可以幫助組織化解與其公眾間的衝突。另外，Huang（2001b）的研究結果發現，在五個公關策略中，「社交策略」的影響力最大，同樣的，在五個關係品質構念中，「人情與面

子」的效益也最值得重視。然而，另一方面，Huang (2001b) 研究卻也顯示，透過「社交策略」及「人情與面子」之關係元素交換，卻也可能加劇雙方間的衝突。

Huang (2001a) 援引 Steidlemeier (1999) 的「雙面效果」(double effects) 概念解釋此種西方國家中少見的現象。Steidlemeier (1999) 指出：「以送禮來表示對他人的尊敬，這個行動具有模稜兩可的意義…這雖然不見得是不被公開接受的行為，但在團體中也不見得是件光榮的事…」。據此，考量台灣社會的高度現代化與全球化現象，Huang (2001a) 進一步推論：社交活動的「雙面效果」的確可能來自人們對於「社交策略」所持的雙重標準。黃懿慧 (2001a) 因此指出，此種「雙面效果」現象一關係的正、負二面向的影響，應有其更深刻的文化意涵值得公關人員進一步探討。據此，本研究提出研究問題五：就文化的觀點而言，關係策略是否有效益？如有，在何種情形下，可發揮其效益？在何種情形下，可能產生反效益？

七、影響關係策略使用之情境因素

Broom et al., (2000) 提出以下可能影響「關係」之「前置變項」(antecedents)：社會和文化規範、集體之認知與期望、對資源的需求、對不確定環境之認知、以及法律要求 / 自發性的必要要求。針對 Broom et al., (2000) 所提社會與文化規範以及集體認知部份，黃懿慧 (2002) 著重於探討華人社會的「關係取向」。另外，黃懿慧 (2001a) 也指出，隨著職場上西化與全球化的趨勢，華人公共關係之關係策略必須考量公共關係專業化因素的影響。由於本文為探索性質 (exploratory) 之研究，有關上述 Broom et al., (2000) 所提的因素，本研究在研究問題上

採開放式題項設計，試圖了解影響公關從業人員採用關係策略的因素。據此，本研究提出研究問題六：影響關係策略使用的情境因素為何？

另外，為初步了解黃懿慧（2001a）所提的專業化與西化對於關係策略的影響，本研究則在「類多個案研究設計」上，進行組織與個人人口變項的控制設計（將於研究方法一節中討論）。據此，提出研究問題七：在西化、專業化的面向上，影響關係策略使用的人口與組織結構變項為何？

參、研究方法

本研究採取質性深度訪談法。在研究設計上，採取「三角驗證原則」（principles of methodological triangulation），透過資料校正、分析者校正、理論校正，以及方法校正等原則提高質性研究最可能發生的效度及信度問題。

一、資料蒐集

（一）受訪者

在受訪者選擇的標準上，本研究採取「理論抽樣」（theoretical sampling）原則（Yin, 1994）。本研究共涵蓋兩類受訪者的訪談資料：（1）1999年四月至五月間，針對13位行政院國會聯絡人訪談所得資料，以及（2）2001年十二月至2002年一月間，針對22位企業內及公關公司公關從業人員訪談所得資料。

受訪者選擇主要考量樣本總體是否可反映台灣公共關係作業的面貌—在公、民營機構、利益關係人，以及公關議題的涵蓋等面向皆經過

「總體代表性」的考量設計：（1）此次受訪者共包括34個公、私組織，其中公營機構共訪問13人，私人企業21人，基金會1人。（2）受訪者的意見足以反映組織與公關人員個人之立場一本研究受訪者中有八成為該機構之公共關係負責人。²（3）公關人員的溝通對象涵蓋單一對象（行政院國會聯絡人：立法委員）及多元對象（企業公關：涵蓋媒體、社區、股東、政府等）。

另外，為達「理論推論」（theoretical generalization, Yin, 1989）目的—探討西化及專業化對於「關係策略」的影響，本研究在企業公關受訪者的選擇部份採「類多個案研究設計」原則（Yin, 1989），針對以下組織與個人人口特質進行「變項控制」作業（請參考表一）：（1）個人變項：性別、年資、位階、是否受過西方教育、是否受過公關專業訓練；（2）組織變項：本土企業與外資企業、企業內公關與公關顧問公司、產業特性、組織所在地（台灣北部或中、南部）。

（二）訪問進行

由於本文為探索性質性研究，訪談以「開放性問題」方式進行，在訪談設計上儘可能以「為什麼」及「如何」等問法進行心理層面態度與想法的探索。訪問重點在於瞭解受訪者對「關係策略」的認知、態度、使用以及動機。此外，根據Eisenhardt（1989）的質性訪談原則，本研究依據訪談發現於研究進行中酌增訪談問題，以完整反映受訪者對於關係策略的態度及想法。在研究進行上，研究者根據受訪者的語言特性，分別予以國語或台語的訪問，受訪時間為一個半至兩個半小時，全部訪談時間共計380小時至400小時。訪問作業除當場作筆記外，並以錄音機作為輔助工具，另外，本研究將所有訪談紀錄之逐字稿存檔，作為資料整理與查證的基礎，在資料的呈現上，受訪者姓名予以保密。以下簡

表一：受訪者「個人人口變項」與其所屬組織之「組織結構變項」分配情形*

組織結構變項					個人人口變項				
公營 / 私營	組織內部 公關人員 / 公關公司 從業人員	本土組織 / 外商組織	營利 / 非營利	組織所在地 (北部 / 中、南部)	性別	公關工作 年資	位階	曾接受公關 專業教育	曾受西方 教育
公營機構(13)	行政院國會 聯絡人(13)	n.a.	n.a.	n.a.	男性(12) 女性(3)	5-8年(2) 1-4年(8) n.a.(1) 男9年以上(4)	n.a.	n.a.	n.a.
私人機構(22)	企業內部 公關人員(13)	本土組織(8)	營利(7) 非營利(1)	北部(5) 中南部(3)	性(3) 女性(5)	5-8年(2) 1-4年(2) 9年以上(3)	高級主管(5) 中級主管(2) 基層人員(1)	是(2) 否(6)	是(2) 否(6)
		外商組織(9)	營利(5) 非營利(0)	北部(5) 中南部(0)	男性(1) 女性(4)	5-8年(2) 1-4年(0) 9年以上(3)	高級主管(5) 中級主管(1) 基層人員(0)	是(3) 否(2)	是(3) 否(2)
公關公司 從業人員(9)	本土組織(5)	營利(5) 非營利(0)	北部(4) 中南部(1)	男性(3) 女性(2)	5-8年(0) 1-4年(2) 9年以上(2)	高級主管(3) 中級主管(1) 基層人員(1)	是(2) 否(3)	是(2) 否(3)	
		外商組織(4)	營利(4) 非營利(0)	北部(4) 中南部(0)	男性(1) 女性(3)	5-8年(1) 1-4年(1) 9年以上(12)	高級主管(3) 中級主管(0) 基層人員(1)	是(2) 否(2)	是(2) 否(2)
私人機構 總計(22)	本土組織(13) 外商組織(9)	營利(21) 非營利(0)	北部(18) 中南部(4)	男性(8) 女性(14)	5-8年(5) 1-4年(5)	高級主管(16) 中級主管(4) 基層人員(3)	是(9) 否(13)	是(9) 否(13)	
所有受訪者(35)									

* () 中表示該類受訪者人次

要摘錄本研究之訪談題目：

1. 個人基本資料。
2. 關係對象分析：平常接觸的公眾為何？
3. 公共關係資源分析與使用：進行公共關係作業時，需要哪些資源？為什麼？有哪些資源可以使用？包括組織提供及個人持有的。
4. 公共關係作業使用哪些策略？為什麼？在何種情境下進行？有哪些考量？
5. 關係策略之使用：如何與互動公眾建立或發展關係？在何種情境下進行？有哪些考量？
6. 在公共關係作業中，「關係」的影響及作用為何？為什麼？

二、資料分析

在資料分析方面，本研究採 Patton (1990) 所提的「分析者校正」(analysis triangulation) 及「理論校正」(theoretical triangulation) 原則，針對訪談之質性資料進行分析者交叉檢驗工作，其後則進行資料詮釋及理論命題建構作業。以下簡要介紹類目編類、編碼作業流程與編碼者信度檢驗，以及變項關聯性分析。

(一) 類目編類、編碼作業流程與編碼者信度檢驗

在資料分析上分兩階段進行，第一階段，行政院國會聯絡人之訪談資料，目的為進行變項概念化工作與變項類目建構。第二階段之企業公關人員訪談資料則作為「交叉驗證」(cross-validate) 前一階段的研究發現所用，進行質性「類群分析」以及量化「相關分析」，並進一步作為衍生相關理論及研究命題 (theoretical proposition) 的基礎。第一階段的

資料分析目的是進行「類目編類」與「變項概念化」作業，本研究採 Collier (1995) 所提的「概念化階梯」(ladder of generality) 為編碼及分類原則（相關討論見 Collier & Mahon, 1993）。

編碼作業流程主要希望符合「編碼者信度校正」的要求 (Patton, 1990)，作業流程簡介如下：首先，為保持研究者於編碼者間的「適當」距離，資料編碼工作由本研究四位研究助理執行。其次，編碼作業流程則依照傳統內容分析法作業原則：（1）本研究專任研究助理與三位兼任助理分別就第一個訪談全文進行編碼，建立變項之主類目與其下之次類目；（2）四位助理共同討論其個別發現，進而建立與修改編碼原則，重複此步驟多次直至獲致彼此同意；（3）四位助理針對前四名受訪者之訪談全文進行編碼；（4）進行「編碼者間信度」檢驗，研究結果顯示，四位編碼者的「編碼者間信度」總信度為 82.92%，達可接受水準。³最後，確認編碼原則後，除前述四個訪談全文外，其後進行之訪問全文皆至少有兩位研究助理依照編碼原則進行編碼。

