

# 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\*

張惠蓉

### 《本文摘要》

本篇研究以系統理論的角度出發，討論組織傳播與公共關係的共同處，視邊界（boundary）為組織與外在環境的區隔，重申公關人員即為組織跨界人的事實。本文主張組織及公關學者可以組織跨界人的角度作為雙方共同的參考架構，對從事公共關係活動的人員進行更全面及更深入的瞭解。過去的研究顯示，跨界人的角色扮演與組織的興衰存亡息息相關，本文由跨界人的角度切入瞭解公關人員，首先討論組織跨界人的起源與定義，其次根據國內外組織與公關學者的相關論述，爬梳出三條主要研究路線，分別是影響力、角色衝突及溝通模型，進而提出未來數個值得雙方學者研究的方向。此外，對於跨界觀念運用的延展性與侷限性亦有一番討論。

關鍵詞：組織傳播、組織跨界人、公關人員

---

作者簡歷：

張惠蓉，中山大學傳播管理研究所助理教授。Email: changhj@cm.nsysu.edu.tw

\* 本文初稿曾於中華傳播學會 1999 年年會發表。

## 壹、前言

系統理論自 1970 年代迄今一直是探討組織傳播的主流學派之一。這期間 Farace, Russel 及 Monge 三位傳播學者在 1977 年以系統的觀點合著的「傳播與組織」(Communicating and Organizing) 一書，更是將傳播與組織的運作相結合，整理出詳盡的思考架構，影響後學甚巨 (Miller, 1995)。書中提及組織內的傳播過程應「包含蒐集、處理、儲藏及散佈促使組織持續運作的資訊。組織必須蒐集資訊以幫助其組織成員決定該做什麼及如何去做。」(p. 4) 一旦完成資訊蒐集的工作，接下來就面臨重要的資訊篩選過程，有些資訊遭去除，有些儲藏備用，有些則散佈給組織員工；而更重要的是有些訊息經過刻意安排流出組織，因為組織與外界環境之間必須保持良好的互動關係，以求得穩定與持續成長。

若以系統理論看公共關係，公共關係的管理與運作可以以組織的一次系統觀之 (Cutlip, Center, & Broom, 1994)。從事公共關係管理與運作的組織角色，便是負責與外界溝通協調並交換資訊，幫助組織適應外在環境的變化。換句話說，這類屬性的組織角色必須「蒐集、處理、儲藏及散佈那些促使組織持續運作的資訊」。另外，吳宜蓁 (1998) 指出有些公共關係的學者甚至視系統理論為解讀公共關係領域「新崛起的典範」(emerging paradigm) (Pavlik, 1987)，認為系統理論可整合各理論，具備成為「理論中之理論」(meta-theory position) 的姿態 (Long & Hazleton, 1987; Pearson, 1990)。

在這樣的背景下，本文由系統理論的角度出發，討論組織傳播與公共關係的共同處，視邊界 (boundary) 為組織與外在環境的區隔，重申公關從業人員即為組織跨界人的事實。主張組織及公關學者可以跨界人的角度作為雙方共同的參考架構，對從事公共關係活動的人員進行更全面及更深入的瞭解。過去的研究顯示，跨界人的角色扮演與組織的興衰存亡息息相關，因此以跨界人的角度切入瞭解公關人員是極為重要的 (Adams, 1976; Aldrich & Herker, 1977; Church & Spiceland, 1987; Grover, Jeong, Kettinger, & Lee, 1993; Jemison, 1984; Kotter, 1979; Seabright, Levinthal, & Fichman, 1992)。

本篇首先以系統理論取向看組織傳播與公共關係，引領出組織跨界的觀念，繼而討論組織跨界人的起源與定義，並肯定公關從業人員即為組織跨界人的事實，然後從過去國內外對組織跨界人的研究爬梳出三條路線 (影響力、角色衝突、及溝通模型)，最後提出未來值得研究的方向。

## 貳、以系統理論看組織傳播與公共關係

若以系統的觀念看待組織時，有幾個重要概念必須說明。首先，組織內部各組件的關係是互為依賴的（interdependence）。這種依賴關係「不但影響運作交流之各組件，同時因為系統是由組件集合而成，連帶地整個系統也會受到影響」（鄭瑞城，1983, p.10）。組織人員為系統內部之重要組件，必須依賴彼此的溝通協調，才能維持組織的運作。組織與外界環境之間的區隔形成所謂的「邊界」（boundary），藉由邊界可透性（permeability）的高低可將系統劃分為閉鎖型及開放型兩類。閉鎖性的組織與外界環境的可透性低，訊息的流動大部分在組織內部，組織內的組件不需與外部環境互動即可維持組織的生存；而開放性的組織系統對外部環境的可透性高，組織必須仰賴與環境間的互動以求得生存（Katz & Kahn, 1978）。就是在這種開放性的組織系統下，聯繫組織內外的人員因而扮演著極重要的角色，組織跨界人的觀念也應運而生。

