

建構及評估關係期待或需求 導向之公關策略對組織—群眾 關係結果之影響

劉正道*

摘要

本研究試圖建構關係期待或需求導向之公關策略，並檢視此一策略對組織—群眾關係結果的影響。根據隨機抽樣電訪某一國營企業之254位顧客的看法，顯示擬訂關係期待或需求導向之公關策略，可從「專業服務取向」、「個人服務取向」及「社區服務取向」等方向來加以考量。此外，研究結果也顯示依序為「專業服務取向」做法、「個人服務取向」做法及「社區服務取向」做法，會對組織—公眾關係結果產生不同程度的影響。

關鍵詞：公關策略、組織—公眾關係、關係期待或需求

* 劉正道為崑山科技大學公共關係暨廣告系副教授，Email: liuchengtao@yahoo.com.tw。
投稿日期：2012/12/13；通過日期：2013/4/17

壹、動機與目的

公共關係的關係管理功能中，相當重要且關鍵的部分，乃是如何協助組織維繫和其目標群眾之間的關係。而由 Hon & Grunig (1999) 等公關學者所主導的關係研究分支，曾歸納出用以維繫組織—群眾關係的公關策略，至少可以從「人際關係」、「衝突解決」及「管家思維」(stewardship) 等觀點來加以考量。另外，由 Brunin & Ledingham (1999) 及 Bruning & Galloway (2003) 等公關學者所主導的關係研究分支，則曾提出從「關係態度」(relationship attitude) 觀點研擬出以關係期待或需求為策略考量之公關做法的方式。但是，本文以為，相較於從「人際關係」、「衝突解決」及「管家思維」等觀點直接發展出關係維繫之公關策略的方式，此一從「關係態度」觀點間接發展出關係維繫之公關策略的方式，因不能對所研擬出以關係期待或需求為關係維繫訴求的公關做法先行施以效能評估，致使其研究成果對公關操作的應用性與實用性有所影響或限制。故而，本文將針對此一公關實務問題，嘗試從「關係態度」觀點直接發展出以關係期待或需求為關係維繫訴求的公關策略，並評估此一關係期待或需求導向之公關策略對組織—群眾關係結果的影響。

貳、文獻分析

一、組織—群眾關係維繫之公關策略的發展模式

關係管理研究主要探討組織和其目標群眾之間關係的建立(即誰是組織必要建立關係的目標群眾)、維繫(即組織如何維繫和其目標群眾之間的關係)及結果(即目標群眾如何看待和組織之間的關係)等三個部分(Hon & Grunig, 1999; Ki & Shin, 2006; Ledingham, 2003)。而針對關係維繫的方式，Hon & Grunig (1999) 則曾分析可從「人際關係」、「衝突解決」及「管家思維」等觀點來加以考量。「人際關係」觀點乃是應用原本針對個人與個人之間的互動方式，發展出可用以維繫組織—群眾關係的公關策略，包括：接觸(access)、正向(positivity)、公開(openness)、擔保(assurances)、人脈建構

(networking)、任務分攤 (sharing of tasks)、導引 (guidance) (Bortree, 2010; Ki & Hon, 2009)。「衝突解決」觀點則是因應紛爭或對立情況之處理，而發展出：整合 (integrative) 或雙贏、分配 (distributive) 或輸贏、雙重考量 (dual concern) 或協商等用以維繫組織一群眾關係的公關策略 (Huang, 2001)。另外，源自原本用以延續公共關係活動成效的「管家思維」觀點，因其目的為培養及促進和公關運作之目標對象的關係，而被應用成得以維繫組織一群眾關係的公關策略，包括：回報 (reciprocity)、責任 (responsibility)、報告 (reporting)、關係培養 (relationship nurturing) (Waters, 2009, 2011)。因此，根據先前發展維繫組織一群眾關係之公關策略的模式，顯示用以維繫組織和其目標群眾之間關係的公關策略，可以從不同角度或面向來加以考量，例如，人際互動、衝突化解或關係培養。

二、關係態度研究

Ledingham & Bruning (1998) 曾開啟並主導一系列針對關係態度的實證研究，試圖藉由調查組織之目標群眾對和組織之間的關係態度，判定組織和其目標群眾之間的關係類型，再依此推論出組織之目標群眾的關係期待或需求，並進而研擬出以關係期待或需求為關係維繫訴求的公關做法。其初探研究先引用人際傳播相關論述為其理論依據，再藉由調查某電話公司之顧客對和電話公司之間關係的態度，獲致包括：信任 (trust)、公開 (openness)、參與 (involvement)、投資 (investment)、承諾 (commitment) 等影響組織和其目標群眾之間關係的因素。

接著，Bruning & Ledingham (1999) 除延續 Ledingham & Bruning (1998) 的研究發現外，也另行納入互惠 (reciprocity)、相互合法性 (mutual legitimacy)、相互瞭解 (mutual understanding) 等可能影響組織一群眾關係的因素，再藉由調查某銀行之顧客對和銀行之間關係的態度，歸納出組織一群眾關係的類型，可以區分成：專業關係 (professional relationship)，即組織採以滿足顧客需求的關係維繫方式、個人關係 (personal relationship)，即組織採以建立人際關係的關