(二) 變項關聯性分析

上述第一階段的變項編類完成後，進入第二階段之資料分析工作。有關關聯性之研究問題（如研究問題六及七），此階段的目的在於探討變項間的關聯性，進而建構理論模式及理論命題。本階段以 22 位企業及公關公司從業人員的訪談紀錄為主。為利相關命題之建構，本階段參考 Yan and Gray (1994) 之研究分析法，採用以下步驟：第一，根據第一階段之資料，研究助理將受訪者予以質性「類群分析」(cluster analysis)，將受訪者分類並探討不同類群的特性，從而發展初探性理論命題；第二，四位研究助理透過個別分析作業與跨助理之討論，標示每位受訪者在「傳播 / 溝通策略」與「人脈 / 人情策略」（包含主類目與

次類目）之得分；⁴第三，根據上項得分，進行統計作業之「相關」分析（correlation）與t-test 檢定。必須說明的是，此項分析樣本數極少，在量化分析及統計顯著水準討論上有其本質上的問題，但作為「方法校正」（method triangulation）數種參考的方法之一，應可被接受；第四，綜合上述之質性類群分析、量化相關分析，再輔以受訪者在個別變項上的回答，進一步建構本研究的理論模式與研究命題。此步驟的基本邏輯是希望透過Patton（1990）所提的「方法校正」（method triangulation）原則，提高研究結論的信度。

總言之，本研究透過三角驗證原則，進行資料蒐集與分析工作，總結研究設計，可分以下四面向說明：第一，在資料蒐集方面，本研究採類近Patton（1990）所提的「資料校正」（data triangulation）原則⁵—以兩類不同性質的面訪資料——13位行政院國會聯絡人及22位企業公關人員之訪談紀錄，探討相同變項，以達「資料交叉驗證」之效。第二，在資料分析方面，本研究採取「分析者校正」原則（analysis triangulation）（Patton, 1990），⁶每筆訪談資料均有兩位以上之研究助理進行資料分析作業，並針對資料分析進行信度檢驗作業，對於有爭議的答案，則透過討論與辨證，最後給予「編碼者間共識」（inter-coder agreement）的答案。第三，在理論建構工作上，本研究採取「理論校正」原則（Patton, 1990），如本文文獻探討部分之討論，針對個別概念同時進行東、西方文獻比較與討論，希望採互異觀點詮釋資料，以提高資料分析之效度。第四，針對研究發現所提的理論命題建構，則採「方法校正」（method triangulation）原則——視研究問題的本質兼採質性「類群分析」、量化「相關分析」，以及訪談引述（quotation）分析等多項研究方法，進行交叉驗證，以提高研究發現之信度。

肆、研究發現與討論

研究問題一：公共關係策略中所流通的中介（medium）為何？

主要的研究發現可分以下三點討論：

首先，研究結果顯示，公共關係策略中所流通的中介或資源大致可分為三類。第一類為「資訊」（information）；第二類於本文中統稱為「關係」，包含：人情、面子、人脈等，此與金耀基（1992）所提之「社會性交換」的概念類近；第三類則稱之為「經濟性」中介（金耀基，1992），諸如資金、財貨等。本文針對受訪者所提出的公共關係流通中介整理如表二。然而，以文獻中有關公共關係範圍之討論為基礎，財貨

表二：公共關係策略之中介（medium）與資源一覽表

資 訊	關 係	經 濟 性	
流通中介	* 組織 / 客戶的資訊 * 公關公司的專業能力 * 公關人員個人所能提供的資訊 * 公關人員個人的專業 溝通及傳播能力	* 面子 * 人脈 * 關係 * 人情 * 交情 * 組織名氣 * 工作同仁 / 組織員工的人脈、關係 * 老闆的人脈 * 組織脈（如：組織內其他部門 / 分公司、客戶、先前的合作伙伴）	* 個人的金錢 * 組織資金、預算 * 組織本身的資源 (如：組織的商品、自有的刊物、網站) * 組織經營的口碑 * 組織經營實力 * 組織影響力

之概念不在定義範圍內，因此，不對第三類中介進行探討。

質言之，在行政院國會聯絡人以及業界公關從業人員兩類訪談資料中，均清楚呈現「資訊」及「關係」兩類流通中介：

「國會聯絡人在工作上所擁有、可用的資源有：預算、人事、人脈、資訊、地方服務、地方回饋、折扣。」(C)⁷

當問到受訪者公關工作需要哪些資源時，受訪者02回答：

「資訊、關係、創意、錢脈。」(02)

第二個相關的研究發現是，某些受訪者以「賣」、「回報」等語詞描述中介流通的現象，顯示在公關策略中「資訊」及「關係」的可流通性。

「國會聯絡人是溝通的橋樑。從立委那邊接收資訊，再提供訊息給業務單位，告訴他們要做什麼，請業務單位配合。」(H)

「中國人喜歡套交情，委員日子久的話，他也是賣你交情。」
(A)

「當立委提出要求時，做人情給立委；而當部會需要立委給予支持時，會要求立委回報。」(G)

第三個發現則關於二類中介的關聯性，訪談結果顯示，在公共關係作業中，「資訊」常被視為是「作關係」與「作人情」的中介。

「中國人喜歡套交情，委員日子久的話，他也是賣你交情。…

一個是委員他希望他問政或研究方面他提供資料。」(A)

研究問題二：公共關係策略使用或發生的層次為何？可否區分為人際層次與組織層次？如果可以，兩者的互動關係為何？

主要研究發現分以下二點討論：

首先，研究結果顯示，公關人員所使用的公共關係策略之流通中介可依其所屬的層次（level）區分為人際層次之公關策略及組織層次之公關策略。本研究根據訪談資料，整理出如表三之人際層次中介與組織層次中介。就概念性意義而言，組織層次之資源及中介的正式化程度較高；換言之，組織層次的流通中介之權利義務關係較明確，相對而言，

表三：人際層次與組織層次之公共關係策略「中介」

使用／發生的層次\流通中介	資 訊	關 係	經 激 性
個人層次	* 公關人員個人所能提供的資訊 * 公關人員個人的專業溝通及傳播能力	* 面子 * 人情 * 交情 * 自己的人脈、關係 * 工作同仁 / 組織員工的人脈、關係	* 個人的金錢
組織層次	* 組織 / 客戶的資訊 * 公關公司的專業能力	* 老闆的人脈、關係 * 組織名氣 * 組織脈（如：組織內其他部門 / 分公司、客戶、先前的合作伙伴）	* 組織資金、預算 * 組織本身的資源（如：組織的商品、自有的刊物、網站） * 組織經營的口碑 * 組織經營實力 * 組織影響力

個人層次之正式化程度較低。

以下簡要摘錄訪談中有關層次中介之訪談內容，第一類為人際層次公關策略的流通中介，如：公關人員的個人情報、人情、人脈、面子等。

「我是用自己的資源——人脈，作人情給立委。」(K)

「我自己會覺得最大的資源是我過去六年認識的人，我覺得人脈很重要，在這行容易認識很多人，也容易只是很粗淺的蜻蜓點水的認識…我會跟我的各個工作夥伴接觸非常深，會培養一定默契跟關係。…我覺得我最大的資源是過去合作的partners，這裡面交了很多好朋友，在需要幫助時，很有資源。」(18)

第二類則為組織層次公關策略的流通中介，如：組織的資訊、組織脈等。

「為了交流，因此在會期後，請立委到部裡或到別處交流，辦些社交活動；或是在法案推動前，先向立委簡報，簡報完後再一起去吃飯。」(H)

「如果是××集團，有（按：意指有組織脈）。因為廣告這邊的人脈，媒體採購這些人脈，和公關這些人脈要overlapping，才能組織一個共榮圈嘛。」(10)

其次，研究結果並顯示，人際層次關係策略之中介與組織層次關係策略之中介之流通性相當高。訪問結果發現，公關人員會使用人際層次

的關係策略，與利益關係人間建立良好的人際關係，並將此關係帶入業務中，以強化組織與公眾間的關係，由此正式進入組織層次之關係。有些受訪者就提到自己（以前或現在）所經營的人脈，可以拿來幫助組織與利益關係人間的互動關係：

「像我們這邊，情治單位也是朋友的關係，也是別人的引見，也許從軍方的引見，醫院的引見。只是看你有沒有用心，人脈的網絡是越滾越大。…你看我於公於私都顧到了。於公，公司有什麼事情的話，當然他們也多少是會幫一點；於私，我有這些好朋友。」(22)

「個人的關係一定會有的…有些記者以前是我帶過的，是把他帶去報社的，就是培養他訓練他，有些是我原來的朋友，有些是後來因為工作關係，現在在這邊的工作又跟他互動比較密切…然後，包括平常的工作，也會互相報一些消息。」(06)

另一方面，組織層次之關係策略中介也會幫助公關人員推動業務，例如問到受訪者02公司網絡對其公關業務是否有幫助時，他說到：

「(用得) 太多了。我們公司在大陸有××萬個經銷商，任何一個角落都可以看到××（按：該公司產品），而且我們老闆在大陸是非常重點的台商。」(02)

研究問題三：在公共關係中，關係與傳播／溝通的關聯性為何？

研究問題一之研究發現，在公共關係策略中流通的中介可分為「資訊」及「關係」二大類，據此，本研究進一步將公共關係策略區分為

「傳播／溝通策略」與「人脈／人情策略」，前者的流通中介為「資訊」(information)，後者則為「關係」。進一步分析企業公關人員訪談資料，22位公關人員使用「傳播／溝通策略」之得分平均為4.32，「人脈／人情策略」之平均得分則為3.50（5分為上限，1分為下限），⁸就二策略在公共關係策略上的比例而言，使用人脈／人情策略約佔公關策略百分之三十三，簡言之，由此經四編碼者所得的統計資料初步顯示，公關人員使用「傳播／溝通策略」的比重高於使用「人脈／人情策略」。

