

研究論文

從消費者觀點檢視組織權力運用 對消費者關係管理之影響

劉正道

摘要

本文從消費者觀點檢視組織權力的運用模式及其對管理消費者關係的影響。根據隨機電訪20歲以上、居住於臺灣五都的368位民眾評估所經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號使用權力的方式及其影響，顯示組織雖然會使用「資訊權」、「法定權」、「獎賞權」及「強制權」管理消費者關係，但是，僅「資訊權」及「獎賞權」會對關係結果產生正面影響，而「強制權」則會導致負面關係結果。

關鍵詞：公關策略、社會權力、關係管理、關係結果、權力運用

劉正道，臺灣臺南崑山科技大學公共關係暨廣告系副教授。研究興趣：公關策略、公關管理、公關理論、公關評估。電郵：liuchengtao@yahoo.com.tw
論文投稿日期：2014年4月22日。論文接受日期：2015年10月20日。

Research Article

Examining the Effects of an Organization's Power Exercises on Relationship Outcomes from the Perspective of Consumers

Cheng-Tao LIU

Abstract

This study examines the effects of an organization's power exercises on managing relations with their consumers. A telephone survey of 368 citizens aged above 20 years and living in five major cities in Taiwan was conducted to collect data about their perceptions of public and private companies or firms with which they had any kind of relationship. The results indicated that organizations that interacted with targeted publics used information power, legitimate power, reward power, and coercive power. Only information power, reward power, and coercive power affected the outcomes of relationships with the respondents in this study. The results indicated that the use of information power caused greater and more positive influences than the use of reward power on relationship outcomes, and the use of coercive power negatively affected relationship outcomes.

Keywords: public relations strategy, social power, relationship management, relationship outcome, power exercise

Citation of this article: Liu, C.-T. (2016). Examining the effects of an organization's power exercises on relationship outcomes from the perspective of consumers. *Communication & Society*, 38, 83–112.

Cheng-Tao LIU (Associate Professor). Department of Public Relations and Advertising, Kun Shan University. Research interests: public relations strategy, public relations management, public relations theory, public relations evaluation.

動機與目的

公關研究曾經從公關組織權力 (Grunig, 1992)、後現代主義 (Holtzhausen, 2000)、說服道德 (Fawkes, 2007)、權力控制 (Place, 2012) 等不同觀點或角度，間接分析到潛藏在組織—公眾關係的權力問題。但是，Hung (2005) 則在其探討組織—公眾關係類型的實證研究，直接經由深度訪談 40 位臺灣、大陸跨國企業的高階主管，證實衍生自社會交換觀點 (social exchange perspective) 的不同型式組織—公眾關係，必然存有組織和目標公眾雙方對於彼此利益得失的衡量與盤算。而因考量權力 (power) 即為形成與維繫組織—公眾關係所不可避免或不可或缺的關鍵要素之一，故建議關係管理研究應該將此一影響組織管理目標公眾關係的變數納入考量。

權力在組織管理目標公眾關係所扮演的角色，不但可從美國商業周刊曾於 2000 年報導超過 72% 美國民眾認同企業掌握影響他們生活層面太多權力獲得端倪 (Verschoor, 2001)，也可從既有探討權力的相關研究，發現權力始終存在於所有人類互動關係之中的事實 (Curtin & Gaither, 2005; Erchul & Raven, 1997; Hingley, 2005)，以及權力運用直接影響組織—公眾關係管理成效的必然性 (Beger, 2005; Cho & Cameron, 2007; Johansson, 2007)。此外，引導關係管理研究學派之一的 Hon 和 Grunig (1999) 更曾指出，維繫穩定及正面的組織—公眾關係，組織和目標公眾雙方都應擁有彼此制衡的能力。故而在其建構的組織—公眾關係結果量表，納入「相互制衡」(control mutuality) 的測量指標，以評估組織和目標公眾雙方看待彼此所擁有正當或合法權力 (rightful power) 的程度。

然而，儘管先前公關研究顯示權力確實會對組織—公眾關係造成影響，但後續從「人際關係」、「衝突解決」或「管家思維」(stewardship) 等觀點發展而出的組織—公眾關係維繫策略模式 (例如，Bortree, 2010; Huang, 2001; Ki & Hon, 2009; Seltzer, Gardner, Bichard, & Callison, 2012; Waters, 2009; Waters, 2011)，卻並沒有將權力運用對關係管理所可能產生的影響納入考量。因而，導致在評估這些關係維繫策略模式對關係結果之「相互制衡」層面的影響時，難以客觀判斷出目標公眾所形成對組織權力運用的認知，到底是受到組織先前所憑藉之權力運用

的影響，還是受到關係維繫模式本身所代表、伴隨或隱藏之權力運用的影響。

誠如多數公關學者所曾強調，管理組織—公眾關係已被視為公關人員的組織價值之所在。而這是因為公關人員藉由協助組織和影響其運作成敗之目標公眾建立及維繫雙方彼此互利、對等的雙贏關係，能夠對組織的行動推廣，以至於最終目標的達成，做出實質的貢獻 (Broom, Casey & Ritchey, 1997; Cutlip, Center & Broom, 1994; Grunig, Grunig & Ehling, 1992; Hon & Grunig, 1999; Ledingham, 2003)。因此，有鑒於組織權力運用對於管理目標公眾關係成效的影響，本文試圖針對此一公關關係管理的實務問題，進行更為深入的學理及實證探究，以能夠提供擔負關係管理者角色的公關人員，一個具體、可行的做法及方向。而針對此一研究目的，本文選定被視為組織主要外部公眾的消費者為調查對象，並依循關係管理研究模式 (Broom, Casey & Ritchey, 1997; Hon & Grunig, 1999; Ledingham, 2003)，先檢視組織管理消費者關係所可能使用的權力方式或做法，再進而評估組織權力運用對管理消費者關係所可能造成的影響。

文獻探討

組織—公眾關係之權力角色與功能

Hung (2005) 經由實證研究發現組織和目標公眾之間的關係類型，可依組織對目標公眾採取從完全利他至全然利己導向的公關做法，區分為：「單方面共有」(one-sided communal)、「相互共有」(mutual communal)、「盟約」(covenantal)、「交換」(exchange)、「共生」(symbiotic)、「合約」(contractual)、「操控」(manipulative) 及「利用」(exploitive)。而因考量組織為能遂行其關係管理的目的，必然會運用權力影響或改變目標公眾的態度或行為，故建議公關研究應從關係管理角度檢視權力運用對於組織—公眾關係管理的影響。針對Hung的研究發現，本文先藉由檢視既有間接或直接探討權力議題的公關文獻，以瞭解權力和組織—公眾關係之間的關聯性，以及權力在管理組織—公眾關係所可能擔負的角色與功能。