係維繫方式、社區關係（community relationship），即組織採以社區互動及投入的關係維繫方式。此一關係態度或類型分類模式曾分別被後續研究證實可以有效、可靠檢測組織之目標群眾對和組織之間關係的態度，並且藉由區別出目標群眾之關係態度的差異，可以進而判斷目標群眾的關係滿意度（Bruning & Ledingham, 2000）、行為意向（Bruning & Ralston, 2000；Bruning & Ralston, 2001；Ledingham, 2001）及具體行為（Bruning, 2002；Bruning & Lambe, 2002）。

再來，Bruning & Galloway（2003）為能更完整及有效評估組織之目標群眾的關係態度，另外又再納入「個人關係承諾」（personal relationship commitment）概念，以藉此改良 Bruning & Ledingham（1999）所建構的關係態度分類模式。此一研究藉由調查某電力公司之顧客對和電力公司之間關係的態度，重新將組織一群眾關係的類型，細分成：擬人化（anthropomorphism），即組織採以如同人性化特質的關係維繫方式、專業利益／期待（professional benefit/expectation），即組織採以滿足顧客利益或期待的關係維繫方式、個人承諾（personal commitment），即組織採以增加目標群眾對其吸引力的關係維繫方式、社區改善（community improvement），即組織採以投入社區參與及關懷的關係維繫方式、替代考量比較（comparison of alternatives），即組織採以展現出優於其他競爭者的關係維繫方式。同樣的，此一關係態度或類型分類模式亦分別被後續研究證實可以有效、可靠檢測組織之目標群眾對和組織之間關係的態度，並且藉由區別出目標群眾之關係態度的差異，可以進而判定目標群眾的關係滿意度及行為意向（Bruning, Castle, & Schrepfer, 2004；Bruning, DeMiglio, & Embry, 2006；Bruning, Dials, & Shirka, 2008；Bruning, Langehop, & Green, 2004）。

三、關係期待或需求導向之公關策略的發展模式

如前說明，關係態度研究原為經由調查組織之目標群眾對和組織之間關係的看法（即關係態度），以藉此瞭解組織和其目標群眾之間維持何種類型的關係（即關係類型）。其目的則是判斷組織之目標群

眾對和組織之間關係的期待或需求為何，以及如何研擬得以符合或滿足以關係期待或需求為關係維繫訴求的公關做法。因此，從其研究方式可得知關係態度研究並非直接發展出關係期待或需求導向之公關策略，而僅是採以間接方式研擬出以關係期待或需求為關係維繫訴求的公關做法。對此，本文以為，關係態度研究雖提供從關係期待或需求層面發展關係維繫之公關策略的方向，但卻因所採用的方式，而無法對所擬訂出以關係期待或需求為策略考量的公關做法，特別是對組織一群眾關係結果的影響或變化，先行施以效能預測及評估。故基於此一公關實務考量，本文嘗試依循先前發展維繫組織一群眾關係之公關策略的模式，應用任何有助於發展組織一群眾關係維繫的論點，即關係態度觀點，直接發展出以關係期待或需求為考量的公關策略。

針對此一研究目的，本文直接引用 Bruning & Galloway (2003) 所修正後的關係態度或類型分類模式，作為發展關係期待或需求導向之公關策略的理論依據。而根據其對關係態度或類型的分析，以及對所應採取之公關做法的建議，擬人化之關係態度或類型說明組織之目標群眾對人際關係的重視，而針對此一關係期待或需求，組織應從事如建立信任、資訊公開及用心對待目標群眾的公關做法。專業利益／期待之關係態度或類型說明組織之目標群眾對關係利益與期待的重視，而針對此一關係期待或需求，組織應從事如目標群眾導向、維護目標群眾利益、目標群眾關係經營及善盡社會責任的公關做法。個人承諾之關係態度或類型說明組織之目標群眾重視組織本身是否具吸引力，而針對此一關係期待或需求，組織應從事能夠展現出致力於維繫目標群眾關係的公關做法。社區改善之關係態度或類型說明組織之目標群眾重視組織是否關注於所處社區的建立與改善，而針對此一關係期待或需求，組織應從事如支持目標群眾所關心的事件、改善所處社區福祉及主動參與社區事務等的公關做法。替代考量比較之關係態度或類型說明組織之目標群眾重視組織和其他競爭者之間的競爭差異，而針對此一關係期待或需求，組織應從事能夠對目標群眾展現出優於其他競爭者的公關做法。

根據以上分析，雖然理論上，可以歸納出包括人際互動、顧客利益、組織吸引力、社區參與及組織競爭力等關係期待或需求，但是實務上，這些關係期待或需求是否同樣可作為擬訂關係期待或需求導向之公關策略的依據，則是本文所要探討的第一個研究問題，即擬訂關係期待或需求導向之公關策略的依據為何？