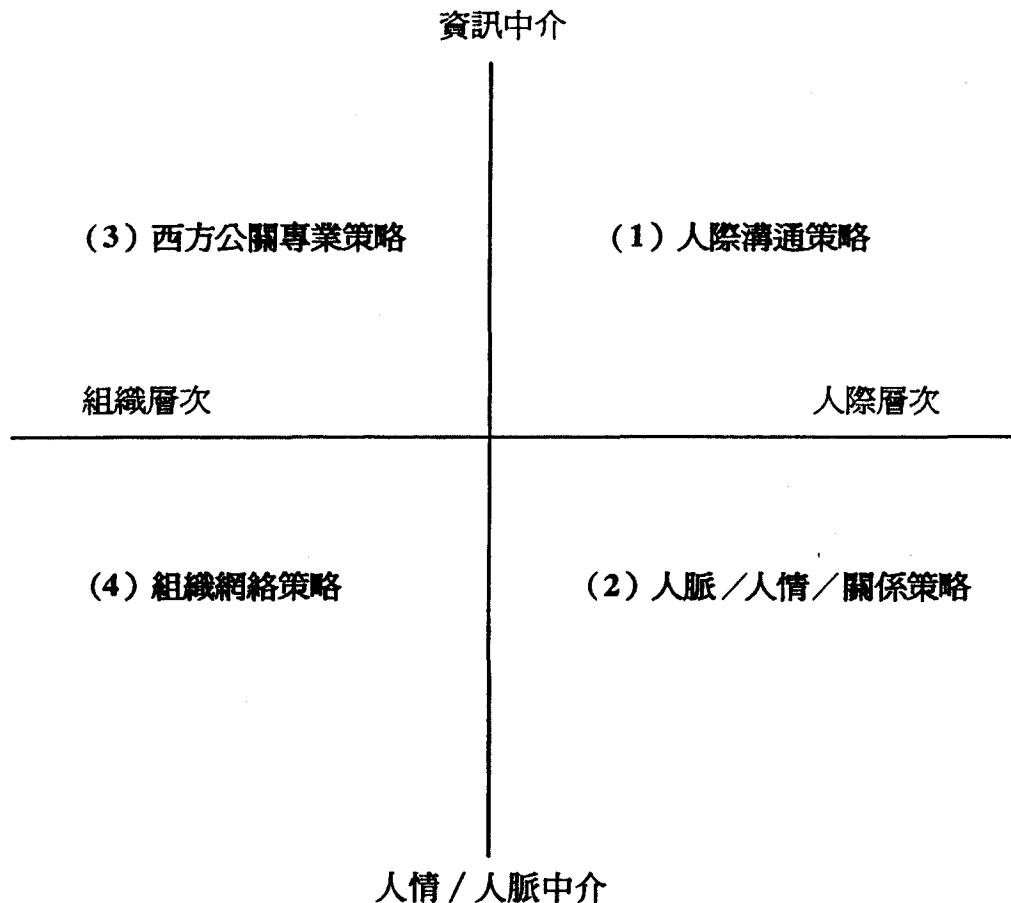
其次，本研究進一步探索人脈／人情策略及傳播／溝通策略在公關功能上的主輔關係。研究結果發現，公關人員普遍認為：傳播／溝通策略是公關人員必須具備的能力，「關係」則具加分功能。在政府及業界公關人員二類訪談資料中，均有受訪者表示：若無專業的溝通能力為基礎，很難再繼續有更好的「關係」。

「你要有一定的專業，再加上人際關係，因為光是關係，你很會social，但你沒辦法有專業的判斷，人家也不會respect你。

…但我想不可能沒有人際關係…我跟你關係薄，我就公事公辦，照樣可以做。可是我跟你關係比較好，我是義不容辭，這是兩個level的差別。」(04)

「維持良好的人際關係是國會聯絡工作的基礎，而提供專業的服務則是更為重要。」(I)

第三，研究發現指出，公共關係策略的確可區分為傳播／溝通策略及人脈／人情策略二面向。另一方面，依據研究問題二中有關層次問題的研究發現，也可將公共關係策略區分為「人際層次策略」與「組織層次策略」。以上述研究發現為基礎，研究者進一步依據上述兩維度：(1)



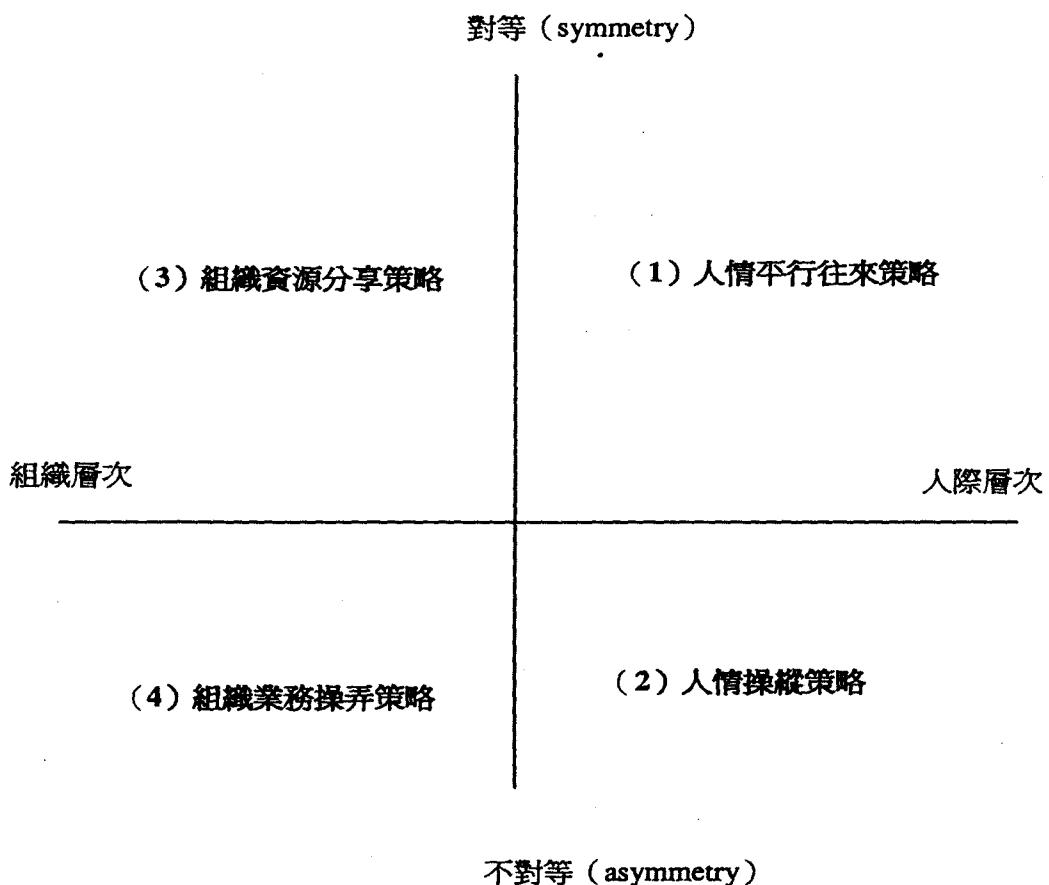
■三：公關策略分類圖

「流通中介」(medium)：一端為「資訊」另一端為「關係」，以及(2)使用策略之層次：一端為「組織層次」另一端為「人際層次」，將公共關係策略區分為以下四種策略（請見圖三）：(1) 人際溝通策略（資訊中介、人際層次），(2) 人脈／人情／關係策略（人情／人脈中介、人際層次），(3) 西方公關專業策略（資訊中介、組織層次），(4) 組織網絡策略（人情／人脈中介、組織層次）。人際溝通策略及西方公關專業策略屬於「傳播／溝通策略」範疇，而組織網絡策略及人脈／人情／關係策略則屬於「人脈／人情策略」範疇。

研究問題四：公共關係中之關係策略為何？可否針對關係策略進行上層概念構面的區分？

訪談資料顯示，在人脈／人情策略上，不論組織層次之「組織網絡策略」或人際層次之「人脈／人情／關係策略」，均可進一步依「是否對等關切對方利益」之「對等性世界觀」(symmetric worldview) (Grunig & White, 1992)，將「人脈／人情策略」進一步區分為下列四種關係策略（請參見圖四及表四）：

(1) 人情平行往來策略（人際層次、對等），例如：聊天、社交活動（如：聚餐、球敘等）、作面子、作人情等。舉實例來說，某些受訪者曾提及相關策略：



表四：人脈 / 人情：以人際 / 組織層次與對等 / 不對等分類

對等 / 不對等	使用 層次	人際層次	組織層次
對等：		人情平行往來策略	組織資源分享策略
考量對方利益	* 個人參與協會/公會		* 以組織職稱參與活動
與立場	* 傳承上司或主管的人脈 * 聊天（一對一或小集團聊天） * 主動去認識：自我介紹、毛遂自薦 * 拜訪 * 社交活動：餐敘、吃飯、唱 歌、打球、應酬（特殊節日）、逛街 * 幫忙對方非工作上的事務 * 表示關心 * 讓對方高興/開心 * 特殊節日（如：生日、新年等） 時送禮 * 套關係，如：八同（同事、同學...） * 作人情 * 作面子 * 使互動對方感到愉快 * 透過人脈或第三者引見		* 參與對方組織所舉辦的活動 * 利用組織既有網絡與欲互動之 公眾認識或聯絡（如：經銷 商、關係企業的網絡） * 記者會送禮物 * 回饋對方組織 * 組織舉辦與業務不相關的活動 (如：招待旅遊、記者聯誼活動 等) * 組織送禮（節日）
不對等：	人情操縱策略		組織業務操弄策略
不考量對方利益與立場	* 不聯絡 * 巴結 * 送紅包 * 賄賂		* 控制對方需要的資源（如：商 品上架與否、廣告播放與否）

「你今天是一個 Ph. D.回來，昨天晚上可能沒辦法跟我一樣跟××的總編輯吃飯，因為你不夠有趣，飯局中太學術的人，大家不會那麼開心，我講的很實在。你不會跟××去打球。」

(02)

「免不了要和立委有套交情、打電話、吃飯、喝酒…等溝通方

式。」(E)

「平時與立委建立情誼最常使用的方式為登門拜訪、邀請他們來部會參觀、過年過節送禮、聚餐。」(G)

(2) 人情操縱策略（人際層次、不對等），例如：送紅包、巴結等。受訪者02提到他會為了解決問題送紅包：

「但有時會去送紅包，因為可以解決問題。」(02)

(3) 組織資源分享策略（組織層次、對等），如：利用組織網絡與互動公眾認識、參與對方組織所舉辦的活動等。受訪者10提到，組織會有所謂的組織脈的情形：

「如果是××集團，有（按：有組織脈）。因為廣告這邊的人脈，媒體採購這些人脈，和公關這些人脈要overlapping，才能組織一個共榮圈嘛。」(10)