Broom等人(1997)在嘗試解析組織—公眾關係概念的過程，曾提及組織可能會有運用權力掌控有限資源的企圖，而這會促使組織和目標公眾之間維持不對等(asymmetric)的關係。Plowman(1998)發現公關人員在管理組織—公眾關係的過程，運用衝突解決及混合動機(mixed motives)的雙向對等公關模式，可以獲得進入組織決策核心的權力。Toth(2000)建議發展管理組織—公眾關係的公關模式，應採用純粹人際影響(pure interpersonal influence)，即用以找出組織和目標公眾共同對所推展政策或行動都能夠同意的公關運作方式，而不應採用純粹個人影響(pure personal influence)，即用以支配或掌控目標公眾接受組織所推展政策或行動的公關運作方式。Berger(2005)發現公關人員管理組織目標公眾關係的方式或做法，會直接受制於組織決策核心所掌握組織權力的影響。Roper(2005)從霸權(hegemony)觀點解析用於管理組織—公眾關係之雙向對等(two-way symmetrical)公關模式的真正目的，可能不是公開及合力協商，而是轉移批評及維持權力關係。Curtin和Gaither(2005)則指出雙向對等公關模式難以有效解決既存於組織—公眾關係之權力差異的現實問題。Reber和Berger(2006)從權力關係角度歸納出公關人員得以進入組織決策核心的影響策略，而其中一項，即是構思出如同能夠影響或改變組織外部公眾態度或行為的說服訊息。Edwards(2006, 2009)應用法國社會學者Pierre Bourdieu所提出象徵性權力(symbolic power)概念，解析公關人員用於說服目標公眾以維護組織利益的權力運作方式。Aldoory、Reber、Berger和Toth(2008)檢視男性及女性公關人員看待權力運用及其影響的差異，發現雙方都認為管理組織—公眾關係是獲取組織權力或發揮對組織影響的重要來源。Okura、Dozier、Sha和Hofstetter(2009)發現公關人員能夠藉由從事有助於管理組織—公眾關係的環境檢測研究，獲取進入組織決策核心的權力。Place(2012)發現女性公關人員會在維繫組織—公眾關係的過程，運用影響、關係、知識或資訊等權力的方式或做法。

從以上所回顧的公關文獻，雖然顯示過往公關權力研究主要著重於公關人員自身組織權力的取得與使用，但是，此研究取向也反映出一個事實，那就是無法取得進入組織決策核心的權力，公關人員根本不可能建議，或只能接受或順從組織管理目標公眾關係的方式或做法(Fawkes,

2007)。因此，如同Curtin和Gaither(2005)、Hingley(2005)、Johansson(2007)、Place(2012)等學者所曾強調，權力存在於關係之中，是不可輕忽及漠視的既定事實，而權力在關係之中所展現出不對稱以及不斷轉換、改變、協商的特性，更使得組織權力運用成為管理目標公眾關係所不得不憑藉的公關方式或做法。

組織—公眾關係之權力定義與運用

針對權力概念的定義，Hung(2005)分析權力對組織管理目標公眾關係的重要性，在於權力被解釋為影響他人或將事情完成的能力。對此，既有公關論述亦曾提出相同或類似的觀點或看法。例如，Grunig(1992)分析權力是一種改變或控制他人行為的必要力量或能力。Plowman(1998)分析權力是解決問題或達成所想要之結果的能力。Reber和Berger(2006)分析權力是讓某人將事情做成或讓他人聽命行事的能力。Smith和Place(2013)分析權力為影響或達到意欲完成之結果的能力。因此，綜合以上分析，可以將組織用以管理目標公眾關係的權力，定義為組織為遂行其關係管理目的，而用以影響或改變目標公眾態度或行為的能力。而特別要強調的是，此定義乃是依循Berger(2005)所提出權力協同(power with)，而非權力優於(power over)的關係管理模式。權力協同的關係觀點，說明組織採取授權(empowerment)的管理模式，亦即透過對話、參與、協商等方式下達決策，而權力優於的關係觀點，則說明組織採取支配(dominance)的管理模式，亦即透過控制、功利考量、自利評估等方式下達決策。

此外，關於權力在組織—公眾關係的運用方式，Hung(2005)發現跨國企業因相較於當地政府擁有更為先進的專業技術以及寬廣的世界觀，以致於能夠在雙方關係中扮演主導的角色，並有效透過此一權力運作遂行其關係管理的目的。對此，既有公關論述則並未直接探究組織—公眾關係的權力運用，而是間接檢視公關人員的權力來源及運用。例如，Aldoory等人(2008)發現公關人員會經由、透過或憑藉個人關係、專業經驗、表現記錄、專業知識、職位、商業知識、研究能力、政治知識、接近決策核心、人際技巧、說服技巧或個人可信度等

方式或做法取得組織權力。Kanihan、Hansen、Blair、Shore和Myers (2013)發現大型企業傳播主管得以進入企業決策核心的原因，是因為他們擁有或掌握互惠信任、策略商業決策、社交融入、傳播專業知識等非正式的權力，以致於能夠進而影響企業運作的方向與方式。Smith和Place (2013)也發現公關人員必須憑藉其公關專業技能、知識或資訊，以能夠在強調整合行銷傳播的商業運作模式，取得影響組織決策的主導地位及權力。

而從檢視公關人員所獲取權力的方式或做法，可發現這些權力其實都可含括在由French和Raven (1959)提出，後歷經Raven (1965, 1992, 1993)修正，並廣泛被應用在不同專業領域的社會權力基礎或來源理論。此理論從人際關係觀點歸納出影響者可以用於改變被影響者(例如，業務員—顧客、長官—部屬)之態度或行為的六種社會權力基礎或來源，包括：獎賞權(reward power)、強制權(coercive power)、法定權(legitimate power)、參照權(referent power)、專家權(expert power)及資訊權(information power)(Erchul & Raven, 1997)。先前公關研究，例如，Cho (2006)以及Cho和Cameron (2007)即曾應用過此一理論檢視並發現相較於新聞媒體從業人員，醫療機構公關人員雖然擁有「專家權」、「資訊獎勵權」、「資訊強制權」、「廣告強制權」、「影響權」，但是，僅會使用「專家權」、「資訊獎勵權」而不會使用「資訊強制權」、「廣告強制權」。Bosilkovski和Moon (2013)則發現因為醫療機構公關人員的主要工作是媒體及社區關係管理，所以擁有較多行使「參照權」、「法定權」、「專家/資訊權」的權力，而擁有較少行使「獎賞權」的權力。

因此，本文以為，探究組織—公眾關係的權力運用，可以引用社會權力基礎或來源理論作為分析的理論架構。此理論的適用性與可行性，除了Cao (2006)、Cao和Cameron (2007)、Bosilkovski和Moon (2013)等公關研究曾引用過此一理論之外，關係管理研究也已曾應用人際關係觀點研擬出組織—公眾關係維繫策略(Hon & Grunig, 1999; Ledingham, 2003)。而依據社會權力基礎或來源理論，可推論出組織為遂行其關係管理的目的，會在和消費者進行接觸或互動的過程，採取或運用以下六種權力方式或做法，藉以影響或改變消費者的態度或行為。

第一是獎賞權，即影響者擁有讓被影響者得到不同實質或非實質

獎勵或好處的能力。具體而言，影響者運用此一權力，可以藉由讓被影響者得到不同實質或非實質的獎勵或好處，促使被影響者遵照其要求行事。因此，將獎賞權應用在組織—公眾關係的權力運用，可以推論組織為遂行其關係管理的目的，會藉由讓消費者得到不同實質或非實質獎勵或好處的方式或做法，影響或改變消費者的態度或行為。例如，HP 惠普科技提供碳粉折價券給予參加回收HP 原廠碳粉匣的消費者。

第二是強制權，即影響者擁有讓被影響者遭受到不同實質或非實質懲罰、損失或刁難的能力。具體而言，影響者運用此一權力，可以藉由讓被影響者遭受到不同實質或非實質的懲罰、損失或刁難，促使被影響者遵照其要求行事。因此，將強制權應用在組織—公眾關係的權力運用，可以推論組織為遂行其關係管理的目的，會藉由讓消費者遭受到不同實質或非實質的懲罰、損失或刁難，影響或改變消費者的態度或行為。例如，吃到飽餐廳業者對未能將所點用食物吃完的消費者，給予罰錢的處分。