而在公共關係學者的眼中，系統觀念又是什麼呢？以 Cutlip、Center 及 Broom 的論點觀之，「系統是一組交互作用的元件長期在邊界內，對外在環境適時做出回應及調整，藉以達成及維護組織目標」（1994, p. 207），換言之，公共關係就是處理組織與其相關大眾之間的關係。許多學者便是以這種系統的觀點看待公共關係，例如，Grunig 與 Hunt（1984）認為公共關係是組織與群眾之間溝通行為的管理；美國公共關係學會則將公共關係定義成爲了得到群眾的合作所做的努力；英國公共意見研究所（British Institute of Public Opinion）稱公共關係是一種刻意經營，事先計畫而且蓄意維持的行為，目的在建立與維持組織與大眾之間的相互諒解；而德國公共關係學會則主張公共關係是在有系統研究的基礎上所付出的努力，企圖在大眾之間達成諒解，以求建立且維持互信（參見莊勝雄，1993）。

## 參、組織跨界人

### 一、起源與定義

承上所述，組織之所以有邊界的出現是以系統理論探討組織而產生的觀念。每個系統都是透過邊界與外在環境相區隔；因此對開放系統而言，邊界是系統內外交流必經之地，所有訊息及資源的輸入與輸出均與邊界上的活動有關。基於組織外在環境的不確定性及變動性日益升高，Adams（1976）提出邊界角色人員的說法

(boundary role person)，希望引起大家對組織跨界活動的注意。自此以後，組織跨界活動的主角以不同的名稱出現（詳見張惠蓉，1998）。本篇將以文獻上最常使用的「組織跨界人」(organizational boundary spanners)行走全文。關於組織跨界人的定義，最常引用的定義是 Leifer 及 Delbecq 所提出的，他們認為組織跨界人“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”（1978, p. 40-41）。組織跨界人“對外代表組織，對內代表外在環境”（Eisenberg, Farace, Monge, Bettinghaus, Kurchner-Hawkins, Miller & Rothman, 1985, p. 240）。

這種兩段式的溝通方式，極近於兩極傳播的概念，誠如 Lazarfeld 等學者 1948 年所提出的，「意見 (ideas) 經常是由收音機及文字媒體流向意見領袖，再由意見領袖將這些意見傳給較不活躍的大眾」(p. 15)，「繼而傳給那些經常受他們影響的朋友」(Katz, 1957, p. 61)。因而組織跨界人扮演著相當於意見領袖的角色，一方面與組織外部 (訊息源頭) 進行傳播活動，一方面將取得的資訊帶回，傳播於組織內部。他們在組織系統的邊界篩選訊息、促進其流通，並且應付來自外在系統的各项挑戰，以維持組織內部系統的穩定與自主 (Adams, 1976; Aldrich & Herker, 1977)。由此觀之，組織跨界人扮演兩種角色：“一是組織守門員 (gatekeeper)，負責篩選進入組織內部的訊息，一是組織代表 (representative)，負責對外傳送訊息” (Friedman & Podolny, 1992, p. 32)。

## 二、公關人員即為組織跨界人

組織跨界人在組織中以多種功能角色出現，就階級而言，上至 CEO、部門經理下至大門接待小姐都是組織跨界人。遑論有著鮮明守門員及代表特色的公關人員 (Adams, 1976)。

公關人員的跨界功能不但有助於管理階層作決策，也是研發上的重要依據，是以跨界活動應當視為組織內部資訊管理系統中的重要組件 (White & Dozier, 1992)。當代西方公關議題的三大主流學派也分別提到公關人員的角色定位問題。管理學派要求公關人員展現和公眾間雙向對等溝通的能力，希望他們能善於運用談判、協商與合作的技巧；語藝學派則強調公關人員的修辭能力，以達對外溝通及維護組織名譽之效；而整合行銷學派則強調公關人員行銷推廣的能力，要求他們對消費者傳遞訊息，以維持對組織品牌的忠誠度 (黃懿慧, 1999)。至於實務界需要什麼樣的公關人員呢？根據「美國電話與電報公司」對公關人員列出的應徵條件，公關人員必須具備人際溝通、視覺溝通的能力，熟悉並有效利用組織溝通。他們必須