另一方面，也有部分受訪者提到，公關人員也常使用組織本身既有的資源，與公眾維持關係：

「因為我們是車商，車商有時候要借車嘛，常常試車，有時候我們會安排他們試車，那這也是一個可以常常見面的機會點。」(04)

「其實這是一種技巧上的運作，很多案子其實是要朝野協商的，但實際上我們故意把案子分派下去給其他在野黨，看起來

好像是由在野黨的立委負責完成的，分數算他們的，讓在野黨也能交出漂亮的成績單，但其實還是我們的，但這樣他們就會很有成就感，會很高興。」(B)

「我們會安排立委至軍中探視選民的兒子，向其表示會多加照顧，選民的兒子通常會很高興地向父母傳達立委已探視過他的事情，這樣也算是有給選民一個交代。」(H)

(4) 組織業務操弄策略（組織層次、不對等），如：控制對方所需的資源、斷絕聯絡。受訪者01提到相關策略：

問：「所以基本上，你以後發稿也不會再給他們？」答：「當然…因為你溝通其實是無效的。」(01)

「比如說，某個雜誌要被下架，老闆不好意思自己來…他如果請業務就直接跟我們行銷談，請記者就是跟我們談，那我們就要從中去幫他創造一些機會，可能這個媒體在我們這邊不一定賣得好，但是他有一定的銷售量，而且可能他又是個重要的媒體。」(01)

研究問題五：就文化的觀點而言，關係策略是否有效益？如有，在何種情形下，可發揮其效益？在何種情形下，可能產生反效益？

有關「關係」在公共關係作業上的效益，本研究質性訪談結果得到以下三點有關關係策略效益之發現。第一，公關人員普遍認同關係之效益；第二，訪談資料顯示，「關係」在面臨衝突情境時，尤具效益；第三，「關係」在人情的壓力下則具負面效果。

首先，研究結果顯示，公關人員普遍認同「關係」在公關作業中之

價值，並認為必須花心力維持關係。部分受訪者就直接提及「關係」及「人脈」的價值：

「這樣講好了，絕對不要去否定關係本身的價值，絕對是有價值的。」(03)

「人脈對工作是有幫助啦，就是說你怎麼樣去運用這些人脈。

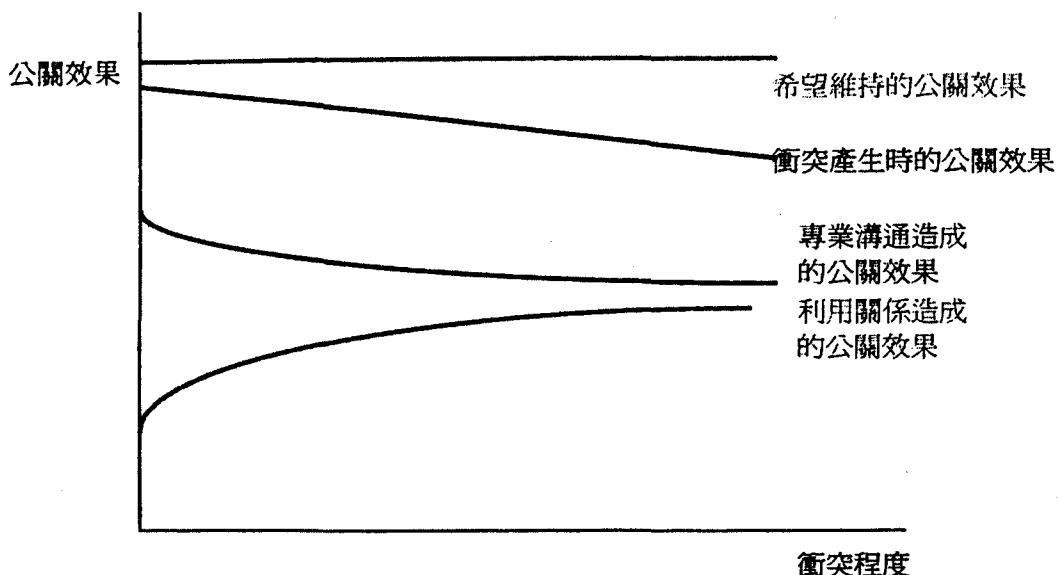
…不管你做什麼，沒有人脈你沒辦法做事，有時候你就是傻在那邊，公司又沒有提供你相對的資源的時候，你就要去自己想辦法。人脈，當然很重要！」(14)

其次，研究結果顯示關係效益與危機情境之關聯性：

「危機時，關係當然也有幫助…但是發生過一個case，我們那時候×××事件時，有好幾個媒體主動打電話來建議我們應該要怎麼做，在這時候，對我來說幫助很大…」(01)

「當記者跟你關係很好的時候，他會先來問你，這到底是怎麼一回事，他不會直接去報導，他們會想要知道真相。…我覺得關係維繫好了以後，危機可以轉換成轉機，他們就不會一味的去寫表面或是負面的消息。」(09)

有關衝突情境與關係效益之關聯性，本研究綜合上述研究發現發展如圖五之「衝突情境之公關效果曲線圖」，此圖的基本假設有二：（1）不論在何種情況下，均使用相同程度的「專業溝通／傳播策略」與「關係策略」，不因情境而增減；（2）公關總效果等於專業溝通的效果加上關係效果（公關總效果=專業溝通的效果+關係效果），並且，不論衝突



圖五：衝突情境之公關效果曲線圖

程度有多高，希望達成的公關總效果相同。依據上兩項假設，圖五顯示衝突情境與公關效果關聯之曲線圖，簡單說明如下。第一，當衝突程度升高時，使用同樣的專業溝通／傳播策略所造成的效果相對減低，然而，關係策略在此時所造成的效果比衝突程度低時高，意即一關係策略可在此情境可以彌補因衝突所造成的公關效果減低。第二，要注意的是，即使是衝突程度高時，專業溝通／傳播策略所造成的效果不一定會比關係策略造成的效果低，因此，即使在衝突情境，仍必須使用專業溝通／傳播策略，只是其效果降低，關係策略在此時是一個輔助的效果（但其效果比起平時相對顯高），幫助公關人員減低因衝突造成的公關效果減低情形。意即如果沒有專業溝通／傳播策略，僅憑關係策略，仍無法達至預設的公關總效果。

第三，除上述正面效益外，本研究亦顯示「關係」之負面效果。研究發現，關係的確會為公關人員帶來困擾，有時甚至是壓力來源，所以，亦不可忽略關係之負面效果。訪談資料中整理出下列兩點發現：

(1) 主管的人情壓力會造成公關人員的負擔。如受訪者 01 所說，

「長官的人脈、主管的人脈，那種人脈通常是來關說事情，…這樣的人脈蠻多都是壓力的來源。主管的人情、面子部分來說給公關工作造成壓力。」(01)

(2) 先前關係會使公關人員無法就事論事，形成執行公關業務的阻礙。在兩類訪談實證資料中，均發現此一狀況：

「如果沒有關係，就比較自然、沒有壓力去打電話，因為我就是把他當作一個新朋友來往，重新建立一段關係。」(13)

「擔任國會聯絡人之前，已認識一些立委及助理，但是人脈有好處也有壞處，因為會有人情壓力，有些助理會因為認識而要求幫忙，不好意思拒絕他。」(G)

研究問題六：影響關係策略使用的情境因素為何？

本研究採開放式題項，試圖了解影響公關人員採用關係策略、或從傳播／溝通策略轉為使用人脈／人情策略的因素。研究結果顯示關係策略之使用與以下四種情境因素相關：(1) 危機情境；(2) 互動對方比己方組織擁有更大的力量 (power)；(3) 專業溝通面臨瓶頸；(4) 自己或組織其他人與互動公眾間已存在先前關係。

(1) 公關人員傾向在危機情境中使用關係策略獲取諮詢，或淡化危機，進行危機處理。訪談資料顯示，在危機情境中，關係策略發揮主要功能，關係策略在危機情境中的使用主要有以下兩種情形：其一為危機發生時，依賴與記者平時建立的關係獲取資訊，第二種情形則是利用關

係進行危機處理。下列受訪者的訪談內容顯示第一種情形：公關人員可以藉由關係諮商記者，甚或記者會主動教導他們如何處理危機。受訪者表示：

「危機時關係當然也有幫助…但是發生過一個 case，我們那時候×××事件時，有好幾個媒體主動打電話來建議我們應該要怎麼做，在這時候對我來說幫助很大…」(01)

「當記者跟你關係很好的時候，他會先來問你，這到底是怎麼一回事，他不會直接去報導，他們會想要知道真相。…我覺得關係維繫好了以後，危機可以轉換成轉機，他們就不會一味的去寫表面或是負面的消息。」(09)

其次，公關人員也會在危機發生時打電話拜託、或利用關係，讓危機淡化處理。如受訪者 06 所言：

「這時候我間接地聽到說記者想要修理我們，從他另外一個同事那邊聽到消息，這消息我跟上面講說這件事情要快點處理。這樣說，第一個，我知道消息的速度很快；第二個，我出面去善後大概都還買我的帳，所以這是情，有時候大家一起吃個飯…」(06)

(2) 對方比己方組織擁有更大的力量 (power) 時，公關人員傾向採取關係策略；「力量」的內涵元素包括資源、影響力、金錢等。質言之，研究結果顯示，關係中的「權力不對等性」，對於關係策略的使用，具有關鍵性的影響。以下分成兩種情形討論此現象：

第一，當對方擁有組織所需的重要資源時，例如：報社總編輯擁有新聞採用的決定權（即受訪者所謂的「key man」），公關人員即表示必須先與其建立良好的關係，作為將來採行專業溝通或傳播策略的基礎。如受訪者22所言：

「媒體公關的最高段就是建立實力，因為我們不可能全部人都認識，但是我們今天認識到key man的時候，你要完成公司交辦你的任務就很輕鬆。…以媒體來講，key man就是總編，…要不要見報，不是記者可以決定的，是報紙的編輯部。」(22)