第三是法定權，即影響者擁有合法規範被影響者之行為的能力。具體而言，影響者運用此一權力，可以藉由使用包括：地位或權勢、互惠 (reciprocity)，即影響者因曾幫過被影響者而有權要求予以回報、公平 (equity)，即影響者因曾為被影響者所付出過而有權要求給予補償、責任 (responsibility)，即影響者因考量被影響者會存有對困難之人伸出援手之責任心而有權請求給予協助，等合法授權的方式或做法，促使被影響者遵照其要求行事。因此，將法定權應用在組織—公眾關係的權力運用，可以推論組織為遂行其關係管理的目的，會藉由使用地位或權勢、要求回報、要求補償、請求援助等合法授權的方式或做法，影響或改變消費者的態度或行為。例如，企業對於普通消費者遺失、被竊或毀損所購買商品禮卷不會補發，但對重要消費者則會補發。

第四是參照權，即被影響者會因影響者的聲望、魅力、特質等因素而產生渴望和影響者有所關聯或能夠讓影響者接受或認同的心態。具體而言，影響者運用此一權力，可以藉由使用讓被影響者渴望被接受或認同的方式或做法，促使被影響者遵照其要求行事。因此，將參照權應用在組織—公眾關係的權力運用，可以推論組織為遂行其關係

管理的目的，會藉由使用讓消費者渴望被接受或認同的方式或做法，影響或改變消費者的態度或行為。例如，*Cheers*雜誌連續幾年報導王品集團是新世代就業最嚮往的企業。

第五是專家權，即影響者擁有解決被影響者問題之專業知識或技能的能力。具體而言，影響者運用此一權力，可以藉由讓被影響者相信具有解決其問題之專業知識或技能的方式或做法，促使被影響者遵照其要求行事。因此，將專家權應用在組織—公眾關係的權力運用，可以推論組織為遂行其關係管理的目的，會藉由使用讓消費者相信具有解決其問題之專業知識或技能的方式或做法，影響或改變消費者的態度或行為。例如，中視曾報導義美食品從三聚氫胺到塑化劑，成功塑造了健康食品的代名詞。

第六是資訊權，即影響者擁有取得讓被影響者視為重要、合理或有用資訊的能力。具體而言，影響者運用此一權力，可以藉由取得讓被影響者視為重要、合理或有用資訊的能力，促使被影響者遵照其要求行事。因此，將資訊權應用在組織—公眾關係的權力運用，可以推論組織為遂行其關係管理的目的，會藉由取得消費者視為重要、合理或有用資訊的方式或做法，影響或改變消費者的態度或行為。例如，消費者會因7-Eleven能夠提供他們生活上所需要的資訊如商品、金融而變的更加依賴。

經由以上分析，雖然顯示從權力基礎或來源理論可以推論組織管理消費者關係所可能運用的權力模式，但是，此一從學理分析而獲致的推論，是否能夠真實反映組織管理消費者所使用的權力方式或做法，則仍須進一步加以測試。因此，本文將第一個所要探討的研究問題，設定為「組織是否會運用獎賞、強制、法定、參照、專家及資訊等權力方式或做法管理消費者關係？」。

組織—公眾關係之權力影響

為能進一步檢視組織權力運用對管理消費者關係所可能產生的影響，本文依循關係管理研究模式，採用關係結果(即組織之目標公眾如何看待和組織之間的關係現況)作為評估依據(Broom et al., 1997;

Hon & Grunig, 1999; Ledingham, 2003)。而根據Hon和Grunig(1999)的研究，用於測量組織—公眾關係結果的指標，包括：信任(trust)，即目標公眾是否對組織的廉正、可靠性及能力抱持信心、相互制衡(control mutuality)，即目標公眾是否可以影響組織的決策、滿意(satisfaction)，即目標公眾是否對組織抱持好感、承諾(commitment)，即目標公眾是否願意和組織持續維繫彼此之間的關係。

針對此關係結果量表的適用性與可行性，後續研究曾將其應用在評估不同公關情境之關係維繫的成效，例如，臺灣行政—立法關係(Huang, 2001)、組織社區關係(Hall, 2006)、大學—學生關係(Sung & Yang, 2009)、青少年志工關係(Bortree, 2010)、捐贈者關係(Kang & Yang, 2010)、選民—政黨關係(Seltzer & Zhang, 2011)、組織—員工關係(Seltzer et al., 2012)。此外，Hon和Brunner(2002)、Jo、Hon和Brunner(2004)以及Ki和Hon(2007)等研究也曾分別證實此量表不僅具備良好的信度及效度，其所測量的關係結果層面，也都足以代表組織—公眾關係所要達成的目標。

經由上述分析，雖然顯示判斷組織權力運用對消費者關係管理的影響，可以從組織和消費者之間的關係結果來加以評估，但是，組織權力運用到如何影響和消費者之間的關係結果，則須進一步的加以測試。因此，本文將所要探討的第二個研究問題，設定為「組織權力運用會如何影響和消費者之間的關係結果？」。

研究方法

研究對象及情境

本文試圖透過問卷調查方式，檢視組織用以管理消費者關係的權力運用方式或做法，及其對和消費者之間關係結果的影響。針對此一研究目的，雖然從組織自身觀點可以直接檢視組織權力運用的方式或做法，但是所獲得之資訊卻可能如同Hung(2005)所觀察到，會產生主觀性及真實性的回應疑慮。而改以從消費者角度檢視組織在關係管理過程所可能使用權力的方式或做法，則除了能夠從消費者實際和組織接觸或互動之經驗與感受獲得較為真實及客觀的評估結果之外，也可

以進而評估消費者如何看待組織權力運用對於雙方關係結果所可能產生的實質影響。但為了避免調查對象在問卷回答過程，會將對單一或特定企業的喜好或厭惡，直接反映在其權力運用的方式或做法，故將研究情境設定為調查對象所經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號，以藉此引導他們能夠採取較為客觀、持平的觀點或角度，檢視及評估組織權力運用的方式或做法以及所可能造成的影響。將公家機關或公營企業同時納入評估範圍的理由，則是引導調查對象只須評估組織使用權力的方式或做法，而不要比較公民營組織權力運用方式或做法的差異。此外，因考量所進行研究仍屬探索階段並以理論測試為其目的，故僅選擇20歲及以上、居住在臺北市、新北市、臺中市、臺南市及高雄市等五個主要都市的民眾進行隨機電訪。

問卷設計

I. 組織權力運用評估

此部份調查受訪者如何看待經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號所運用權力的方式或做法。本文先以French和Raven (1959)、Raven (1965, 1992, 1993) 提出及修正的權力來源或基礎理論為依據，再參酌所設定的研究情境，修正及改寫出以下各別構念的操作型定義，以及相對應的測量問題。

1. 獎賞權

受訪者經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號在和受訪者接觸或互動的過程，使用讓受訪者得到不同實質或非實質獎勵或好處的方式或做法。

- (1) 稱讚您。
- (2) 給予您獎勵。
- (3) 讓您得到好處。

2. 強制權

受訪者經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號在和受訪者接觸或互動的過程，使用讓受訪者遭受不同實質或非實質懲罰、損

失或刁難的方式或做法。

- (1) 讓您覺得您的權益受到損失。
- (2) 讓您覺得遭到刁難。
- (3) 讓您覺得受到懲罰。

3. 法定權

受訪者經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號在和受訪者接觸或互動的過程，對受訪者使用賦予之權勢、要求回報、要求補償、請求援助等合法授權的方式或做法。