四、組織—群眾關係結果評估

依據關係管理研究，關係維繫策略的效能，取決於關係互動的結果，因而關係結果可用以評估組織維繫和其目標群眾之間關係的成效。Hon & Grunig (1999) 所建構的組織—群眾關係結果分類模式，目前仍是關係管理研究所最常引用的理論依據，而所測量的層面，則包括：信任，即組織的目標群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)，指組織的目標群眾是否可以影響組織的決策、滿意 (satisfaction)，指組織的目標群眾是否對組織抱持好感、承諾，指組織的目標群眾是否願意持續和組織之間的關係。

後續研究曾分別應用此一關係結果分類模式，評估不同公關情境之關係維繫的成效，例如，青少年志工關係 (Bortree, 2010)、組織社區關係 (Hall, 2006)、台灣行政——立法關係 (Huang, 2001)、捐贈者關係 (Kang & Yang, 2010)、選民——政黨關係 (Seltzer & Zhang, 2011)、大學——學生關係 (Sung & Yang, 2009)。除此之外，Hon & Brunner (2002)、Jo, Hon, & Brunner (2004)、Ki & Hon (2007) 等研究也都曾證實關係結果分類模式，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—群眾關係所要達成的目標。

根據以上分析，評估關係期待或需求導向之公關策略的效能，可以從組織和其目標群眾之間所形成的關係結果來加以判斷。因此，本文所要探討的第二個研究問題，即為關係期待或需求導向之公關策略對組織—群眾關係結果的影響為何？

參、研究方法

一、研究問題

本文依據前述文獻分析，將探究以下二個研究問題，而研究方式則是採用能夠獲致客觀性及推論性研究結果的問卷調查法。

研究問題 1：擬訂關係期待或需求導向之公關策略的依據為何？

研究問題 2：關係期待或需求導向之公關策略對組織—群眾關係結果的影響為何？

二、研究對象

本文因試圖延伸並應用 Bruning & Galloway (2003) 的研究發現，故優先考量採用電力公司及其顧客為研究對象。另一考量則是基於此一受測企業近來因電價問題而招致爭議，故其關係現況應可更真實反映出研究所需。此外，雖受測企業為一國營企業，且無競爭者與之抗衡，但企業網站所展示出過往致力於維繫和其顧客之間關係的做法，如採取資訊公開及揭露、顧客服務及社會關懷，應可顯示其作為本文之研究對象的適切性及可行性。

三、問卷設計

(一) 關係期待或需求導向之公關策略及做法

此部分調查受測企業之顧客如何看待受測企業所擬訂出以關係期待或需求為策略考量的公關做法。用以測量關係期待或需求導向之公關策略的依據以及所對應之公關做法的問題，則是衍生自 Bruning & Galloway (2003) 所建構的關係態度或類型分類模式。以下為修正及改寫出符合本研究情境之公關策略依據的操作型定義以及所對應之公關做法的測量問題。

1. 擬人化——受測企業採用能夠展現出如人性化特質的方式，維繫與顧客之間的關係。

- (1) XX 讓您願意相信它是一個可以信任的企業。
 - (2) XX 對您不會有所隱瞞。
 - (3) XX 有用心的對待您。
2. 專業利益／期待——受測企業採用能夠展現出負責任及顧客利益優先的方式，維繫與顧客之間的關係。
- (1) XX 有善盡對您的責任。
 - (2) XX 企業有符合您對它的專業期待。
 - (3) XX 有維護您的權益。
3. 個人承諾——受測企業採用能夠增加顧客對其吸引力的方式，維繫與顧客之間的關係。
- (1) XX 有全力投入和您之間關係的維繫。
 - (2) XX 有建立和您之間的緊密關係。
 - (3) XX 有展現出長久經營和您之間關係的誠意。
4. 社區改善——受測企業採用能夠展現出致力於顧客社區建立與改善的方式，維繫與顧客之間的關係。
- (1) XX 有支持您所居住社區關心的事務。
 - (2) XX 有協助改善您所居住社區的福祉。
 - (3) XX 有主動參與您所居住社區的事務。
5. 替代考量比較——受測企業採用能夠展現出優於其它企業的方式，維繫與顧客之間的關係。
- (1) XX 有提供比您所接觸過企業還要好的服務品質。
 - (2) XX 有展現出比您所接觸過企業還要能夠達到您所要求的能力。
 - (3) XX 有展現出在您所接觸過的企業之中不可取代的競爭性。

為避免問卷題數過多而影響參與調查的意願，以上各個公關策略依據僅設定三個對應公關做法的測量問題。回答方式則是採用五等級

李克特量表，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」，以評估受測企業之顧客對受測企業所採用關係維繫之公關策略及做法的同意程度。

（二）組織—群眾關係結果評估

此部分調查受測企業之顧客如何看待和受測企業之間關係的現況或結果。關係結果的評估，則是採用 Hon & Grunig (1999) 所建構的組織—群眾關係結果量表。以下為修正及改寫出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——受測企業之顧客對受測企業的廉正、可靠性及能力的信心程度。
 - (1) XX 對待您非常的公平及公正。
 - (2) XX 會將您的權益納入它的決策考量。
 - (3) XX 擁有讓您放心的專業能力。