第二，當組織權力小於對方時，組織的公關人員即必須使用更多的關係策略，以便快速達成其公關目標。以18、20、22三位受訪者說明其事例，即可略窺一、二：（1）當組織對媒體有所需求，例如：希望當天能上新聞，或有重要消息要曝光時，造此種情況下，媒體握有很大權力，報社總編輯更是具有對新聞的最後決定權，使公關人員必須卯盡平時所建立的關係，以達成其目標；（2）一般而言，任何組織與政府互動，組織的權力相對顯小，受訪者表示：此時更需以「配合工作」或「登門拜訪」等方式來增進或維持關係；總而言之，當組織握有的權力較公眾小時，組織之公關人員便會使用較多的關係策略以增進公關效果。

相對而言，如果組織的權力大於與其互動的公眾時，訪談結果顯示，該組織的公關人員即不需使用過多的「關係策略」，只須與公眾保持專業溝通型態，即可獲得良好的公關效果。以本研究01與08兩位受訪者與媒體互動情形為例，組織權力大於媒體的情況有二：第一，組織本身在社會上具有相當之影響力（舉例而言，企業為該產業的領導品

牌)，在媒體無法忽視該組織為重要消息來源的情況下，公關人員即傾向採用較多的傳播／溝通策略，以及較少的關係策略。如下列兩位受訪者所言：

「我覺得企業的經營實力有很大的關係，如果你是個小公司，你這家公司的作為基本上對這個市場的影響不大，那在公關的角色扮演上就比較吃力，你的新聞就比較沒有曝光的機會。」
(01)

「另外，我覺得還有一個很重要的地方，就是說大品牌，你是業界的領導品牌，對於我個人去跟他們累積是比較容易的，因為記者也是需要買帳的，他也需要消息，那通常領導品牌都是比較能帶領業界，不管是推出新的東西或是怎樣，他都有一定的領導角色在。通常記者在遇到大品牌的公關人的話，他們也比較會買帳。」(08)

第二種組織權力大於公眾的情形則是一組織握有媒體的金脈來源，舉例而言，組織可利用廣告預算對於媒體施壓，此舉對於媒體即具相當程度的控制力。在此種情形下，公關人員亦表示僅需採取少許「關係策略」，即可達成其公關目標。如受訪者08所言：

「因為我廣告下的大，今天對我有不利的消息，我們會透過廣告部跟他們說，可不可以請你去淡化處理，但是基本上當然不會講『你可不可以抽掉』。…如果我們要求人家抽，那人家沒辦法抽的話，我們就說那你中午播，你不要晚上播…」(08)

(3) 當專業溝通面臨瓶頸時，公關人員傾向使用關係策略：訪談結果發現，當專業溝通面臨瓶頸時，雙方互動情形無法再更上層樓，公關人員即必須使用「關係策略」增強互動效果。如受訪者18所言，

「以我自己來說，我會考慮要怎麼樣才會吸引到媒體，我也必須承認有一定的媒體關係，對你要去 approach 這些媒體一定會有更好的加分，我會把這些東西放 80%，我現在跟媒體私底下有空一起喝喝咖啡這些較少，但我不排斥未來這樣的經營，如果我的時間比例可以容許的話。」(18)

(4) 自己或組織其他人與互動的公眾間已存在先前關係時，公關人員傾向採取關係策略：研究發現顯示，上司、主管、組織內同仁或是公關人員本身與互動對方已存在「先前關係」(existing relationship) 時，公關人員傾向首先採用關係策略，而非專業傳播策略。反之，若無「既有」之關係，則會傾向使用專業溝通策略，待建立業務關係後，再使用關係策略，增強雙方之互動。如下列兩位受訪者所言：

「有一些必要的 case，比方說某個立法委員要開個記者會或公聽會，對我們客戶有利的…那這個立法委員就要看平常跟他有沒有關係…可能要透過我跟其他立法委員的關係，或者透過助理的關係去打聽，或去作協調。…我們還會透過員工的關係，宣布說我們急著找誰，或跟他有關係，或有其它的聯絡方式的人…」(13)

「我都 call 到他的秘書室、辦公室去，我會告訴他，我們是什麼公關公司，我們現在有什麼案子，有哪一個總裁要來，我們會

brief我們為什麼會做這樣的建議，因為我們覺得這家外商公司在台灣已經投資了幾億美元，對台灣是很有幫助的，所以我覺得經濟部長應該要來見他。…其實，本來認不認識不是那麼重要…倒是他的秘書你要好好take care，你跟秘書熟了話，…那你就很好操作了。」(11)

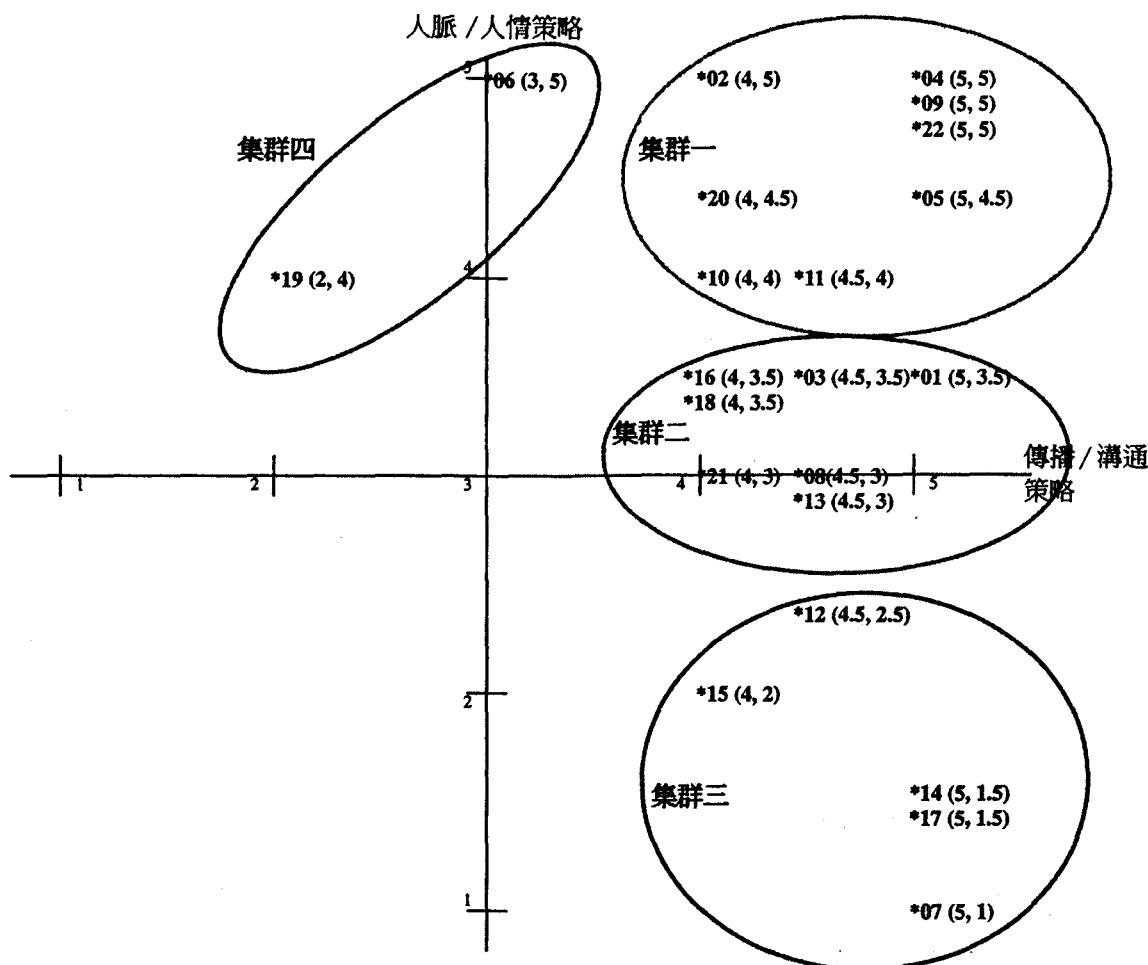
研究問題七：在西化、專業化的面向上，影響關係策略使用的人口與組織結構變項為何？

為了解西化及專業化對於關係策略的影響，本研究在企業公關受訪者的選擇部份採「類多個案研究設計」原則（Yin, 1989），對於公關人員採用人脈／人情策略以及傳播／溝通策略的比重進行關聯性分析。如研究方法一節所言，本研究針對以下組織與個人人口特質進行「變項控制」作業（請參考表一）：（1）個人變項：性別、年資、年資、位階、是否受過西方教育、是否受過公關專業訓練；（2）組織變項：本土VS外商、企業內公關VS公關顧問公司、產業特性、組織所在地（台灣北部或中、南部）。另外，本節資料分析採多重資料分析方法，包含質性訪談資料、類群分析，以及以訪談資料為基礎，透過「編碼者三角校正」所得量化資料之相關分析等，回答此問題。

（一）集群分析

如圖六所示，本研究依據22位企業公關人員使用「傳播／溝通策略」及「人脈／人情策略」之情形，將受訪者分為四個集群，以下簡述各集群之人口結構變項及組織變項特色：

（1）集群一：「傳播／溝通策略」使用多、「人脈／人情策略」使用亦多（「傳播／溝通策略」及「人脈／人情策略」使用均在4以上者）。



圖六：公關人員「傳播 / 溝通策略」與「人脈 / 人情策略」使用分佈圖*

*數字表示：受訪者編號（「傳播 / 溝通策略」得分，「人脈 / 人情策略」得分）

此類受訪者共有8人，佔所有受訪者36.3%。此類受訪者多為：女性、公關工作年資在9年以上、高階主管，所屬組織為傳統產業。如受訪者22即屬此類。

(2) 集群二：「傳播 / 溝通策略」使用多、「人脈 / 人情策略」使用中等（「傳播 / 溝通策略」使用4以上，「人脈 / 人情策略」3以上者）。此類受訪者共有7人，佔所有受訪者31.8%。此類受訪者為：女性、公關工作年資5至8年、高階主管。如受訪者08及18即屬此類。

(3) 集群三：「傳播／溝通策略」使用多、「人脈／人情策略」使用少（「傳播／溝通策略」使用4以上，「人脈／人情策略」3之下者）。此類受訪者共有5人，佔所有受訪者22.7%。此類受訪者多為：男性、公關工作年資1至4年、中階主管，所屬組織為高科技產業。如受訪者07即屬此類。