- (1) 向您展現他們所擁有的權勢。
- (2) 強調您從他們所得到過的好處。
- (3) 強調他們對您所做的付出。
- (4) 激發您幫忙他們的責任心。

4. 參照權

受訪者經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號在和受訪者接觸或互動的過程，使用得以引發受訪者渴望被接受或認同的方式或做法。

- (1) 讓您覺得您得到他們的認同。
- (2) 讓您感受到您被他們所接受。
- (3) 讓您覺得您受到他們的重視。

5. 專家權

受訪者經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號在和受訪者接觸或互動的過程，使用得以讓受訪者相信具備解決所需問題之專業知識或技能的方式或做法。

- (1) 展現出有如一一位能夠讓您信賴的專家。
- (2) 展現出能夠讓您非常信服的專業技能。
- (3) 展現出解決您所無法處理之問題的專業能力。

6. 資訊權

受訪者經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號在和受訪

者接觸或互動的過程，使用得以提供被受訪者視為重要、合理或有用之資訊的方式或做法。

- (1) 提供被您視為非常重要的資訊。
- (2) 提供被您視為非常合理的資訊。
- (3) 提供被您視為非常有用的資訊。

以上用以測量各個構念的問題，均採用五等級量表的回答方式，即「1」代表「非常同意」、「2」代表「同意」、「3」代表「還好」、「4」代表「不同意」、「5」代表「非常不同意」，以評估受訪者對經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號所使用權力之方式或做法的同意程度。

II. 關係結果評估

此部份調查受訪者如何看待和經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號之間的關係結果。評估方式則是依據Hon和Grunig (1999)所建構的組織—公眾關係結果量表，再修正及改寫出以下符合所設定研究情境之各別關係結果層面的操作型定義，以及相對應的測量問題。

1. 信任

受訪者對經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號之廉正、可靠性及能力的信心程度。

- (1) 他們對待您非常的公平及公正。
- (2) 他們會將您的權益納入決策考量。
- (3) 他們擁有讓您放心的專業能力。

2. 相互制衡

受訪者對參與經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號之決策的影響程度。

- (1) 您可以影響他們的決策。
- (2) 他們會認真傾聽您的心聲。
- (3) 他們會採納您所表達的意見。

3. 滿意

受訪者對和經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號之間互動的好感程度。

- (1) 您滿意和他們之間的關係。
- (2) 您和他們之間的互動非常愉快。
- (3) 您喜歡和他們打交道。

4. 承諾

受訪者願意持續和經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號之間關係的投入程度。

- (1) 您和他們之間的關係非常堅實穩固。
- (2) 您最重視和他們之間的關係。
- (3) 您相信可以和他們建立長久關係。

以上測量問題同樣採用五等級量表的回答方式，即「1」代表「非常同意」、「2」代表「同意」、「3」代表「還好」、「4」代表「不同意」、「5」代表「非常不同意」，以測量受訪者如何評估和經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號之間的關係現況。

III. 受訪者資料

包括：性別、年齡層、教育程度、工作狀態、經濟狀況。

IV. 測試樣本數

本文因以理論測試為目的，故受測樣本數量的設定，是依據因素分析統計方法的檢驗規定，即每一測量問題須達到19名受測人數之要求(Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006)。因為是分別針對組織權力運用(19個測量問題)和關係結果(12個測量問題)等構念進行因素分析，所以採用最高的19個測量問題為基準，須獲得至少285名的受測人數，即可符合統計檢驗的樣本需求數。

V. 問卷預測

為進一步強化衍生自既有相關文獻及理論之問卷的內容效度，即測量問題的適當性、相關性，以及能夠反映所要探討主題的意涵，首

先將問卷初稿給予具備公關及傳播實務背景之學者，進行專家審查及評估，並依其看法及意見修改問卷內容。接著，將修改之問卷給予五十位自願參與調查之日夜間部大一及大二同學的父母、親戚或朋友填答，並依其回應情況修改問卷的內容。最後，在正式進行電訪的前一週，再次經由隨機抽樣一百位符合調查資格的受訪者，確認最後問卷施測版本的清楚性及明瞭性。

VI. 問卷執行

問卷調查採取易於快速蒐集大量受測樣本數的電訪方式，並於2013年12月9-12日晚上六至九時，藉由電腦電話訪問輔助系統(CATI)，採用電話號碼尾碼加一的方式，隨機電訪20歲以上、居住在臺北市、新北市、臺中市、臺南市或高雄市等五都的民眾。電訪進行則是由資深督導人員帶領受過電訪訓練的工讀生進行資料蒐集，並要求在接受調查前或過程中，若受訪者態度或回答明顯表達不耐煩或虛應之意，則中止訪問或視為失敗訪問，以確保資料的客觀性。此外，為能獲得符合進行因素分析所需樣本數的檢驗規定，電訪進行方式是先將所選定五個主要城市之成功樣本數各設定為100份，訪員再從經由電腦自動抽選的電話號碼，尋求願意接受並能夠完成平均約15分鐘電訪調查的民眾，並持續直到取得足夠的受測樣本數為止。

研究結果

描述統計分析

本文使用IBM SPSS 19.0統計軟體進行資料分析，而經由電訪調查所獲得的有效樣本數，合計為368份，包括：臺北市77份、新北市70份、臺中市74份、臺南市74份、高雄市73份。受訪民眾的背景資料，則請參考附錄。

探索式因素分析

採用因素分析法檢視「組織權力運用」及「關係結果」等構念之對應

測量指標是否與現實情況相符。其程序為先經由主成份分析法，產生初步因素結果，再選用最大變異法，將此因素結果旋轉至最簡單的結構(即具高相關的測量問題會各自互成同一因子)，並依據特徵值是否大於1及陡坡檢定，判斷最後因子的個數。此外，凡測量問題的因素負荷值或共同性數值低於.50(採四捨五入)，都會於刪除後再重新進行分析，直至獲得合理因子結果為止(Hair et al., 2006)。

表一為組織權力運用的因素分析結果，顯示達到Bartlett's test of sphericity(即測量整個相關矩陣的顯著程度).01的顯著值，以及Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy(即決定樣本數的足夠性).77取樣適切性係數以上的接受範圍(Hair et al., 2006)。

此一構念在第一次分析後，刪除測量「參照權」之「讓您感受到您被他們所接受」；第二次分析後，刪除測量「參照權」之「讓您覺得您受到他們的重視」、測量「強制權」之「讓您覺得受到懲罰」及「讓您覺得遭到刁難」；第三次分析後，刪除測量「專家權」之「展現出有如一位能夠讓您信賴的專家」、測量「法定權」之「激發您幫忙他們的責任心」；第四次分析後，刪除測量「專家權」之「展現出解決您所無法處理之問題的專業能力」；第五次分析確認四個因子的結果。

因子一包括四個測量問題，包括：測量「資訊權」之「提供被您視為非常有用的資訊」、「提供被您視為非常合理的資訊」、「提供被您視為非常重要的資訊」、測量「專家權」之「展現出能夠讓您非常信服的專業技能」。因考量前三個問題皆為原本測量「資訊權」的問題，故將此因子命名為「資訊權」。

因子二包括三個測量問題，包括：測量「法定權」之「強調您從他們所得到過的好處」、測量「獎賞權」之「讓您得到好處」、測量「法定權」之「強調他們對您所做的付出」。因考量原本測量「獎賞權」之「讓您得到好處」，仍可視為組織運用法定權力的展現，故將此因子命名為「法定權」。