有求知慾、有始有終、有彈性、精力充沛、積極主動、誠實、興趣廣泛…等（參見莊勝雄譯，1993）。

這些條件與研究中指出的組織跨界人特色，不謀而和，早在七〇年代 Organ（1971）即指出扮演連結角色（linking pins）的組織跨界人必須擁有三項特質：就整體能力及智商來說，擁有絕佳的駕語言駁能力及記憶力。他們必須時時注意用語，以免致使交談對方產生不愉快的聯想，記憶力絕佳，予人極欲於交談的印象；就個人特質而言，較一般人能屈能伸且外向。能屈能伸的性格使他們能視情況隨時調整行為，而外向的特質則讓他們容易與人建立交情並利用交情取得所需。最後一項特質則是組織跨界人擁有極高的經濟及政治價值。他們具有「功利性傾向的思考模式，能夠準確切地預測他們言行對圈外人及同仁所造成的影響」（p. 78）。不可諱言，能擁有這些特色是極為難得，而本身的工作也極具挑戰性，是以，一份長時間的研究指出，極少數的組織跨界人能長時間地對內及對外維持一定的傳播量（Chang, 1996）。

### 三、組織跨界研究範疇

此部分分三方面評述國內外以組織跨界人角度進行的研究，分別是影響力、角色衝突及傳播模型。

#### （一）影響力

這方面的研究通常將個人影響力定義為本身是否成為同僚諮詢的對象，基本假設是組織跨界人較非組織跨界人來得有影響力。這個研究範疇可追溯至 1960 年代末期 Allen 及 Cohen 兩位學者在 R&D 中心所做的研究（1969）。他們發現那些在組織外擁有較多個人朋友的技術工程師，較易成為同僚諮詢的對象。這些人扮演著聯繫組織內其他同仁與外界的橋樑。這個研究所指出的橋樑與影響力之間的相關性，也陸續得到許多研究的支持。例如，Tushman & Scanlan（1981）曾觀察一家高科技醫療設備公司的研究部門，發現較能獲取新資訊與新觀念的人，無論對內或對外，均較可能成為組織中的傳播明星，且在組織中擁有較高的地位。

Allen（1989）對美國南部五個地區性政府相關組織所作的研究也有以下發現：一方面經理人認為較常與具影響力的團體接觸的組織跨界人對內的影響力較大，而這群人也是同事探求外界訊息的來源，或是管理上或技術上詢問決策的對象；另一方面，他發現組織跨界人的權力大小與其工作的固定性成反比，也就是工作越不具

創意、越制式化、單調，在組織內的權力便越小。Zoch (1993) 對美國商會的研究亦有同樣的發現，同事會找常接觸外界重要的團體的個人詢問資訊。同時有多位學者觀察到組織內部的部門首長若能多多進行跨部門之聯繫，將有助於組織績效的提昇 (Ancona & Caldwell, 1992; Barnard, 1984)；而 Katz 及其同儕在 95 年的研究中指出，隸屬於具有組織跨界人特質的經理之下，從屬較有升遷為經理的機會 (Katz, Tushman, & Allen, 1995)。

另外，Manev 及 Stevenson (1996) 提出延伸網絡 (extended network) 的觀念，認為研究組織跨界人應同時關注內部網絡與延伸網絡。他們的研究結果顯示越高層級的管理者，比較低階者擁有更多跨組織邊界的接觸；易言之，管理者職位越高，工作上的聯繫越偏外向。他們還發現組織中的個人若具有內外平衡的網絡關係 (內部與延伸網絡之間的聯繫次數相當)，會比較內偏或較外偏的網絡關係更具影響力。

國內學者在這個範疇上的研究較少。蔣安國對國會聯絡人的研究或可以組織跨界的觀點解讀 (1998)。國會聯絡人的主要工作是溝通聯繫，他們必須經常與立法院以及其關係委員會保持良好的溝通聯繫關係，以使立委能瞭解行政部門的工作實況，所以國會聯絡人擔任串連行政系統與立法系統間之訊息互動。研究結果顯示表現突出的國會聯絡人通常扮演稱職的組織跨界角色，他們與外部環境，亦即各黨立委在平常就維持良好的關係，所以他們所代表的部會有法案提出時，較能受到一定委員支持，所提法案順利通過的機率也大為提高。這些聯絡人在組織中通常較有權力，較能影響首長的相關決策；而那些無法扮演好稱職組織跨界之國會聯絡人，只能淪為幫首長提公事包或開車的跟班而已。