(4) 集群四：「傳播／溝通策略」使用少、「人脈／人情策略」使用多（「傳播／溝通策略」使用在3以下，「人脈／人情策略」使用4以上者）。此類受訪者共有2人，佔所有受訪者9.1%。此類受訪者多為：男性、未接受西方教育、組織內公關人員，所屬組織為本土、傳統產業。如受訪者06、19即屬此類。

(二) 相關分析

以下提出針對公關人員訪談結果所進行的相關分析統計結果。必須說明的是，由於這是一個初探性質的研究，因此採取較寬鬆的考量水平，相關分析或t-test分析的顯著水準（significance level）達 $p < 0.2$ 水準者皆提出討論，並配合質性訪談資料加以說明。惟這些統計結果應須視為「建議性質」（suggestive），未來需要進行大樣本的統計分析，以達更嚴謹的結論。訪談引述部份，由於此部份涉及受訪者的個人資料，為保密受訪者身分，以下引述不揭露受訪者代號，僅以××表示，相關資料請洽作者。

(1) 女性在「傳播／溝通策略」及「人脈／人情策略」之使用均高。獨立樣本T檢定結果顯示，相較於男性，女性會使用較多的「專業的溝通傳播策略」($t = 1.58$, $p < 0.2$)。另外，類群分析也顯示同樣結果，類群分析發現，有四成三（42.8%）之女性同時採行高度的「傳播／溝通策略」及「人脈／人情策略」。女性受訪者××同時採行高度

「傳播／溝通策略」及「人脈／人情策略」：

「我有一半的時間要跟媒體作聯絡，那怎麼樣去維繫關係呢？」

…資料的提供很豐富，這是一個。第二個我覺得是關心，跟記者成為朋友。」

(2) 曾到國外接受西方教育者，傾向少使用「人脈／人情策略」，多使用「傳播／溝通策略」。獨立樣本 T 檢定結果顯示，相較於未接受西方教育者，曾到接受西方教育者會使用較多的傳播／溝通策略 ($t = -1.40$, $p < 0.2$)。曾受過西方教育的受訪者 ×× 即使用較多的「傳播／溝通策略」：

「所有由內部對外的發言，必須都是由我這邊窗口來負責的。那對內的部分，當然包括了從 regional 或 global 來的很多的訊息，那我這邊也要做一個內部發散的動作…而消費者則是透過很多其他的方式，譬如說是 campaign 或是 event，像這樣一種形式的活動來跟 ×× (按：客戶) 溝通或是潛在的客戶溝通。」

(3) 由獨立樣本 T 檢定結果可知，相較於未曾接受公關專業教育者，曾接受公關專業教育者使用較多的「傳播／溝通策略」 ($t = -1.74$, $p < 0.1$)。曾接受公關專業教育的受訪者 ×× 即使用較多的「傳播／溝通策略」：

「其實對媒體最常就是接受採訪，或者是我们舉辦記者會，或

者是各種形式的，譬如帶媒體去參觀我們的工廠—任何一種 press tour。」

此外，獨立樣本 t 檢定結果顯示，相較於曾接受公關專業教育者，未曾接受公關專業教育者使用較多的「人脈 / 人情策略」($t = 1.61$ ， $p < 0.2$)。受訪者 × × 未曾接受公關專業教育，他（她）在日常公關業務使用較多的「人脈 / 人情策略」：

「政府官員，我以前跑過政管會，所以都很熟，需要用到第三人去協調策略也不能說沒有，但我覺得應該很少…官員年紀比你大，那當然就稱他為大哥啦，其實都有啦，這行業包括對記者，包括對官員逢年過節送個禮啊，或是偶而有空吃個便飯那都是蠻正常的。」

(4) 在公關工作的年資方面，研究顯示，年資越長者，使用「傳播 / 溝通策略」的分數也越高。由相關分析，可發現公關工作年資與「傳播 / 溝通策略」的使用呈正相關 ($r = 0.396$ ， $p < 0.1$)。受訪者 × × 的公關工作年資為 16 年，他（她）使用相當多的「傳播 / 溝通策略」：

「公關的專業是做 communication，all kinds of communication，從最簡單的 interpersonal 的 communication，再來 writing 的 skill，再上來可能就是你會辦 event，這些是我們講很 basic 的一些，再上層就是 strategy。」

(5) 位階高者，使用「傳播 / 溝通策略」與「人脈 / 人情策略」均

多。由類群分析資料發現，五成之高階主管同時高度使用「傳播／溝通策略」與「人脈／人情策略」。受訪者××為公關顧問公司的總經理，他（她）指出「傳播／溝通策略」與「人脈／人情策略」兩者均很重要：

「我們常講我們做 agency 要有兩個能力…專業與美麗。什麼叫專業？專業就是你該做的事情，你一定要做好嘛，客戶才會 buy in 嘛。那所謂美麗就是…你的 service 的 attitude，你的 quality，讓人家 feel comfortable 的一種 attitude。」

(6) 相較於北部機構，中南部機構普遍使用較多的「人脈／人情策略」($t = 1.47$ ， $p < 0.2$)。在中南部的4位受訪者中，有75%的公關人員使用「人脈／人情策略」高於4.0。受訪者××為中南部機構的公關主管，他（她）使用「人脈／人情策略」的比例極高：

「我可能會請我的老師幫我引見，我還要跟他吃飯…像我們這邊情治單位也是朋友的關係，也是別人的引見，也許從軍方的引見，醫院的引見。只是看你有沒有用心，人脈的網絡是越滾越大。所以現在便成很多我交的是軍方的，或是情治單位的朋友…其實我是橫跨兩邊，人脈公關我經營，行銷公關我做…像我們還有個企業公關就是負責董事長的紅白帖。」

(7) 高科技產業使用較多的「傳播／溝通策略」。組織屬高科技產業者，使用較多的「傳播／溝通策略」，對於「人脈／人情策略」之使用相對較少。以4個高科技企業為分析對象，其中有50%的公關人員使

用「人脈 / 人情策略」在 1.5 以下。受訪者 ×× 為某高科技企業的公關人員，他（她）使用較多的「傳播 / 溝通策略」，「人脈 / 人情策略」則相對少用：

「由我們部門來做協助。比如說會議的安排啦，一般的人際（關係）可能會由業務在處理比較多。」

伍、結論

本研究的主要發現簡述如下：第一，公關策略所流通之中介可區分為「資訊」及「關係」，進而可將公關策略區分為「傳播 / 溝通策略」及「人脈 / 人情策略」，此與 Scollon and Scollon (1994) 之研究發現不謀而合，研究結果的確顯示，在地之公共關係作業，傳播 / 溝通與關係的概念並不完全等同。第二，公關策略亦可依發生的「層次」進一步區分為人際層次策略及組織層次策略。第三，以上述二個發現為基礎，公共關係策略可進一步區分為四類（圖三）：（1）人際溝通策略（資訊中介、人際層次），（2）人脈 / 人情 / 關係策略（人情 / 人脈中介、人際層次），（3）西方公關專業策略（資訊中介、組織層次），（4）組織網絡策略（人情 / 人脈中介、組織層次）。研究結果初步顯示，台灣公關人員使用傳播 / 溝通策略的比重似乎高於人脈 / 人情策略。探索其原因，受訪者認為「傳播 / 溝通策略是必備的能力，關係則為加分作用」之看法，可能可為此現象作註腳。另外，研究結果亦顯示，傳播 / 溝通與人脈 / 人情就公共關係策略而言，是二個連續帶（continuum），而非一個連續帶的兩端，公關人員在二個連續帶上的策略使用，可呈現高

高、高低、低高與低低之情形，如圖六所示。

第四，就關係策略的使用情形而言，人際層次之關係策略與組織層次之關係策略交互使用，以及相輔相成的情形極為顯著，此發現複證 Yum (1988) 的論點：華人之私人關係與公共關係重疊的比重遠高於西方人。其次，本研究依「對等性」(Grunig & White, 1992) 及人際 / 組織二面向，進一步將華人之關係策略區分為四（表四）：（1）人情平行往來策略（人際層次、對等），（2）人情操縱策略（人際層次、不對等），（3）組織資源分享策略（組織層次、對等），（4）組織業務操弄策略（組織層次、不對等）。此對關係策略的概念化以及未來的研究方向，則提供初探性理論建構的貢獻。

第五，有關關係策略與情境因素的關聯性，以下情境元素的影響力清楚呈現：（1）危機情境，（2）組織在互動關係中的「力量」(power) 較低，關係中「權力的不對等性」是影響關係策略使用的關鍵性因素，（3）專業傳播策略使用面臨瓶頸，以及（4）組織與公眾間存在先前關係，將這些情境因素與 Broom et al., (2000) 所提的前置變項相互對照，除黃懿慧（2002）已探討「關係取向」（楊國樞，1992）在「社會、文化」以及「集體之認知與期望」等因素上的影響力外，本研究的研究發現確支持 Broom et al (2000) 所提的「對資源的需求」與「對不確定環境的認知」（本研究之類近發現為「危機情境」）的論點。另外，就在地的實證資料顯示，本研究加入的情境因素亦具相當程度之解釋力：關係中的權力不對等性，先前關係以及專業溝通瀕臨瓶頸等因素。

第六，有關專業化及西化對於關係策略的影響，本研究亦得出以下暫時性的研究發現：傳播 / 溝通策略之使用的確受到西化與專業化的影響；研究指出：受西方教育、受專業公關教育、公關工作年資，以及高科技產業等變項，對於傳播 / 溝通策略之使用，皆呈現正向影響。相對

而言，專業化及西化因素對於關係策略則不具影響力，研究結果顯示，具「在地」意識的中南部地區，與人脈／人情策略之使用呈現正向關聯性。另一個有趣的發現是，女性及高位階二群同時與傳播／溝通策略，以及人脈／人情策略呈現正向關聯性。