2. 相互制衡——受測企業之顧客對參與受測企業決策的影響程度。
 - (1) 您可以影響 XX 的決策。
 - (2) XX 會認真傾聽您的心聲。
 - (3) XX 會採納您所表達的意見。

3. 滿意——受測企業之顧客對和受測企業之間互動的好感程度。
 - (1) 您滿意和 XX 之間的關係。
 - (2) 您和 XX 之間的互動非常愉快。
 - (3) 您喜歡和 XX 打交道。

4. 承諾——受測企業之顧客願意持續和受測企業之間關係的投入程度。
 - (1) XX 是您目前所接觸的企業之中，關係最為堅實穩固的企業。
 - (2) 在您接觸過的企業之中，您最重視和 XX 之間的關係。

(3) 您所接觸過的企業之中，XX 是最讓您相信可以建立長久關係的企業。

同樣的，為避免問卷題數過多而影響回答意願，上述各關係結果層面都只設定三個對應測量問題。回答方式則也是採用五等級李克特量表，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」，以評估受測企業之顧客對和測試企業之間關係現況或結果的同意程度。

(三) 受訪者資料

包括：性別、年齡層、教育程度、工作狀態、家庭經濟狀況、家庭每月用電量、家庭每月電費支出。

四、抽樣方式及樣本數量

抽樣方式因考量本文以理論測試為目的，故並未以受測企業的所有顧客為抽樣母體，而僅選擇台北市、新北市、台中市、台南市及高雄市等五個主要都市的用電戶及家中掌管用電或支付電費的民眾。

樣本數量則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 15 名受測人數之要求 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998)。因所預定因素分析的構念，包括關係期待或需求導向之公關做法 (15 個測量問題) 及組織—公眾關係結果評估 (12 個測量問題)，乃是採取分開進行的方式，故採以最高之 15 個測量問題為基準，須獲得至少 225 名的受測人數，即可符合統計檢驗的樣本需求數。

五、問卷預測

為確保問卷測量問題的適當性、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，將修改之問卷給予研究者授課班級中 30 位自願參與調查之大二同學的父母填答，並依其回應情況修改問卷的內容。再來，藉由配合課程訓練，要求研究者授課班級的大一及大三同學，將修改後的問卷給予其父母、

親戚、鄰居或朋友填寫，總計完成符合統計樣本需求數的 250 份問卷調查，並參考統計分析結果再次修改問卷內容，同時確認最後問卷施測的正式版本。

六、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，於 2012 年 11 月 26 至 28 日晚上六至九時，藉由電腦電話訪問輔助系統（CATI），隨機抽樣台北市、新北市、台中市、台南市、高雄市等電話號碼尾碼加一的用電戶及訪問家中掌管用電或支付電費的民眾。此外，為獲得足夠有效樣本數和確保調查結果品質，先將成功電訪的數量預設為 250 份，並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。特別說明的是，有鑒於所測試的電力公司近來因漲價而遭抱怨及批評，因此，受訪者在接受調查前或過程中，若其態度或回答明顯表達不滿、敵視或虛應之意，則中止訪問或視為失敗訪問，以維持資料的客觀性。

肆、結果與討論

一、描述統計

經由電話隨機抽樣調查，共獲得：台北市 52 份、新北市 54 份、台中市 54 份、台南市 55 份、高雄市 39 份等合計 254 份有效樣本數。受訪者中男性佔 45.3%、女性佔 54.7%；受訪者年齡層 25 歲及以下佔 5.5%、26 ~ 30 歲佔 7.9%、31 ~ 35 歲佔 8.7%、36 ~ 40 歲佔 9.1%、41 ~ 45 歲佔 15%、46 ~ 50 歲佔 12.6%、51 ~ 55 歲佔 19.3%、56 ~ 60 歲佔 13.8%、61 歲及以上佔 8.3%；受訪者教育程度小學佔 3.1%、國中佔 7.5%、高中職佔 35.4%、專科佔 19.3%、大學佔 29.9%、碩士佔 3.9%、博士佔 0.8%。另外，受訪者工作狀態正職佔 59.4%、家管佔 15.7%、退休 11%、無工作佔 9.8%、兼職 3.9%。

另外，受訪者表示家庭經濟狀況「很好」佔 3.5%、「好」佔 18.5%、「還好」佔 72.8%、「差」佔 4.3%、「很差」佔 0.8%；表示家庭每月用電量「很高」佔 5.1%、「高」佔 21.7%、「還好」佔 64.6%、「低」佔 8.7%；表示家庭每月電費支出「很高」佔 7.9%、「高」佔 26%、「還好」佔 61.4%、「低」佔 4.7%。而依據上述數據，顯示至少 60% 以上的受訪者，不至於會因自身經濟及用電情況而對測試企業抱持過於偏激的態度，故應可對測試企業所採用的關係維繫做法，以及和測試企業之間的關係，提供相對客觀的評估。