因子三包括三個測量問題，包括：測量「獎賞權」之「稱讚您」、測量「參照權」之「讓您覺得您得到他們的認同」、測量「獎賞權」之「給予您獎勵」。因考量原本測量「參照權」之「讓您覺得您得到他們的認同」，仍可視為組織運用獎賞權力的展現，故將此因子命名為「獎賞權」。

因子四包括二個測量問題，分別是測量「強制權」之「讓您覺得您的權益受到損失」及測量「法定權」之「向您展現他們企業所擁有的權勢」。因考量測量「法定權」之「向您展現他們企業所擁有的權勢」，可視為組織運用強制權力的展現，故將此因子命名為「強制權」。

因此，根據探索式因素分析法所獲得的因子結果，可以回答本文所探討的第一個研究問題：「組織是否會運用獎賞、強制、法定、參照、專家及資訊等權力方式或做法管理消費者關係？」，即受訪者認為他們所經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號會使用「資訊權」、「法定權」、「獎賞權」、「強制權」管理和他們之間的關係。而對於沒有能夠獨立顯現或辨識出使用「參照權」及「專家權」的原因，則可能是受訪者和所評估組織之間的消費或業務往來關係，不像Cho和Cameron (2007)、Bosilkovski和Moon (2013)等公關研究所探討公關人員和新聞媒體從業人員之間的依存關係，須要運用到更多能夠引發依賴及信任感的「參照權」及「專家權」。

表一 「組織權力運用」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	平均值
因子一：資訊權		$\alpha = .74$	
提供被您視為非常有用的資訊(資訊權)	.83	.71	2.59
提供被您視為非常合理的資訊(資訊權)	.75	.64	2.55
提供被您視為非常重要的資訊(資訊權)	.72	.56	2.76
展現出能夠讓您非常信服的專業技能(專家權)	.56	.53	2.80
因子二：法定權		$\alpha = .58$	
強調您從他們所得到過的好處(法定權)	.82	.69	3.35
讓您得到好處(獎賞權)	.63	.60	2.93
強調他們對您所做的付出(法定權)	.62	.50	3.20
因子三：獎賞權		$\alpha = .59$	
稱讚您(獎賞權)	.83	.71	3.02
讓您覺得您得到他們的認同(參照權)	.72	.58	2.73
給予您獎勵(獎賞權)	.56	.48	3.15
因子四：強制權		$\alpha = .55$	
讓您覺得您的權益受到損失(強制權)	.80	.66	3.40
向您展現他們企業所擁有的權勢(法定權)	.79	.65	3.20

- 每一因子的特徵值 (eigenvalue) 依序為 2.32、1.79、1.69、1.50。
- 四個因子的累積可解釋變異量 (cumulative variance explained) 為 60.80%
- 得您受到他們的重視、測量「強制權」之「讓您覺得受到懲罰」及「讓您覺得遭到刁難」、測量「法定權」之「激發您幫忙他們的責任心」、測量「專家權」之「展現出解決您所無法處理之問題的專業能力」及「展現出有如一位能夠讓您信賴的專家」。

表二為關係結果的因素分析結果，顯示達到 Bartlett's test of sphericity (即測量整個相關矩陣的顯著程度) .01 的顯著值，以及 Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (即決定樣本數的足夠性) .90 取樣適切性係數以上的接受範圍 (Hair et al., 2006)。

此一構念於第一次分析後僅獲得單一因子的結果。因測量「信任」之「他們對待您非常的公平及公正」和「他們會將您的權益納入決策考量」、測量「相互制衡」之「您可以影響他們的決策」、測量「承諾」之「您最重視和他們之間的關係」問題的共性數值低於 .50，故於刪除後，於第二次分析後，確認單一因子的結果。此結果因顯示受訪者在評估和經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號之間關係的現況時，沒有能夠區分出「信任」、「相互制衡」、「滿意」、「承諾」等四個關係層面，故以「關係結果」命名之。而對於獲得此一結果的原因，則可能是因為受訪者在評估過程所考量之對象並不是特定或單一的公民營組織，也有可能是因為受訪者使用不同標準評估公民營組織權力運用的影響所致。

表二 「關係結果」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	平均值
因子：關係結果		$\alpha = .86$	
您和他們之間的關係非常堅實穩固(承諾)	.76	.57	2.95
您相信可以和他們建立長久關係(承諾)	.74	.55	2.75
他們會採納您所表達的意見(相互制衡)	.72	.51	2.82
您滿意和他們之間的關係(滿意)	.71	.51	2.69
他們會認真傾聽您的心聲(相互制衡)	.71	.50	2.82
您和他們之間的互動非常愉快(滿意)	.70	.49	2.57
您喜歡和他們打交道(滿意)	.70	.49	2.99
他們擁有讓您放心的專業能力(信任)	.69	.48	2.53

- 因子的特徵值 (eigenvalue) 為 4.12。
- 因子的累積可解釋變異量 (cumulative variance explained) 為 51.32%。
- 刪除的問題：測量「信任」之「他們對待您非常的公平及公正」和「他們會將您的權益納入決策考量」、測量「相互制衡」之「您可以影響他們的決策」、測量「承諾」之「您最重視和他們之間的關係」。

信度分析

採用 Cronbach's α 係數、組合信度 (composite reliability) 及平均變異數萃取量 (average variance extracted) 檢視「組織權力運用模式」及「組織—公眾關係結果」等構念的信度。 α 值通常被要求達 .70；組合信度值通常被要求達 .60；平均變異數萃取量通常被要求達 .50 (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006)。

在 Cronbach's α 係數檢定部份，「資訊權」因子的 α 值達 .74；「法定權」因子的 α 值達 .58；「獎賞權」因子的 α 值達 .59；「強制權」因子的 α 值達 .55；「關係結果」因子的 α 值達 .86。信度檢定結果顯示除「資訊權」外，「法定權」、「獎賞權」、「強制權」的 α 值皆低於 .70。因考量本文仍屬探索階段，且大於 .50 的 α 值還不至於到完全不可接受的程度，故仍將其應用在後續的研究分析 (George & Mallery, 2003; Hair et al., 2006)。

在組合信度檢定部份，依據計算公式，即因子所有測量指標之因素負荷值總合的平方除以因子所有測量指標之因素負荷值之總合的平方加上測量誤差 (即一減測量指標之因素負荷值的平方) 的總合，「資訊權」因子的組合信度值達 .81；「法定權」因子的組合信度值達 .73；「獎賞權」因子的組合信度值達 .75；「強制權」因子的組合信度值達 .77；「關係結果」因子的組合信度值達 .64。因此，以上各因子的組合信度值都達到 .60 的要求。

在平均變異數萃取量檢定部份，依據計算公式，即因子所有測量指標之因素負荷值之平方的總合除以因子所有測量指標之因素負荷值之平方的總合加上測量誤差 (即一減測量指標之因素負荷值總合的平方) 的總合，「資訊權」因子的變異數萃取量達 .52；「法定權」因子的變異數萃取量達 .48；「獎賞權」因子的變異數萃取量達 .51；「強制權」因子的變異數萃取量達 .63；「關係結果」因子的變異數萃取量達 .56。因此，以上各因子的變異數萃取量都達到 .50 的要求。