## (二) 角色衝突

這個研究範疇始自 Kahn 等學者的研究 (Kahn, Wolfe, Quinn, Sneoek, Rosenthal, 1964)，他們發現組織跨界的功能角色本身是充滿衝突的 (conflict-ridden)，因為組織邊界的位置較易面對來自組織內外不相容的角色期待。繼而 Rizzo 等學者 (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970) 藉由問卷調查法，發展出一套衡量角色模糊與角色衝突的量表。他們由古典的組織理論觀點出發，認為「指揮」與「單一負責」的原則一旦遭到破壞，會導致角色模糊 (role ambiguity) 與角色衝突。他們希望藉此量表衡量組織與管理上的實際運作，包含領導行為、滿意度、焦慮、離職傾向，以及人口統計學上的變項。研究結果發現角色衝突及角色模糊 (role ambiguity) 與員工滿足度

呈現負面關係，正面支持焦慮與離職傾向的相關性。隨後，Brief 及 Aldag (1976) 也提出一些與影響角色衝突的相關因素，宣稱角色衝突與焦慮、緊張、離職傾向呈現顯著的正相關，而與工作滿意度呈現顯著的負相關。

奠基在這樣的基礎上，展開了一連串有關組織跨界人角色衝突的研究。有趣的是這方面的研究有著兩極化的結果：Keller, Szilagyi, & Holland (1976) 對 192 名經理、工程師、及監督者的研究並未顯示組織跨界活動與角色衝突之間的正相關；相反的，有著高量組織跨界活動的個人反而有較高的工作滿意度。Lysonski 及 Johnson (1983) 的研究亦未發現組織跨界活動與角色衝突之正相關。

然而也有一些學者的研究結果支持 Kahn 等人的基本假設：Zoch (1993) 在美國商會的研究顯示對外接觸量高的組織跨界人，比對外接觸量低的組織跨界人及非組織跨界人，感受較高的角色衝突。另外，Singh 等學者 (Singh, Goolsby, & Rhoads, 1994) 指出客服代表 (customer service representatives) 由於經常感到角色衝突、角色模糊與角色過量負荷 (role overload)，所以有很高的焦慮感。他們的研究同時顯示焦慮與工作滿意度與對組織的承諾成反比，與離職傾向成正比。

而處於如此衝突的情境，一種所謂的‘不信任循環’ (distrust cycle) 會在組織與組織跨界人之間產生 (Adams, 1976)。由於組織跨界人所處的位置離外在環境較近，距組織內部較遠，所以他們一方面對組織內部員工如何看待他們覺得驚恐不安，另一方面亦較易受到組織監控。因此，Crawford 及 Nonis 測試這種驚恐不安感與工作滿意度及離職率之關係，指出對工作有著較大控制權及影響力的組織跨界人 (採購經理) 工作滿意度較高，離職率亦較低 (1996)。

公關學者在這方面多研究公關人員的角色類型、基本統計資料的描述，或有關專業性的討論 (吳世家, 1999)，心理及行為層面的分析較少。例如，Springton 及 Leichty 聲明公關人員所扮演的三種角色 (專家、溝通促進者與過程促進者)，與測量跨界活動的多種面向 (包括維持形象、守門、向上溝通等) 呈現正相關 (1994)。Toth 等學者 (Toth, Serini, Wright & Emig, 1998) 針對公關人員功能角色的變遷，分析 1990 年至 1995 年間 PRSA 會員的趨勢。他們指出除了管理者與技術人員兩種角色類別之外，應加入第三種代理者的角色，代理者負責專業的診斷。

國內亦有針對國內大型企業公關部門或公關業務之負責人，進行公關人員角色類型的研究 (吳宜蓁、胡幼偉、蔡以倫, 1995)。研究結果顯示公關管理者必須負責重要議題的研究與分析，編定部門預算，制訂公司對內對外之溝通政策，成為公司諮詢意見的對象，並且監督部門內其它同事的工作進度；而公關技術人員則負責

擬定及籌畫公關活動，寫新聞稿或通訊文章，策劃並推行特別活動，與媒體接觸，接聽客戶電話，處理客戶或消費者的詢問事件等。

### (三) 溝通模型

第三個研究範疇與溝通行為模式有關。以下簡述組織跨界人三種溝通模型（摘錄自 Chang, 1996）：

#### 1. 功能取向模型（functional specialization）

基於組織內部必須有正式的結構及功能角色，以因應日益增多的外來訊息（Galbraith, 1974），組織在結構上會設計一些對外大量傳播的職務（例如銷售、採購、公關人員等），也會有角色功能較內偏的職位設計（例如部門經理），前者遂成為過去許多研究組織跨界人的主要對象。這個功能取向模型所要強調的就是，組織跨界人會因為其角色功能的設計，對內或對外作大量的溝通行為。所以銷售、採購及公關人員的溝通活動主要在組織的對外網絡；而部門經理則主要活動於組織的內部網絡。簡言之，這個模型強調組織內部網絡及外部網絡的分離性（differentiation），組織跨界人會依組織功能設計而進行對內或對外的傳播活動。