二、關係期待或需求導向之公關策略依據

採用因素分析統計方法進行驗證此一策略的對應測量指標是否與現實情況相符。先經由主成份分析法產生初步的因素結果，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，因本研究尚屬探索階段，故對測量問題的取捨，採取較為嚴格的標準，即每次刪除因素負荷值或共同性數值低於 0.50（採四捨五入）的測量問題（Hair et al., 1998），直至獲得合理的因子結果為止。

表 1 為因素分析關係期待或需求導向之公關策略依據的最後結果，顯示達到 Bartlett's test of sphericity（即測量整個相關矩陣的顯著程度）0.01 的顯著值，以及 Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy（即決定樣本數的足夠性）0.91 取樣適切性係數以上的接受範圍（Hair et al., 1998）。

此一構念於第一次分析獲得三個因子的結果，但因子二中原用以測量「擬人化」之「XX 對您不會有所隱瞞」的共同性數值（0.32）及因素負荷值（0.41）皆低於 0.50，故將其刪除並進行第二次因素分析後，確認最後三個因子的結果。

如表 1 所示，因子一有七個測量問題，包括：原為「擬人化」測量指標的「XX 有用心的對待您」、原為「專業利益／期待」測量指標的「XX 有符合您對它的專業期待」及「XX 有維護您的權益」、原為

表 1：「關係期待或需求導向之公關策略依據」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：專業服務取向		$\alpha = 0.83$	
XX 有符合您對它的專業期待	0.67	0.68	3.06
XX 有展現出在您所接觸過的企業之中不可取代的競爭性	0.66	0.44	2.93
XX 有維護您的權益	0.62	0.53	3.06
XX 有用心的對待您	0.59	0.62	3.24
XX 有展現出比您所接觸過企業還要能夠達到您所要求的能力	0.59	0.56	3.29
XX 有建立和您之間的緊密關係	0.55	0.48	3.29
XX 有展現出長久經營和您之間關係的誠意	0.53	0.55	3.10
因子二：社區服務取向		$\alpha = 0.73$	
XX 有協助改善您所居住社區的福祉	0.82	0.72	3.26
XX 有支持您所居住社區關心的事務	0.71	0.70	3.30
XX 有主動參與您所居住社區的事務	0.59	0.44	3.54
XX 有提供比您所接觸過企業還要好的服務品質	0.47	0.45	3.24
因子三：個人服務取向		$\alpha = 0.69$	
XX 有善盡對您的責任	0.75	0.65	2.96
XX 讓您願意相信它是一個可以信任的企業	0.72	0.65	3.03
XX 有全力投入和您之間關係的維繫	0.66	0.59	3.06

註：(1) 每一因子的特徵值 (eigenvalue) 依序為 3.07、2.59、2.38。(2) 三個因子的累積可解釋變異量 (cumulative variance explained) 為 57.43%。(3) 刪除的問題：原測量「擬人化」之「XX 對您不會有所隱瞞」。

「個人承諾」測量指標的「XX 有建立和您之間的緊密關係」及「XX 有展現出長久經營和您之間關係的誠意」、原為「替代考量比較」測量指標的「XX 有展現出比您所接觸過企業還要能夠達到您所要求的能力」及「XX 有展現出在您所接觸過的企業之中不可取代的競爭性」。此一因子結果雖包含原本從理論分析而得到用以測量「擬人化」、「專業利益／期待」、「個人承諾」、「替代考量比較」等構念的指標，但在實務應用上，受訪者顯然從測試企業的專業考量層面，來檢視及評估所採用的關係維繫做法。因而，可以合理將因子一命名為「專業服務取向」，再經由信度分析，顯示其信度檢定 α 值為 0.83。

因子二有四個測量問題，包括：原為「社區改善」測量指標的「XX 有支持您所居住社區關心的事務」、「XX 有協助改善您所居住社區的

福祉」、「XX 有主動參與您所居住社區的事務」，以及原為「替代考量比較」測量指標的「XX 有提供比您所接觸過企業還要好的服務品質」。此一因子結果雖包含一個原本用以測量「替代考量比較」的指標，但仍可顯示受訪者從測試企業的社區參與層面，來檢視及評估所採用的關係維繫做法。因而，可以合理將因子二命名為「社區服務取向」，再經由信度分析，顯示其信度檢定 α 值達 0.73。

因子三有三個測量問題，包括：原為「擬人化」測量指標的「XX 讓您願意相信它是一個可以信任的企業」、原為「專業利益／期待」測量指標的「XX 有善盡對您的責任」、原為「個人承諾」測量指標的「XX 有全力投入和您之間關係的維繫」。此一因子結果包含原本用以測量「擬人化」、「專業利益／期待」、「個人承諾」的指標，但整體而言，顯示受訪者主要從測試企業的人際互動層面，來檢視及評估所採用的關係維繫做法。因而，可以合理將因子三命名為「個人服務取向」，並經由信度分析，顯示其信度檢定 α 值達 0.69。

因此，根據此一發現，本文所要探討的第一個研究問題為：「擬訂關係期待或需求導向之公關策略的依據為何？」，則顯示建構關係期待或需求導向之公關策略，可從「專業服務取向」、「社區服務取向」及「個人服務取向」等策略方向來加以考量。