效度分析

檢視「組織權力運用模式」及「組織—公眾關係結果」等構念的收斂效度 (convergent validity) 及區別效度 (discriminant validity)。收斂效度是指同一構念之測量指標彼此之間具有高度的關聯性；區別效度則是指不同構念的測量指標彼此之間僅具有適度的關聯性 (DeVellis, 1991; Loehlin, 1992; Spector, 1992)。判斷構念是否具有收斂效度，可依據構念是否具有高度之個別因子的因素負荷值及組合信度值；判斷構念是否具有區別效度，則可檢視構念的平均變異數萃取量是否高於和其他構念之相關係數 (correlation coefficient) 的平方 (Anderson & Gerbing, 1995; Bagozzi & Yi, 1988; Marsh & Grayson, 1995)。因此，依據表一及二之個別因子的因素負荷值及表三之個別因子的組合信度值，顯示「組織權力運用模式」及「組織—公眾關係結果」等構念的因子都有良好的收斂效度，而依據表三之平均變異數萃取量都大於因子相關係數的平方，則可說明「組織權力運用模式」及「組織—公眾關係結果」等構念的因子都有良好的區別效度。

表三 因子平均數、標準差、相關係數、組合信度、平均變異數萃取量

	平均數	標準差	1	2	3	4	5
1. 資訊權	2.67	0.65	.74				
2. 法定權	3.16	0.72	.36**	.58			
3. 獎賞權	2.97	0.69	.36**	.36**	.59		
4. 強制權	3.30	0.75	-.05	.19**	.06	.55	
5. 關係結果	2.76	0.66	.53**	.27**	.46**	-.10	.86
組合信度			.81	.73	.75	.77	.64
平均變異數萃取量			.52	.48	.51	.63	.56

• 對角線為 Cronbach's α 係數

• ** 表示 $p < .01$

迴歸分析

採用迴歸分析法檢視組織權力運用對關係結果的影響。分析方式則是將「資訊權」、「法定權」、「獎賞權」、「強制權」等四個組織權力運用方式或做法設為自變數，「關係結果」設為依變數，並採用將各因子內所有測量問題相加並平均成為單一變數的方式。

如表四所示，經由強迫進入變數法所建立的迴歸模式，其效果達顯著水準 ($F = 53.43, p < .01$)，整體解釋力 R^2 為 .37，即四個自變數可以解釋「關係現況」依變數中 37% 的變異量。由於迴歸模式考驗結果具統計上的意義，故繼而檢視各自變數的個別解釋力，而依據顯著性、 t 值及 Beta 值等結果，判定其重要性或影響性，依序為：「資訊權」、「獎賞權」、「強制權」。另外，「資訊權」、「獎賞權」和「關係結果」之間的關係，呈現正向關係，而「強制權」和「關係結果」之間的關係，則是呈現負向關係。

因此，根據迴歸分析法所獲得的預測結果，可以回答本文所探討的第二個研究問題：「組織權力運用會如何影響和消費者之間的關係結果？」，即受訪者認為他們經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號使用「資訊權」、「獎賞權」、「強制權」會影響和他們之間的「關係結果」，而使用「資訊權」又比使用「獎賞權」及「強制權」更能夠影響和他們之間的「關係結果」。但不同於使用「資訊權」和「獎賞權」，使用「強制權」則會對和他們之間的「關係結果」造成負面影響。

表四 「組織權力運用對關係結果之影響」迴歸分析

依變數：關係結果			
自變數	Beta 值	t 值	顯著性
資訊權	.40	8.57	.01
法定權	.04	0.74	.46
獎賞權	.31	6.59	.01
強制權	-.10	-2.31	.02
$F = 53.43$	$R^2 = .37$		$p < .01$

結論與建議

重要發現

本文從消費者的角度，檢視組織權力運用的方式或做法，以及對於消費者關係管理的影響。經由隨機抽選 20 歲以上、居住在臺北市、新北市、臺中市、臺南市及高雄市等五都的 368 位民眾，並電話訪問他們對於經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號使用權力的看法，發現他們所評估的組織，會在和他們進行接觸或互動的過程，運

用「資訊權」、「法定權」、「獎賞權」及「強制權」的方式或做法。

此外，受訪者也表示，只有當所評估的組織使用「資訊權」、「獎賞權」及「強制權」的權力方式或做法，才會影響到和他們之間的關係結果。這些權力運用影響關係結果的程度及方式，則為使用「資訊權」會比「獎賞權」更能夠促使他們和評估組織之間維持正向的關係，而使用「強制權」則會導致他們和評估組織之間形成負面的關係。

理論意涵

本文理論價值在於從消費者觀點並應用社會權力基礎或來源理論 (French & Raven, 1959; Raven, 1965, 1992, 1993) 檢視組織如何運用權力管理和消費者之間關係的方式或做法，以及進而評估組織權力運用如何影響和消費者之間的關係結果。而從消費者角度所獲得的結果，則如同 Hung (2005) 從組織角度所獲得的結果，除了再次證實組織權力運用確實會對目標公眾關係造成影響之外，也進一步發現消費者可以從和組織接觸或互動的過程，察覺或感受到「資訊權」、「法定權」、「獎賞權」及「強制權」的權力運用。但不同於人際關係的權力運用方式或做法，「參照權」和「專家權」則並沒有獨立顯現或被辨識出在組織—消費者關係的權力運用。

對於此一結果，應可從對照先前相關公關研究結果來加以解釋。例如，Cho 和 Cameron (2007) 發現醫療機構公關人員會使用「專家權」、「資訊獎勵權」、「資訊強制權」、「廣告強制權」、「影響權」影響新聞媒體從業人員的態度或行為。Bosilkovski 和 Moon (2013) 則發現醫療機構公關人員在管理媒體及社區關係的過程，擁有較多行使「參照權」、「法定權」、「專家/資訊權」的權力，而擁有較少行使「獎賞權」的權力。而合理的推論，應是被影響者 (即新聞媒體從業人員或社區居民) 可以直接、具體觀察或感受到影響者 (即醫療機構公關人員) 的聲望、魅力或特質 (即「參照權」的權力基礎或來源)，或是影響者的專業知識或技能 (即「專家權」的權力基礎或來源)。相較之下，因為消費者所評估的互動對象是組織整體而非個人，所以消費者可能難以產生渴望被組織接受或認同的需求 (即運用參照權的結果)，以及相信組織是值得他們信

賴的專家、擁有他們能夠信服的專業技能，以及解決他們問題的專業能力（即運用專家權的結果）。

此外，研究結果顯示除了「法定權」之外，「資訊權」、「獎賞權」、「強制權」的權力運用會對組織和消費者之間的「關係結果」（即「信任」、「相互制衡」、「滿意」、「承諾」等四個關係層面）產生影響，而影響程度的大小，則依序為「資訊權」、「獎賞權」及「強制權」。但是，不同於使用「資訊權」及「獎賞權」可以對「關係結果」產生正面影響，運用「強制權」則會對「關係結果」造成負面影響。對於此一結果，同樣可以合理推論，因為消費者所檢視的互動對象，是組織整體而非個人，所以，消費者可能難以觀察或感受到他們和組織之間的關係，是否會受到地位或權勢、要求回報、要求補償、請求援助等合法授權方式或做法的影響（即法定權的權力基礎或來源）。