#### 2. 傳播明星模型（communication stars）

相對於第一個模型強調組織正式結構面的功能設計，第二個模型則偏重組織非正式面的傳播活動。這些組織跨界人並非一定經由職務的設計，而是自主的在組織內外都維持一定的傳播活動以維持優勢。這類傳播明星遊走於組織內外網絡之間，藉由外在網絡所建立之人脈發揮其在內在網絡之影響。所以，這一個模型強調組織內部網絡及外部網絡的相互增強性（mutual reinforcement），傳播明星會維持其對內或對外傳播活動以保持優勢。

#### 3. 週期取向模型（cyclical communication）

文獻所提供的第三種溝通模型指出，組織跨界人會因角色衝突或組織與環境間的互動而調整傳播活動，致使溝通行為有時集中在內部網絡，有時在外部網絡。一旦面對角色衝突，組織跨界人可以被動、毫無反應的接受（Hall, 1972; Zucher, 1983），也可以選擇「專注於其中一個角色而完全忽略另一個角色」（Vliert, 1984, p. 69）。前者的傳播活動反應了上述的功能取向模型，而後者則會調整其傳播網絡以面對衝突。換句話說，他們會選擇只於內在或是外在網絡活動以避免同時扮演兩種角色所帶來的衝突。



另外，組織跨界人也可能因組織不同時期的需要而調整其傳播活動。Friedman 和 Podolny 兩位學者（1992）觀察勞工協商過程發現，越是接近協商到期日（deadline），組織對內及對外傳播活動的角色越形明顯。Grover 等學者（1995）亦指出隨著組織內部系統的漸趨成熟，經理人扮演組織間角色（interorganizational roles，例如，聯絡官（liaison））的重要性會逐漸多於組織內角色（例如，領導者（leader））。所以，這一個模型強調的，是組織跨界人會因角色衝突或組織與環境間的互動而調整其內在及外在傳播活動。

## 伍、未來研究方向

由上述對組織跨界人的研究整理可看出組織跨界觀念在公關領域的運用，多在於公關角色的釐清與整理，而較少涉及公關人員其它層面的探討，為何如此？是否組織跨界人觀念本身有侷限性？此外，面對過去的研究方向，還有哪些值得探索的課題呢？以下針對這些問題逐一進行討論。

### 一、組織跨界人觀念運用的侷限性或延展性

組織跨界人的產生方式有兩種：第一種是組織結構所賦予的（例如銷售、採購人員），另一種則是自主生成的（傳播明星）。換句話說，前者基於功能性角色設計，必須有對內或/及對外頻繁的傳播活動，後者則自主地成為對內或對外的傳播明星。至於過去公關領域對組織跨界人的運用，大多屬於前者。除了上述的實證研究之外，又有 Wyatt 等學者指出公關人員介於大眾與媒體間的跨界功能，認為公關從業人員應比一般大眾更為支持美國憲法所附予媒體的多項權力（Wyatt, Smith, & Andsager, 1996）。這些研究多半強調公關人員處於跨界位置（Springton & Leichty, 1994），他們對訊息流通的掌握度有助於管理階層作決策（Grunig & Hunt, 1984; White & Dozier, 1992），對公關人員本身或其它組織行為做進一步的探討較少。本文將在以下二、三、四小節中提出具體建議。

事實上跨界觀念的運用並不限於特定功能角色的討論，文獻中提出的第二種組織跨界人產生方式可提供學者寬廣的運用空間。第二種組織跨界人是自主生成的，他們憑藉著自己在組織內外經營的人脈，對內及對外都擁有一定的傳播量。然而需維持多少的傳播量才能稱得上組織跨界人呢？多數傳播學者使用 20% 規則，亦即組織員工的對內、對外傳播量需排名前五分之一才能成為組織跨界人（Katz & Tushman, 1981; Katz, Tushman, & Allen, 1995; Tushman & Katz, 1980; Tushman,

1977)。

但筆者認為組織中每位員工都是傳播量不等的組織跨界人。此舉除可避免獨裁僵硬的二分法 (Epton, 1980) 劃分組織員工為跨界人或非跨界人，並可避免因刪除低傳播量的組織員工而有遺漏重要訊息的可能。事實上 Finet 也提出實證研究證明，組織成員的溝通量雖有不同，但每一位組織成員對於組織合法性的建立都有影響 (1993)。所以，若是文獻上肯定公關人員具有跨界功能，而跨界功能又可以傳播量操作，那麼每一個組織成員都是進行公共關係活動的人員。跨界觀念的運用只是多提供一個研究切入角度，並未侷限研究主題或方向。