三、組織—公眾關係結果評估

組織—公眾關係結果同樣採用因素分析統計方法進行驗證。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）0.01 的顯著值，以及 Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy（即決定樣本數的足夠性）0.88 取樣適切性係數以上的接受範圍（Hair et al., 1998）。

此一構念於第一次分析得到二個因子的結果，但因子一中原本測量「承諾」之「在您接觸過的企業之中，您最重視和 XX 之間的關係」的共同性數值（0.34）及因素負荷值（0.42）皆低於 0.50，故將其刪除並進行第二次分析後，最後確認二個因子的結果。

如表 2 所示，因子一有六個測量問題，包括：原為「信任」測量指標的「XX 對待您非常的公平及公正」及「XX 擁有讓您放心的專業能力」、原為「滿意」測量指標的「您滿意和 XX 之間的關係」及「您和 XX 之間的互動非常愉快」、原為「承諾」測量指標的「XX 是您目前所接觸的企業之中，關係最為堅實穩固的企業」及「您所接觸過的企業之中，XX 是最讓您相信可以建立長久關係的企業」。此一因子經由信度分析，獲致信度檢定 α 值達 0.80。

因子二有五個測量問題包括：原為「信任」測量指標的「XX 會將您的權益納入它的決策考量」、原為「相互制衡」測量指標的「您可以影響 XX 的決策」、「XX 會認真傾聽您的心聲」、「XX 會採納您所表達的意見」、原為「滿意」測量指標的「您喜歡和 XX 打交道」。此一因子經由信度分析，獲致信度檢定 α 值達 0.78。

表 2：「組織—公眾關係結果」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
因子一：信任、滿意、承諾		$\alpha = 0.80$	
XX 擁有讓您放心的專業能力	0.76	0.61	2.78
XX 是您目前所接觸的企業之中，關係最為堅實穩固的企業	0.73	0.54	2.79
您滿意和 XX 之間的關係	0.66	0.53	3.17
您所接觸過的企業之中，XX 是最讓您相信可以建立長久關係的企業	0.65	0.47	2.96
XX 對待您非常的公平及公正	0.62	0.49	3.18
您和 XX 之間的互動非常愉快	0.51	0.47	3.36
因子二：信任、相互制衡、滿意		$\alpha = 0.78$	
XX 會將您的權益納入它的決策考量	0.77	0.65	3.45
XX 會採納您所表達的意見	0.72	0.60	3.45
XX 會認真傾聽您的心聲	0.71	0.65	3.56
您可以影響 XX 的決策	0.71	0.52	3.91
您喜歡和 XX 打交道	0.52	0.36	3.40
因子一 & 二：關係現況		$\alpha = 0.85$	

註：(1) 每一因子的特徵值 (eigenvalue) 依序為 4.54、1.34。(2) 二個因子的累積可解釋變異量 (cumulative variance explained) 為 53.52%。(3) 刪除的問題：「在您接觸過的企業之中，您最重視和 XX 之間的關係」。

歸納以上研究結果所顯示，原本多面向的組織—公眾關係結果，並未如過往研究證實可區分為「信任」、「相互制衡」、「滿意」、「承諾」等四個層面。因子一包含原本用以測量「滿意」及「承諾」的指標，而因子二包含原本用以測量「信任」、「相互制衡」、「滿意」的指標。從其分類的方式，則顯示受訪者評估和受測企業之間的關係現況，應僅憑自身對受測企業的影響或滿意程度來加以判斷。因此，可以合理將視組織—群眾關係結果為單一構念，並以「關係現況」作為評估受訪者和測試企業之關係結果的依據，而此一推論的可行性，再經由兩個因子合併後的信度檢定 α 值達 0.85 獲得證實。

四、關係期待或需求導向之公關策略對組織—公眾關係結果影響

為進一步檢驗關係期待或需求導向之公關策略對組織—公眾關係結果的影響，將「關係期待或需求導向之公關策略依據」之「專業服務取向」、「個人服務取向」、「社區服務取向」（採由因素分析自動運算成單一變數的方式）設為自變數，「關係現況」（採加總並平均成為單一變數的方式）設為依變數，進行迴歸分析。

如表 3 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（ $F = 118.67.56$ ， $p < 0.01$ ），整體解釋力 R^2 為 0.59，即三個自變數可以解釋「關係現況」依變數中 59% 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：「專業服務取向」、「個人服務取向」、「社區服務取向」。

因此，根據此一發現，本文所要探討的第二個研究問題為：「關係期待或需求導向之公關策略如何影響組織—群眾關係結果？」，則顯示關係期待或需求導向之公關策略對組織—公眾關係現況所造成的影響程度，依序分別是採以「專業服務取向」、「個人服務取向」及「社區服務取向」的策略考量，但「專業服務取向」的影響性或重要性又遠大於「個人服務取向」及「社區服務取向」。

表 3：「關係期待或需求導向之公關策略對組織—公眾關係結果影響」迴歸分析

自變數	依變數：關係現況		
	Beta 值	t 值	顯著性
專業服務取向	0.58	14.34	0.01
社區服務取向	0.31	7.59	0.01
個人服務取向	0.39	9.64	0.01
$F = 118.67$	$R^2 = 0.59$		$p < 0.01$