最後，根據以上所顯示包括「資訊權」、「獎賞權」、「強制權」等三種能夠影響消費者和組織之間關係結果的權力方式或做法，可以合理推論消費者用以評估組織權力運用如何影響他們和組織之間關係結果的依據，應該只是取決於組織的權力運用是否會直接影響到他們的利益得失。而這也可以解釋為什麼當消費者得到組織的獎勵（即獎賞權的權力基礎或來源），會促使他們和組織之間的關係產生正向結果，而當遭到組織的懲罰（即強制權的權力基礎或來源），則會導致他們和組織之間的關係產生負向結果。重要的是，當組織提供消費者視為重要、合理或有用的資訊（即資訊權的權力基礎或來源），更能夠促使他們和組織之間的關係產生正向結果。而針對「資訊權」被視為最能影響組織—公眾關係結果的權力運用方式或做法，則除了證實公關人員扮演組織跨界人（boundary spanner）或環境檢測人（environmental scanner）角色的重要性及必要性，也能夠促使公關人員進而將「資訊權」視為管理目標公眾關係以利於組織行動之遂行的公關策略模式（Fawkes, 2007）。

實務應用

本文實務價值在於提供擔負關係管理者角色的公關人員一個能夠協助組織運用權力管理和消費者之間關係的具體方式或做法。而依據

所獲致的研究結果，顯示組織—消費者關係的互動成效，必然會受到組織權力運用的影響。而善用組織權力行使的模式及其影響，則將有助於影響或改變消費者對組織所倡議或推廣之行動的態度或行為，以及能夠避免任何不利於組織管理和消費者之間關係發展的影響(Cho & Cameron, 2007; Hung, 2005)。

根據研究結果，組織在和消費者進行接觸或互動的過程，消費者能夠觀察或感受到組織使用「資訊權」、「法定權」、「獎賞權」及「強制權」的方式或做法。但是，對於消費者而言，組織使用「法定權」的方式或做法，並不會影響他們和組織之間的關係結果，使用「資訊權」、「獎賞權」、「強制權」的方式或做法，則會影響他們和組織之間的關係結果。因此，公關人員在管理組織和消費者之間關係的過程，應該考量如何使用這些權力方式或做法，影響或改變消費者的態度或行為，以遂行公關關係管理的目的。具體而言，運用「資訊權」所能採取的方式或做法，是提供讓消費者認為有用、合理及重要的資訊，以及讓他們信服的專業知識。運用「法定權」所能採取的方式或做法，是讓消費者認為曾經從組織得到好處、能夠從組織得到好處，以及組織有為他們付出過。運用「獎賞權」所能採取的方式或做法，是稱讚消費者、給予消費者獎勵，以及讓消費者感受到被組織所認同。運用「強制權」所能採取的方式或做法，是讓消費者感受到組織所擁有的權勢，以及能夠讓他們的權益受到損失。

此外，研究結果也進而顯示對消費者而言，組織使用「資訊權」，即提供他們有用、合理及重要的資訊，以及讓他們信服的專業知識，遠比使用「獎賞權」，即稱讚他們、給予他們獎勵，以及讓他們被組織所認同，更能夠讓他們對於和組織之間的「關係結果」抱持正面看法。組織若是使用「強制權」，即讓他們感受到組織所擁有的權勢，以及能夠讓他們的權益受到損失，則會讓他們對於和組織之間的「關係結果」抱持負面看法。因此，此結果對公關實務運作的啟發，應是採取如同Berger (2005)所提出權力協同(即透過對話、參與、協商等方式下達決策)而非權力優於(即透過控制、功利考量、自利評估等方式下達決策)的關係管理模式。換句話說，權力運用固然能夠用於影響或改變消費者對組織的態度或行為，但是，在權力運用方式或做法的考量上，對消費者採取喻之以理的方式或做法，將會比採取誘之以利的方式或做

法，更能夠導引消費者對組織的態度或行為轉趨正面或正向，而對消費者採取威之以勢的方式或做法，則可能會逐步導致消費者形成和組織之間的負面或負向關係。

研究限制

本文應用 French 和 Raven (1959)、Raven (1965, 1992, 1993) 所針對人際關係而提出及修正包括：獎賞權、強制權、法定權、參照權、專家權及資訊權的權力基礎或來源理論，檢視消費者如何看待他們經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號使用權力的方式或做法。而依據所獲致的研究結果，雖歸納出組織使用包括：獎賞權、強制權、法定權、資訊權等四種用以管理消費者關係的權力方式或做法，但因用以評估獎賞權、強制權、法定權等構念之測量指標的信度檢定 α 值低於 0.7 的建議範圍而有再行驗證的必要性。

此外、本文應用 Hon & Grunig (1999) 所建構的關係結果量表檢視組織的權力運用如何影響和消費者之間的關係結果。但是，所獲致的研究結果，因受訪者無法區別出包括信任、相互制衡、滿意、承諾等四個層面的關係結果，而將原本多層面之關係結果合併成為單一層面的構念。而對於此一研究結果，是否可能是因為受訪者所評估的對象並不是特定或單一的公民營組織，亦或是因為受訪者使用不同標準評估公民營組織權力運用的影響，則有賴於後續研究再加以測試及驗證。

後續研究方向建議

本文經由隨機電訪 20 歲及以上、居住在臺北市、新北市、臺中市、臺南市及高雄市等五個主要都市的民眾，並依據他們和經常消費或必須往來之公民營企業、公司或行號的接觸或互動經驗，歸納出組織和消費者進行接觸或互動過程所可能使用的權力方式或做法，以及組織權力運用對於管理和消費者之間關係結果的影響。而後續研究的方向，則除了可以將調查範圍擴及到其他都市以驗證及延伸本文所獲致之研究結果的推論性之外，也可以考量選擇單一或特定企業及其目標消費者為研究對象以測試本文所獲致之研究結果的可行性及適用性。

此外，關於如何評估組織權力運用的影響，除了延用包括「信任」、「相互制衡」、「滿意」、「承諾」等四個層面的關係結果以驗證其差異外，也可以選擇關係管理研究過往所曾引用過的評估指標，如消費者忠誠度、組織聲譽、消費者行為意向(Broom, Casey & Ritchey, 1997; Hon & Grunig, 1999; Ledingham, 2003)，以藉此從不同用以評估公關效能的方式或做法，檢視組織運用權力管理目標公眾關係的可行性及影響性。

參考文獻

- Ahituv, N., & Carmi, N. (2007). Measuring the power of information in organizations. *Human Systems Management, 26*(4), 231–246.
- Aldoory, L., Reber, B. H., Berger, B. K., & Toth, E. L. (2008). Provocations in public relations: A study of gendered ideologies of power-control perspective in practice. *Journalism & Mass Communication Quarterly, 85*(4), 735–750.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin, 103*(3), 411–423.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science, 16*(1), 74–94.
- Baldwin, A. S., Kiviniemi, M. T., & Snyder, M. (2009). A subtle source of power: The effect of having an expectation on anticipated interpersonal power. *The Journal of Social Psychology, 149*(1), 82–104.
- Berger, B. K. (2005). Power over, power with, and power to relations: Critical reflections on public relations, the dominant coalition, and activism. *Journal of Public Relations Research, 17*(1), 5–28.
- Biong, H., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2010). The influence of retail management's use of social power on corporate ethical values, employee commitment, and performance. *Journal of Business Ethics, 97*, 341–363.
- Bortree, D. S. (2010). Exploring adolescent-organization relationships: A study of effective relationship strategies with adolescent volunteers. *Journal of Public Relations Research, 22*(1), 1–25.
- Bosilkovski, C., & Moon, L. J. (2013). Public relations roles and perceived power in US hospitals. *Journal of Communication Management, 17*(3), 198–215.
- Broom, G. M., Casey, S., & Ritchey, J. (1997). Toward a concept and theory of organization-public relationships. *Journal of Public Relations Research, 9*(2), 83–98.
- Cho, A. (2006). The power of public relations in media relations: A national survey of health PR practitioners. *Journalism & Mass Communication Quarterly, 83*(3), 563–580.