第七，有關關係策略與關係效益的關聯性，本研究發現關係策略、傳播／溝通策略與衝突情境間呈現關聯性，本研究發展出如圖五之關聯圖。

根據上述之研究發現，以圖二之初步研究架構為基礎，建構如圖七之修正模式，進而發展以下研究命題。

命題1：個人人口變項會影響個人「傳播／溝通策略」的使用。

命題1-1：女性使用較多的「傳播／溝通策略」。

命題1-2：曾到國外接受西方教育者，使用較多的「傳播／溝通策略」。

命題1-3：曾接受公關專業教育者，使用較多的「傳播／溝通策略」。

命題1-4：公關年資越長者，使用較多的「傳播／溝通策略」。

命題1-5：在組織中，位階較高者，使用較多的「傳播／溝通策略」。

命題2：個人人口變項會影響個人「人脈／人情策略」的使用。

命題2-1：女性使用較多的「人脈／人情策略」。

命題2-2：不曾到國外接受西方教育者，使用較多的「人脈／人情策略」。

命題2-3：在組織中，位階較高者，使用較多的「人脈／人情策略」。

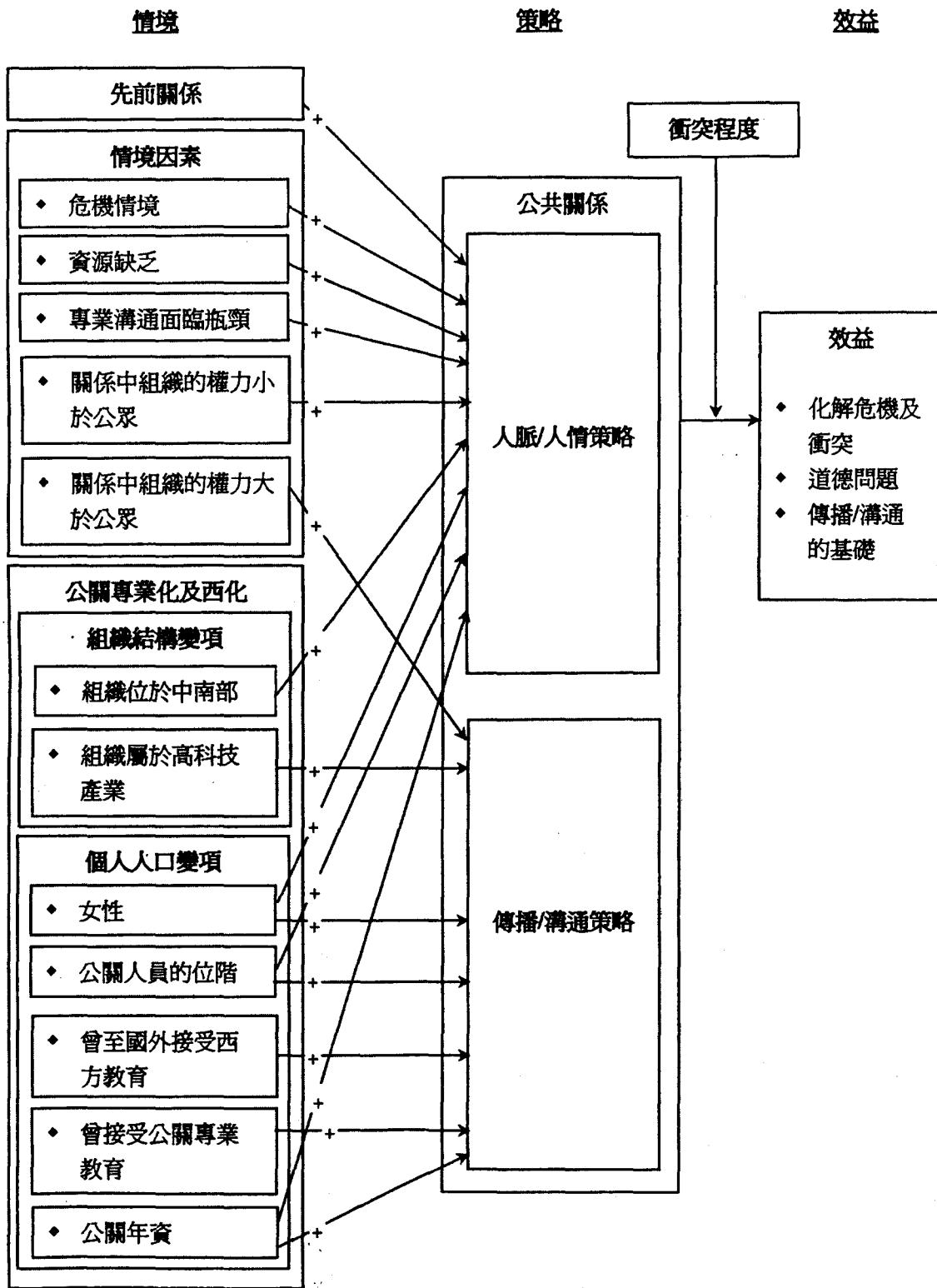
命題3：組織變項會影響個人「傳播／溝通策略」的使用。

命題3-1：所屬組織為高科技產業者，使用較多的「傳播／溝通策略」。

命題4：組織變項會影響個人「人脈／人情策略」的使用。

命題4-1：所屬組織位於中南部者，使用較多的「人脈／人情策略」。

命題5：情境因素會影響個人「傳播／溝通策略」的使用。



■七：研究變項間關聯圖

命題5-1：相對於互動公眾，所屬組織的力量（power）較大者，使用較多的「傳播／溝通策略」。

命題6：情境因素會影響個人「人脈／人情策略」的使用。

命題6-1：相對於互動公眾，所屬組織的力量（power）較小者，使用較多的「人脈／人情策略」。

命題6-2：發生危機時，會比平常使用更多的「人脈／人情策略」。

命題6-3：當專業溝通面臨瓶頸時，傾向使用「人脈／人情策略」。

總言之，本研究從在地與文化的觀點，初探關係之情境、策略與效益等變項間的關聯性，本研究凸顯「關係」在公共關係中的角色與功能，此外，研究發現也針對「關係」在西方理論中被預設為傳播與溝通的一部份，以及被預視為「非專業」及「非道德」之作業模式提出相反論述。本研究除了補充及修正 Broom et al., (2000) 之理論模式外，並進一步提出公共關係中關係的情境、策略及效益之關聯性理論模式，可作為日後量化實證研究的基礎。舉例而言，為何女性同時使用較多的傳播／溝通策略與人脈／人情策略？是否與社會文化規範或集體之認知與期望有關？此外，針對政府國會聯絡人及企業公關人員二類不同之公關作業進行交叉分析，亦是日後另一個值得進一步探討的方向。再者，本研究提出公關策略的中介可區分為資訊、關係及資金（經濟性中介），在理論上此三概念彼此並不完全互斥，關係（人脈）可能是資訊交換甚或資金交易後的結果；此外，研究發現也的確指出，關係策略與資訊策略間彼此可能有因果、先後或相輔相成的關聯性，因此，進一步就此三類中介間的關聯性，以及關係策略、溝通／傳播策略，甚或經濟性中介策略的關聯性進行探討，實有其理論建構與實務應用的意義。最後，回應西方學者 J. Grunig (1992) 的論述，雙向對等溝通是一種優異的公關策略—既符合道德倫理的要求，也可達成許多組織的目標與效益。

(Huang, 2001b)；以本文的研究發現為基礎，可以針對以下問題進行探討：對等關係策略的關係效益為何？不對等關係策略的效益又為何？

總言之，本文以為，若一味視關係為檯面下的、或非專業的作業而不談、或不屑一談，是不適宜的觀點，相反的，唯有正視關係現象所引發的道德考量及專業義理問題，才能針對此普遍存在的事實或困境，提出符合在地意涵的具體建議與解決之道。

註釋

- 1 本文主要為中華民國行政院教育部「華人本土心理學追求卓越計畫」補助研究計畫案之部分研究成果：《華人組織與公眾關係——理論模式初探與建構》（編號：89-H-FA01-2-4-6（90-6-2））。本文部分訪談之資料亦涵蓋國科會研究計畫案：《行政院部會與立法院互動關係之探討——公共關係策略及其效果之關聯性研究》（編號：NSC88-2412-H-004-024）。作者感謝二位論文匿名審查委員對於論文初稿提供精闢建議，此外，作者亦誠摯感謝臺灣大學心理學系楊國樞老師、黃光國老師，及其他「本土心理研究室」老師提供寶貴意見。另外，作者也要特別感謝本研究兼任助理鄭健智、黎敏如、詹乃璇等協助文獻整理、資料分析以及計畫進行，他們的協助是本研究順利完成的重要助因。
本文初稿發表於2003年九月「中華傳播學會」年會。
- 2 根據支配聯盟（dominant coalition）理論，組織中位階越高者，越能影響溝通活動的成效（J. Grunig & L. Grunig, 1992）。
- 3 編碼員間的平均相互同意度分別為46.05%、50.63%、55.26%、56.57%、55.26%、63.15%。
- 4 各類目分數的計算方法如下：（1）由二位助理針對受訪者之訪談全文

進行編碼，給予各主類目及次類目得分，分數界於1至5間；（2）再由此二位助理共同討論個別之給分，重複此步驟多次直至獲致彼此同意，最後確立該名受訪者在各類目之得分。

- 5 Patton (1990) 所提的「資料校正」(data triangulation) 原則指的是：在同一方法中，檢驗不同資料來源的一致性，譬如：訪談資料、問卷資料、觀察資料等。然而，本研究採用的是針對不同類別資料：公營機關、私人機關、單議題公關、多議題公關等，相關討論請見「資料蒐集」一節。
- 6 Campbell (1975) 亦提出相同論點，建議研究者尋找相同文化或不同文化的第二者針對研究結果進行「三角驗證」(triangulation)。
- 7 為確保保密原則，本文針對受訪者加以編號，以呈現受訪者的訪談內容，編號原則如下：（1）13位行政院國會聯絡人以大寫英文字母A至M表示，（2）22位企業公關從業人員則以數字01至22表示。
- 8 「傳播／溝通策略」與「人脈／人情策略」等類目分數的計算方法請參見註釋4。

參考書目

- 佐斌（2000年12月）。〈中國人的關係取向：概念及其測量〉，「家人關係及其心理歷程：第五屆華人心理與行為科際學術研討會」論文。台北：中央研究院民族學研究所。
- 李疏影（1980）。《蘇秦與戰國縱橫家》。國立臺灣師範大學歷史研究所碩士論文。
- 金耀基（1992）。《中國社會與文化》。香港：牛津大學出版社。
- 胡幼偉（1987）。《分析論語中的人際傳播概念》。國立政治大學新聞研