再則，系統理論的另一重要特色是次系統 (sub-system) 的觀念。每一個系統都可依據不同準則，劃分成數個次系統；次系統之下，又可劃分成次次系統 (sub-subsystem)，以此類推。然而每個系統 (次系統、次次系統等) 都具有邊界，因此「Boundary」的界定可由研究者自行依研究議題定義，boundary 可以存在於組織內部不同部門之間，亦可存在於不同工作團隊之間，因而跨界的活動並非只存在於組織與環境之間。所以，本文提出下列命題：

命題 1、1：所有的組織成員都是傳播量不等的組織跨界人

命題 1、2：邊界的產生視研究者所欲研究的系統而定

## 二、組織跨界人的外部網絡與內部影響力

過去的研究顯示，組織跨界人似乎較具影響力，他們的工作表現較優異，同時也常是同儕求助的對象；然而也有不少研究指出由於所處位置特殊，他們必須同時面對來自組織內外的壓力，所以，他們經常面臨較高的角色衝突，承受較高的挫折，對工作滿意度亦較低，離職率亦較高。若以此兩極畫面看公關從業人員所面臨的挑戰，特別是他們的工作滿意度、離職率，以及組織相對的因應之道，應更能瞭解此組織角色的困難度，從而正視這個角色專業性需求。所以發展出下列命題：

命題 2、1：跨界活動是影響公關從業人員工作滿意度及離職率的重要因素。

這樣的兩極畫面輔以對組織跨界人溝通模型的觀察，亦即組織跨界人會依其組織功能設計而進行對內或對外的傳播活動，鮮少有人能同時遊走於組織內部及外部網絡之間，享受傳播明星的優勢。由是觀之，在組織外部越吃香的人，在內部不見得受到愛戴。那麼在台灣的社會環境下，組織內部及外部網絡亦不容易兼顧。在組織外部享有眾多人脈的人與他們在組織內部的影響力並不相當。

命題 2、2：在台灣，組織跨界人的外部網絡與內部影響力負相關。

### 三、組織跨界人與新科技

組織跨界人扮演著負責與組織外部（訊息源頭）進行傳播活動，然後將取得的資訊帶回組織內部並予以傳播的重要角色。但今日網際網路的出現替組織打開了另一扇與大眾溝通的窗口，組織可藉由網際網路推動公共關係（孫秀蕙，1997），大眾可藉由此窗口傳達對該組織的任何意見；換句話說，網際網路的出現不僅打破了組織與外界的邊界，亦模糊了組織內部的邊界，大眾可透過網路直抒其感，越過許多層級直接向管理階層表達意見。由是觀之，新科技所帶來穿透邊界的特性，必定對傳統上負責替組織守門的組織跨界人帶來衝擊。這個衝擊可分為兩個連鎖面向：第一、若是大眾藉由新科技溝通窗口，直接向管理階層表達對該組織的不滿，組織跨界人在行為及心理上該如何因應。第二，新科技的溝通窗口是否可完全取代組織跨界人的角色。由是，本文提出下列命題：

命題 3：新科技挑戰組織跨界人的守門及代表功能

### 四、低階層組織跨界人向上溝通與新事物之傳播

Finet, 1993 年的研究指出，一般大眾對於組織形象的建立是來自較低層級的組織跨界人。是以筆者認為低階層組織跨界人是值得研究的對象。每次組織受到新事物的衝擊時，組織跨界人由於職稱之便，經常是第一個接觸、瞭解、進而篩選訊息傳入組織，因此瞭解組織跨界人向上溝通的行為應有助於瞭解組織內新事物的傳播。有關組織跨界人之向上溝通行為的探討以及他們與組織內新事物的傳播相關性在國內外皆屬初探階段，透過研究，除了可以接續台灣組織跨界人方面的研究課題，尚能對新事物的傳播提供思考指標，並提醒實務界重視此組織角色。

組織跨界人基本上扮演兩種功能：替組織守門（gatekeeping）及擔任組織代表（representation），他們或者負責篩選資訊，或者具有代表組織對外的功能。而此守門及代表的功能經常使得組織跨界人成為外界訊息傳遞的第一站。至於組織跨界人是否會將訊息向上傳達，直接影響組織內新事物的傳播，也間接影響該組織的形象。且以下例說明組織跨界人向上溝通及傳播新事物的關係。某診所門診掛號處經常擠滿看診病人，因無妥善的空間規劃，是以經常發生擁擠、次序混亂、錯收費用等情形。病人們若是向掛號小姐反應其不滿，或提出對此診所空間規劃的建議，得

到的回答經常是掛號小姐種種情緒化的表情，或是一句“上面怎麼交代，我怎麼做事”，或是“我會向老闆反應。”值得探究的是哪些組織跨界人會阻絕新訊息的流入，哪些組織跨界人會向上反映外界的意見。