伍、結論與建議

一、重要發現

本文從關係態度觀點建構出關係期待或需求導向之公關策略，並進而評估此一以關係期待或需求為關係維繫訴求的公關策略對組織—群眾關係結果的影響。藉以 Bruning & Galloway (2003) 所推論出包括人際互動、顧客利益、組織吸引力、社區參與及組織競爭力等關係期待或需求為理論依據，再隨機抽樣電訪某電力公司的 254 位顧客，獲致包括：「專業服務取向」、「社區服務取向」及「個人服務取向」等可用於擬訂以關係期待或需求為關係維繫訴求之公關策略的實務依據。除此之外，研究結果也進而發現用以發展關係期待或需求導向之公關策略的實務依據對組織—公眾關係結果的影響或重要程度，依序為「專業服務取向」、「個人服務取向」及「社區服務取向」，但「專業服務取向」的影響性或重要性則又遠大於「個人服務取向」及「社區服務取向」。

二、理論意涵

本文從關係態度觀點 (Bruning & Galloway, 2003; Bruning & Ledingham, 1999) 衍生出以關係期待或需求為關係維繫考量的公關策略，因而，特別是對關係管理研究的關係維繫策略模式，從學理上提供不同於以「人際關係」、「衝突解決」或「管家思維」等觀點 (Hon & Grunig, 1999) 為發展關係維繫之公關策略的方式。具體而言，相較於「人際關係」、「衝突解決」或「管家思維」等關係維繫策略模式

分別針對組織和其目標群眾之間的人際互動、衝突化解或關係培養等關係維繫目的，以「關係態度」為理論依據的關係維繫策略模式，所設定的關係維繫目的，則是針對組織之目標群眾的關係期待或需求，即符合或滿足組織之目標群眾對和組織之間關係的期待或需求。

而根據所獲致的研究結果，顯示組織之目標群眾對和組織之間關係的期待或需求，可從組織所提供給目標群眾的「專業服務」、「個人服務」及「社區服務」等三個層面來加以考量。值得注意的是，此一研究結果並未獲致如同 Bruning & Galloway (2003) 所發現組織——關係態度或類型可區分為：擬人化、專業利益／期待、個人承諾、社區改善及替代考量比較，而是獲致如同 Bruning & Ledingham (1999) 所發現組織一群眾關係態度或類型可區分為專業關係、個人關係及社區關係。因此，就本研究的學理價值而言，除了間接證實以專業關係、個人關係及社區關係為區分組織一群眾關係態度或類型的依據，更重要的是，得以直接依據組織之目標群眾的關係期待或需求（即專業服務、個人服務、社區服務），擬訂出符合或滿足以關係期待或需求為關係維繫訴求的公關做法，而無須再經由組織一群眾關係態度或類型（即專業關係、個人關係、社區關係），間接發展出符合或滿足以關係期待或需求為關係維繫訴求的公關做法。

除此之外，研究結果也進而顯示，相較於以「個人服務」及「社區服務」為關係維繫的策略模式，「專業服務」的關係維繫策略模式，更能夠符合或滿足組織之目標群眾對和組織之間關係的期待或需求。但值得考量的是，此一研究結果有可能會因組織和其目標群眾的不同而有所改變，也就是說，組織之目標群眾對和組織之間關係的期待或需求，有可能會隨組織性質或類型的不同，而有所不同排序的關係期待或需求，故應用於實務上時，應將此一變數納入考量及評估。

三、實務應用

本文之實務價值在於提供公關人員從關係態度觀點發展出以關係期待或需求為關係維繫訴求的公關策略。而研究發現顯示，藉由滿足或符合組織之目標群眾對和組織之間關係的期待或需求，不僅有助

於組織—群眾關係的維繫，更可影響組織—群眾關係的結果。如同 Ledingham (2003) 曾分析關係期待對關係維繫的關聯性，關係期待的達到或落空，往往會決定關係的持續或中止。因此，對公關人員而言，致力於符合或滿足組織之目標群眾的關係期待或需求，不但得以確保組織和其目標群眾之間的關係維繫，更能夠進而正面影響組織和其目標群眾之間的關係結果。

就本研究獲致的結果而言，顯示公關人員在擬訂以關係期待或需求為關係維繫考量的公關策略時，應該依序考量「專業服務」、「個人服務」及「社區服務」取向的關係維繫模式。具體而言，採用以「專業服務取向」為考量的公關策略，組織可用以滿足或符合其目標群眾之關係期待或需求的公關做法，包括：用心對待、符合對組織的專業期待、維護權益、建立緊密關係、展現長久關係經營的誠意、展現出比目標群眾所接觸過企業還要能夠達到目標群眾所要求的能力，以及展現出在目標群眾所接觸過的企業之中不可取代的競爭性。採用以「個人服務取向」為考量的公關策略，組織可用以滿足或符合其目標群眾之關係期待或需求的公關做法，包括：使其願意相信組織是一個可以信任的對象、善盡對目標群眾的責任，以及全力投入和目標群眾之間關係的維繫。採用以「社區服務取向」為考量的公關策略，組織可用以滿足或符合其目標群眾之關係期待或需求的公關做法，包括：支持目標群眾所居住社區關心的事務、協助改善目標群眾所居住社區的福祉、主動參與目標群眾所居住社區的事務，以及提供比目標群眾所接觸過企業還要好的服務品質。