究所碩士論文。

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的影響力、角色衝突及溝通模型〉，《廣告學研究》，15: 49-65。

陳雙景（1982）。《先秦縱橫家論辯研究》。輔仁大學中國文學研究所碩士論文。

喬健（1982）。〈關係芻議〉，楊國樞、文崇一（編），《社會及行為科學研究的中國化》，頁345-360。台北：中央研究院民族學研究所。

彭懷真（1989）。《台灣企業業主的「關係」及其轉變》。東海大學社會學研究所博士論文。

黃光國（1999）。〈儒家倫理與專業倫理：矛盾與出路〉，《思與言》，37 (4): 31-58。

黃光國（1988）。《中國人的權力遊戲》。台北：巨流。

黃煌雄（1971）。《論戰國時代的合縱與連橫》。國立臺灣大學政治學研究所碩士論文。

黃懿慧（2003）。〈台灣公共關係學門及研究：1960—2000年之回顧〉，《廣告學研究》，20: 13-50。

黃懿慧（2002）。〈「關係取向」理論模式初探：組織與利益關係人關係之探討〉，《本土心理學研究》，18: 95-172。

黃懿慧（2001a）。〈公共關係之「關係」研究——研究方向的省思與展望〉，《廣告學研究》，17: 21-44。

黃懿慧（2001b）。〈90年代台灣公共關係研究之探討—版圖發展、變化與趨勢〉，《新聞學研究》，67: 51-86。

楊國樞（1992）。〈中國人的社會取向：社會互動的觀點〉，楊國樞、余安邦（編）《中國人的心理與行為—方法與理念篇（一九九二）》，

頁87-142。台北：桂冠。

- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Ayres, J. (1983). Strategies to maintain relationships: Their identification and perceived usage. *Communication Quarterly*, 31, 62-67.
- Baxter, L. A. (1982). Strategies for ending relationships: Two studies. *Western Journal of Speech Communication*, 46, 223-241.
- Baxter, L. A. (1984). Trajectories of relationship disengagement. *Journal of Social and Personal Relationships*, 1, 29-48.
- Bell, R. A., & Daly, J. A. (1984). The affinity-seeking function in communication. *Communication Monographs*, 51, 91-115.
- Bell, R. A., Daly, J. A., & Gonzalez, C. (1987). Affinity-maintenance in marriage and its relationship to women's marital satisfaction. *Journal of Marriage and the Family*, 49, 445-454.
- Broom, G. M., Casey, S., & Ritchey, J. (2000). Toward a concept and theory of organization-public relationships. *Journal of Public Relations Research*, 9, 83-98.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Campbell, D. T. (1975). Degree of freedom and the case study. *Comparative Political Studies*, 8 (2), 178-193.
- Canary, D. J., & Stafford, L. (1992). Relational maintenance strategies and equity in marriage. *Communication Monographs*, 59, 243-67.
- Cody, M. (1982). A typology of disengagement strategies and an examination of the role intimacy, reactions to inequity, and relational problems play

- in strategy selection. *Communication Monographs*, 49, 148-170.
- Collier, D. (1995). Translating quantitative methods for qualitative researchers: The case of selection bias. *American Political Science Review*, 89 (2), 461-466.
- Collier, D., & Mahon, J. E. (1993). Conceptual "stretching" revised: Adapting categories in comparative analysis. *American Political Science Review*, 87, 845-855.
- Covey, S. R. (1989). *The seven habits of highly effective people*. New York: Fireside.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (1994). *Effective public relations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dindia, K. (1994). A multiphasic view of relationship maintenance strategies. In D. J. Canary & L. Stafford (Eds.), *Communication and Relational Maintenance* (pp. 91-112). San Diego, CA: Academic Press.
- Dindia, K., & Baxter, L. A. (1987). Strategies for maintaining and repairing marital relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 4, 143-158.
- Eisenberg, E. M., Farace, R. V., Monge, P. R., Bettinghaus, E. P., Kurchner-Hawkins, R., Miller, K. I., & Rothman, L.W. (1985). Communication linkages in interorganizational systems: Review and synthesis. In B. Dervin & M. Voigt (Eds.), *Progress in Communication Sciences*, VI (pp. 231-262). Norwood, NJ: ABLEX Publishing Corporation.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Journal of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies*

- for qualitative research.* Chicago: Aldine.
- Grunig, J. E. (1992). Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp.1-30). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., Grunig, L. A., Sriramesh, K., Huang, Y. H. & Lyra, A. (1995). Models of public relations in an international setting. *Journal of Public Relations Research*, 7 (3), 163-187.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communication. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 285-325). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Huang, Y. H. (2000). From organization effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 23-53). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Hunt, T., (1984). *Managing public relation.* New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J. E., & White, J. (1992). The effect of worldviews on public relations theory and practice. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 31-64). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, L. A. (1992). Activism: How it limits the effectiveness of

organizations and how excellent public relations departments respond. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 483-501). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Hon, L. C., & Grunig J. E. (1999, October). *Measuring relationship in public relations*. A report for the Commission on Public Relations Measurement and Evaluation, the Institute for Public Relations, Gainesville, FL.

Huang, Y. H. (2000). The personal influence model and gao guanxi in Taiwan Chinese public relations. *Public Relations Review*, 26, 216-239.

Huang, Y. H. (2001a). OPRA: A cross-cultural, multiple-item scale for measuring organization-public relationships. *Journal of Public Relations Research*, 13 (1), 61-90.

Huang, Y. H. (2001b). Values of public relations: Effects on organization-public relationships mediating conflict resolution. *Journal of Public Relations Research*, 13 (4), 265-301.

Hutton, J. G. (1999). The definition, dimensions, and domain of public relations. *Public Relations Review*, 25 (2): 199-214.

Hwang, K. K. (1987). Face and favor: The Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 92, 944-974.

Hwang, K. K. (2000). Chinese relationalism: Theoretical construction and methodological considerations. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 30 (2), 155-178.

Ibarra, H. (1993). Network centrality, power and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal*, 36, 471-501.

- Kagitcibasi, C. (1997). Individualism and collectivism. In J. W. Berry, M. H. Segall, & C. Kagitcibasi (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology: Vol. 3 Social behavior and applications* (pp. 1-49). Boston: Allyn & Bacon.
- Kagitcibasi, C. (1994). A critical appraisal of individualism and collectivism: Toward a new formulation. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (pp. 52-65). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 217-237.
- Kashima, Y., Yamaguchi, S., Kim, Y., Choi, S., Gelfand, M. J., & Yuki, M. (1995). Culture, gender and self: A perspective from individualism-collectivism research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 926-937.
- Leifer, R., & Delbecq, A. (1978). Organizational/environmental interchange: A model of boundary spanning activity. *Academy of Management Review*, 20, 40-50.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- Oyserman, D., Coon, H. M., and Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analysis. *Psychology Bulletin*, 128 (1), 3-72.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. (2nd ed.) Beverly Hills, CA: Sage.

- Plowman, K. D. (1995). *Congruence between public relations and conflict resolution: Negotiation power in the organization*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Network of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145.
- Putnam, L. L. (1990). Reframing integrative and distributive bargaining: A process perspective. In B. H. Sheppard, M. H. Bazerman, & R. J. Lewicki (Eds.), *Research on negotiation in organizations*. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Putnam, L. L., & Wilson, C. E. (1982). Communication strategies in organizational conflict: Reliability and validity of a measurement scale. In M. Burgoon (Ed.), *Communication Yearbook*, 6 (pp. 629-652). Beverly Hills: Sage.
- Robinson, W. S. (1951). The logical structure of analysis induction. *American Sociological Review*, 16, 812-818.
- Scollon, R. & Scollon, S.W. (1994). Face parameters in East-West discourse. In S. Ting-Toomey (Ed.), *The challenge of facework: Cross-cultural and interpersonal issues* (pp.1-14). NY: State University of New York Press.
- Stafford, L., & Canary, D. J. (1991). Maintenance strategies and romantic relationship type, gender and relational characteristics. *Journal of Social and Personal Relationships*, 8, 217-242.
- Steidlemeier, P. (1999). Gift giving, bribery and corruption: Ethical management of business relationships in China. *Journal of Business Ethics*, 20, 121-131.

- Tolhuizen, J. H. (1989). Communication strategies for intensifying dating relationships: Identification, use and structure. *Journal of Social and Personal Relationships*, 6, 413-434.
- Tolhuizen, J. H. (1992, November). *The association of relational factors to intensification strategy use*. Paper presented at the convention of the Speech Communication Association, Chicago, USA.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41 (4), 464-476.
- Walton, R. A., & McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations*. New York: McGraw-Hill.
- Yan, A., & Gray, B. (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: A comparative case study. *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1478-1517.
- Yang, K. S. (1981). Social orientation and individual modernity among Chinese students in Taiwan. *Journal of Social Psychology*, 113, 159-170.
- Yang, K. S. (1998). Chinese responses to modernization: A psychological analysis. *Asian Journal of Social Psychology*, 1, 75-97.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15 (3), 283-290.
- Yum, J. O (1988). The impact of Confucianism on interpersonal relationships and communication patterns in East Asia. *Communication Monographs*, 55, 374-388.
- Znaniecki, F. (1934). *The method of sociology*. New York: Farrar & Rinehart.

A Model of Guanxi Strategy in Public Relations from an Indigenous Cultural Perspective

Yi-Hui Huang & Ying-Hsuan Lin

ABSTRACT

The purpose of this paper is to explore the relationships between and among contextual factors, guanxi (relationship) strategy, and relationship outcomes from indigenous cultural perspectives. This study employs qualitative research methods, with two sets of long-interview data for theoretical model construction. This study adopts the principles of methodological triangulation for data triangulation, researcher triangulation, theory triangulation, whereby method triangulation enhances research validity and reliability. The study covers the findings on two types of interviewees: 1) 13 Executive Yuan liaison officers with the Legislative Yuan from April through May 1999, and 2) 22 PR practitioners from PR agencies as well as in-house PR practitioners from December 2001 through January 2002. A preliminary theoretical model is thus constructed.

Keywords: public relations, relationship strategy, situation, public relations effectiveness, indigenous, culture