命題4：低階組織跨界人的向上溝通行為與組織內部新事物的傳佈相關連

## 陸、結論

本篇提出以組織跨界人的觀點，整合傳播及公關學者有關公關人員的研究。論文一開始點出系統理論作為組織傳播與公共關係兩學術領域重要的理論參考架構，是以在此參考架構下發展的組織跨界觀念不啻為整合此二領域的基石。歷年對組織跨界人的定義及人格特色描述都反應學術界及實務界對公關人員的角色需求，唯從過去文獻的研究範疇顯示，公共關係學者較少從影響力、角色衝突，甚或溝通行為的角度探討從事公關活動的人員。是以，本文於結語指出雙方學者未來的研究方向，希望能激發更多靈感，為跨領域學術整合進一份心力。

## 參考文獻

- 吳世家（1999）：公關行業專業性之初探。發表於中山大學第二屆傳播管理研討會。
- 吳宜蓁、胡幼偉、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，第六集，181-199。
- 吳宜蓁（1998）：議題管理：企業公關的新興課題。正中書局。
- 孫秀蕙（1997）：網際網路與公共關係——理論與實務運用模式的思考。廣告學研究，第九集，159-182。
- 莊勝雄譯（1993）：公共關係：策略與戰術。授學出版社。
- 黃懿慧（1999）：西方公共關係理論學派之探討—90 年代理論典範的競爭與探討，廣告學研究，第 12 集，1-37。
- 張惠蓉（1998）：簡介組織跨界人。發表於中山大學第一屆傳播管理研討會。
- 蔣安國（1998）：台灣行政體系與國會的互動遊戲：以部會設置「國會聯絡人」為例，民意研究季刊，203, 42-61.
- 鄭瑞城（1983）：組織傳播，三民書局。

- Adams, J. S. (1976). The structure and dynamics of behavior in organizational boundary roles. In M. D. Dunnette (Ed), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 1175-1199). Chicago: Rand McNally.
- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organizational structure. Academy of Management Review, 2, 217-230.
- Allen, M. W. (1989). Factors influencing the power of a linking role: An investigation into interorganizational boundary spanning. Paper presented at the annual convention of the International Communication Association.
- Allen, T. J., & Cohen, S. I. (1969). Information flow in research and development laboratories. Administrative Science Quarterly, 14, 12-19.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. Administrative Science Quarterly, 37, 634-665.
- Barnard, J. (1984). The forman's role in the new management. Advanced Management Journal, 49(2), 13-19.
- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1976). Correlates of role indices. Journal of Applied Psychology, 61, 468-472.
- Chang, H. J. (1996). Contrasting three alternative explanations of internal and external boundary spanning activities. Unpublished doctoral dissertation. E. Lansing, MI: Department of Communication, Michigan State University.
- Church, P. H., & Spiceland, J. D. (1987). Enhancing business forecasting with input from boundary spanners. Journal of Business Forecasting, 6(1), 2-6.
- Crawford, J. C., & Nonis, S. (1996). The relationship between boundary spanners: Job satisfaction and the management control systems. Journal of Managerial Issues, 8(1), 118-131.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (1994). Effective Public Relations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 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. B. Dervin, & M. Voigt (Eds), Progress in Communication Sciences, Volume VI (pp. 231-262). Norwood, New Jersey: ABLEX Publishing Corporation.
- Epton, S. R. (1981). Ten years of R & D management- some major themes: the role of communication in R & D. R & D Management, 11(4), 165-170.
- Farace, R. V., Monge, P. R., & Russel, H. M. (1977). Communicating and organizing.

New York: Random House.

- Finet, D. (1993). Effects of boundary spanning communication on the sociopolitical delegitimation of an organization. Management of Communication Quarterly, *7*, 36-66.
- Friedman, R. A., & Podolny, J. (1992). Differentiation of boundary spanning roles: labor negotiations and implications for role conflict. Administrative Science Quarterly, *37*(1), 28-47.
- Galbraith, J. R. (1974). Organization Design: An information processing view. Interfaces, *4*, 28-36.
- Grover, V., Jeong, S.-R., Kettinger, W. J., & Lee, C. C. (1993). The chief information officer: A study of managerial roles. Journal of Management Information Systems, *10*(2), 107-130.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing Public Relations. New York: CBS College Publishing.
- Hall, D. T. (1972). A model of coping with role conflict: The role behavior of college educated women. Administrative Science Quarterly, *17*, 471-486.
- Jemison, D. B. (1984). The importance of boundary spanning roles in strategic decision-making. Journal of Management Studies, *21*(2), 131-152.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The taking of organizational roles. The Social Psychology of Organizations (2nd ed., pp. 185-221). New York: John Wiley.
- Katz, E. (1957). The two-step flow of communication: An up-to-date report on an hypothesis. Public Opinion Quarterly, *21*, 61-78.
- Katz, R., & Tushman, M. L. (1981). An investigation into the managerial roles and career paths of gatekeepers and project supervisors in a major R&D facility. R & D Management, *11*(3), 103-110.
- Katz, R., Tushman, M. L., & Allen, T. J. (1995). The influence of supervisory promotion and network location on subordinate careers in a dual ladder RD&E setting. Management Science, *41*(5), 848-863.
- Keller, R. T., & Holland, W. E. (1975). Boundary-spanning roles in a research and development organization: An empirical investigation. Academy of Management Journal, *18*(2), 388-393.
- Kotter, J. P. (1979). Managing external dependence. Academy of Management Review, *4*(1), 87-92.