- Cho, A., & Cameron, G. T. (2007). Power to the people—health PR people that is! *Public Relations Review*, 33(2), 175–183.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (1994). *Effective public relations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Curtin, P. A., & Gaither, T. K. (2005). Privileging identity, difference, and power: The circuit of culture as a basis for public relations theory. *Journal of Public Relations Research*, 17(2), 91–115.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: Sage.
- Edwards, L. (2006). Rethinking power in public relations. *Public Relations Review*, 32(3), 229–231.
- Edwards, L. (2009). Symbolic power and public relations practice: Locating individual practitioners un their social context. *Journal of Public Relations Research*, 21(3), 251–272.
- Erchul, W. P., & Raven, B. H. (1997). Social power in school consultation: A contemporary view of French and Raven's bases of power model. *Journal of School Psychology*, 35(2), 137–171.
- Fawkes, J. (2007). Public relations models and persuasion ethics: A new approach. *Journal of Communication Management*, 11(4), 313–331.
- French, J. R. P., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Ann Arbor, MI: The University of Michigan.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Grunig, L. A. (1992). Power in the public relations department. In J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper, & J. White (Eds.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 483–501). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., Ehling, W. P. (1992). What is an effective organization? In J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper, & J. White (Eds.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 65–90). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). London: Prentice-Hall International.
- Hall, M. R. (2006). Corporate philanthropy and corporate community relations: Measuring relationship-building results. *Journal of Public Relations Research*, 18(1), 1–21.
- Hingley, M. K. (2005). Power to all our friends? Living with imbalance in supplier-retailer relationships. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 848–858.
- Hon, L. C., & Brunner, B. R. (2002). Measuring public relationships among students and administrators at the University of Florida. *Journal of Communication Management*, 6(3), 227–238.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Measuring relationships in public relations*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations.

- Holtzhausen, D. R. (2000). Postmodern values in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 93–114.
- Huang, Y. (2001). Values of public relations: Effects on organization-public relationships mediating conflict resolution. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 265–301.
- Hung, C. J. F. (2005). Exploring types of organization-public relationships and their implications for relationship management in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 17(4), 393–425.
- Hung, C. J. F., & Chen, Y. R. R. (2009). Types and dimensions of organization-public relationships in greater China. *Public Relations Review*, 35(3), 181–186.
- Jo, S., Hon, L. C., & Brunner, B. R. (2004). Organization-public relationships: Measurement validation in a university setting. *Journal of Communication Management*, 9(1), 14–27.
- Johansson, C. (2007). Goffman's sociology: An inspiring resource for developing public relations theory. *Public Relations Review*, 33, 275–280.
- Kang, M., & Yang, S. U. (2010). Mediation effects of organization-public relationship outcomes on public intentions for organizational supports. *Journal of Public Relations Research*, 22(4), 477–494.
- Kanihan, S. F., Hansen, K. A., Blair, S., Shore, M., & Myers, J. (2013). Communication managers in the dominant coalition: Power attributes and communication practices. *Journal of Communication Management*, 17(2), 140–156.
- Ki, E. J., & Hon, L. C. (2007). Reliability and validity of organization-public relationship measurement and linkages among relationship indicators in a membership organization. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 84(3), 419–438.
- Ki, E. J., & Hon, L. C. (2009). A measure of relationship cultivation strategies. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 1–24.
- Kim, P. H., Pinkley, R. L., & Fragale, A. R. (2005). Power dynamics in negotiation. *Academy of Management Review*, 30(4), 799–822.
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181–198.
- Liao, L. (2008). Knowledge-sharing in R&D departments: A social power and social exchange theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1881–1895.
- Loehlin, J. C. (1992). *Latent variable model: An introduction to factor, path and structural analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Marsh, H. W., & Grayson, D. (1995). Latent variable models of multitrait-multimethod data. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 177–198). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Place, K. R. (2012). Power-control or empowerment? How women public relations practitioners make meaning of power. *Journal of Public Relations Research*, 24, 435–450.

- Plowman, K. D. (1998). Power in conflict for public relations. *Journal of Public Relations Research*, 10(4), 237–261.
- Raven, B. H. (1965). Social influence and power. In I. D. Stenier & M. Fishbein (Eds.), *Current studies in social psychology* (pp. 371–381). New York: Holt, Rinehart, Winston.
- Raven, B. H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven 30 years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 217–244.
- Raven, B. H. (1993). The bases of power: Origins and recent development. *Journal of Social Issues*, 49(4), 217–244.
- Reber, B. H., & Berger, B. K. (2006). Finding influence: Examining the role of influence in public relations practice. *Journal of Communication Management*, 10(3), 235–249.
- Roper, J. (2005). Symmetrical communication: Excellent public relations or a strategy for hegemony? *Journal of Public Relations Research*, 17(1), 69–86.
- Seltzer, T., Gardner, E., Bichard, S., & Callison, C. (2012). PR in the ER: Managing internal organization-public relationships in a hospital emergency department. *Public Relations Review*, 38(1), 128–136.
- Seltzer, T., & Zhang, W. (2011). Toward a model of political organization-public relationships: Antecedent and cultivation strategy influence on citizens' relationships with political parties. *Journal of Public Relations Research*, 23(1), 24–45.
- Smith, B. G., & Place, K. R. (2013). Integrating power? Evaluating public relations influence in an integrated communication structure. *Journal of Public Relations Research*, 25, 168–187.
- Spector, P. E. (1992). *Summated rating scale construction: An introduction*. Newbury Park, CA: Sage.
- Sung, M., & Yang, S. U. (2009). Student-university relationships and reputation: A study of the links between key factors fostering students' supportive behavioral intentions towards their universities. *Higher Education*, 57, 787–811.
- Toth, E. (2000). From personal influence to interpersonal influence: A model for relationship management. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as a relationship management: A relational approach to public relations* (pp. 205–219). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Turman, P. D., & Schrodt, P. (2006). Student perceptions of teacher power as a function of perceived teacher confirmation. *Communication Education*, 55(3), 265–279.
- Verschoor, C. C. (2001). Corporate power must be balanced with good citizenship. *Strategic Finance*, 83(3), 20–22.
- Waters, R. D. (2009). Measuring stewardship in public relations: A test exploring impact on the fundraising relationship. *Public Relations Review*, 35(2), 113–119.
- Waters, R. D. (2011). Redefining stewardship: Examining how Fortune 100 organizations use stewardship with virtual stakeholders. *Public Relations Review*, 37(2), 129–136.

附錄

受訪者背景資料

項目	類別	百分比
性別	男	49.5%
	女	50.5%
年齡層	20-25歲	15.8%
	26-30歲	7.9%
	31-35歲	11.4%
	36-40歲	10.6%
	41-45歲	15.2%
	46-50歲	11.7%
	51-55歲	8.2%
	56-60歲	10.6%
	61歲及以上	8.7%
教育程度	博士	1.1%
	碩士	6.8%
	大學	37.5%
	專科	16.6%
	高中職	26.4%
	國中	8.4%
	小學	3.3%
工作狀態	正職	57.6%
	家管	15.2%
	無工作	12.2%
	退休	8.2%
	兼職	6.8%
經濟情況	很好	3.3%
	好	16.8%
	還好	74.7%
	差	2.4%
	很差	2.7%

本文引用格式

劉正道(2016)。〈從消費者觀點檢視組織權力運用對消費者關係管理之影響〉。
《傳播與社會學刊》，第38期，頁83-112。