- Lazarsfeld, P. F., Berelson, B., & Gaudet, H. (1948). The people's choice. New York: Free Press.
- Leifer, R., & Delbecq, A. (1978). Organizational/environmental interchange: A model of boundary spanning activity. Academy of Management Review, 20, 40-50.
- Long, L.W., & Hazleton, V., Jr. (1987). Public relations: A theoretical and practical response. Public Relations Review, 13(2), 3-13.
- Lyonski, S. J., & Johnson, E. M. (1983). The sales manager as a boundary spanner: A role theory analysis. Journal of Personal Selling & Sales Management, 3(2), 8-21.
- Manev, I. M., & Stevenson, W. B. (1996). Balancing ties: Internal and external contacts in the organization's extended network of communication. Paper presented at the Academy of Management Annual Meetings, OCRs Division, Cincinnati, OH.
- Miller, K. (1995). Organizational Communication: Approaches and processes. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Organ, D. W. (1971). Linking pins between organizations and environment: Individuals do the interacting. Business Horizons, 14, 73-80.
- Pavlik, J.V. (1987). Public relations: What research tell us. Beverly Hills: Sage.
- Pearson, R. (1990). Ethical values or strategic values?—The two facets of system theory in public relations. Public Relations Research Annual, 2, 219-234.
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. Administrative Science Quarterly, 15, 150-163.
- Seabright, M. A., Levinthal, D. A., & Fichman, M. (1992). Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships. Academy of Management Journal, 35(1), 122-160.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. Journal of Marketing Research, 31(4), 558-569.
- Springston, J. K. & Leichty, G. (1994). Boundary spanning activities in public relations. Journalism Quarterly, 71(3), 697-708.
- 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.
- Tushman, M. L. (1977). Special boundary roles in the innovation process. Administrative Science Quarterly, 22, 587-605.
- Tushman, M. L., & Katz, R. (1980). External communication and project performance: An investigation into the role of gatekeeping. Management Science, 26(11), 1071-1085.

- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981). Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents. Academy of Management Journal, 24(2), 289-305.
- Van de Vliert, E. (1984). Role transitions as interrole conflict. V. L. Allen, & E. van de Vliert (Eds), Role transitions: Explorations and explanations (pp. 63-79). New York: Plenum Press.
- Waytt, R. O., Smith, S. S., & Andsager, J. L. (1996). Spanning the boundaries: Support for media rights among public relations practitioners, journalists, and the public. Journal of Public Relations Research, 8(2), 123-135.
- White, J. & Dozier, D. M. (1992). Public relations and management decision making. In J. E. Grunig (ed.) Excellence in public relations and communication management (pp. 91-108), Hillsdale, NJ: LEA.
- Zoch, L. M. (1993). The boundary spanning role: A dissertation synopsis. Paper presented at the annual convention of the International Communication Association.
- Zurcher, L (1983). Developing an informal role in a formal organization- Sailors aboard ship. Social roles: Conformity, conflict, and creativity (pp. 35-51). Beverly Hills, CA: Sage.



# A research framework for organizational communication and public relations: Public relations personnel's influence, role conflict and communication patterns from a boundary spanning perspective

Hui-Jung Chang

## ABSTRACT

The paper reiterate the fact that public relations personnel are organizational boundary spanners and proposed that scholars in both organizational communication and public relations could treat boundary spanning perspective as a integrating research framework. As literature showed that boundary spanners were key players to organizations' survival, it is important to thoroughly study them at this juncture of era. The study first discussed the origins and definitions of boundary spanners, and sorted three lines of research based on boundary spanning literature conducted abroad and in Taiwan. They are: influence, role conflict and communication patterns. Then, future directions are raised at the end of the article. Also, the limitation and broadness of the usage of boundary spanning were discussed.

**Keywords:** organizational communication, public relations personnel, organizational boundary spanners