四、研究限制

本文因受限於樣本數量、種類及來源，而致使研究結果的推論性及應用性有所限制或影響。另外，研究結果顯示原本包括「信任」、「相互制衡」、「滿意」、「承諾」等四個層面的組織—公眾關係結果，僅區分成包含「滿意」和「承諾」，以及包含「信任」、「相互制衡」和「滿意」等二個層面。因研判受訪者僅憑自身對受測企業的影響或滿意程度，作為評估和測試企業之間的關係現況，故將所獲得的二個

因子合併，再以「關係現況」作為評估受訪者和測試企業之關係結果的依據。雖此一推論的可行性，經由兩個因子合併後的信度檢定 α 值達 0.85 獲得證實，但後續研究仍須再行驗證此一研究發現是否受到測試對象為一國營且獨佔事業的影響。

五、後續研究方向建議

本文因僅針對某一國營企業之部分主要顧客的看法，後續研究可再將其所有顧客納入調查以強化研究結果的推論性。當然，後續研究亦可調查民營企業或非營業機構之目標群眾的看法，以延伸研究結果的適用性。此外，在選擇評估此一公關策略效能的考量上，除延用關係結果以驗證其差異外，亦可考量其它關係管理研究所曾引用的指標如忠誠度、聲譽、行為意向 (Ledingham, 2003)，則可進而從不同效能評估方式，再次驗證此一關係期待或需求導向之公關策略的可行性及影響性。

參考書目

- Bortree, D. S. (2010). Exploring adolescent-organization relationships: A study of effective relationship strategies with adolescent volunteers. *Journal of Public Relations Research, 22*, 1-25.
- Bruning, S. D. (2002). Relationship building as a retention strategy: Linking relationship attitudes and satisfaction evaluations to behavioral outcomes. *Public Relations Review, 28*, 39-48.
- Bruning, S. D., Castle, J. D., & Schrepfer, E. (2004). Building relationships between organizations and publics: Examining the linkage between organization-public relationships, evaluations of satisfaction, and behavioral intent. *Communication Studies, 55*, 435-446.
- Bruning, S. D., DeMiglio, P. A., & Embry, K. (2006). Mutual benefit as outcome indicator: Factors influencing perceptions of benefit in organization-public relationships. *Public Relations Review, 32*, 33-40.
- Bruning, S. D., Dials, M., & Shirka, A. (2008). Using dialogue to build organization-public relationships, engage publics, and positively affect organizational outcomes. *Public Relations Review, 34*, 25-31.
- Bruning, S. D., & Galloway, T. (2003). Expanding the organization-public relationship scale: Exploring the role that structural and personal commitment play in organization-public relationships. *Public Relations Review, 29*, 309-319.
- Bruning, S. D., & Lambe, K. (2002). Relationship building and behavior outcomes: Exploring the connection between relationship attitudes and key constituent behavior. *Communication Research Reports, 19*, 327-337.
- Bruning, S. D., Langenhop, A., & Green, K. A. (2004). Examining city-resident relationships: Linking community relations, relationship building activities, and satisfaction evaluations. *Public Relations Review, 30*, 335-345.

- Bruning, S. D., & Ledingham, J. A. (1999). Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization-public relationship scale. *Public Relations Review*, 25, 157-170.
- Bruning, S. D., & Ledingham, J. A. (2000). Perceptions of relationships and evaluations of satisfaction: An exploration of interaction. *Public Relations Review*, 26, 85-95.
- Bruning, S. D., & Ralston, M. (2000). The role of relationships in public relations: Examining the influence of key public member relational attitudes on behavioral intent. *Communication Research Reports*, 17, 426-435.
- Bruning, S. D., & Ralston, M. (2001). Using a rational approach to retaining students and building mutually beneficial student-university relationships. *Southern Communication Journal*, 66, 337-345.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis: With readings* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hall, M. R. (2006). Corporate philanthropy and corporate community relations: Measuring relationship-building results. *Journal of Public Relations Research*, 18, 1-21.
- Hon, L. C., & Brunner, B. R. (2002). Measuring public relationships among students and administrators at the University of Florida. *Journal of Communication Management*, 6, 227-238.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. A report for the Commission on Public Relations Measurement and Evaluation, the Institute for Public Relations, Gainesville, FL.
- Huang, Y. (2001). Values of public relations: Effects on organization-public relationships mediating conflict resolution. *Journal of Public Relations Research*, 13, 265-301.
- Jo, S., Hon, L. C., & Brunner, B. R. (2004). Organization-public relationships: Measurement validation in a university setting. *Journal of Communication Management*, 9, 14-27.

- 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*, 477-494.
- 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*, 419-438.
- Ki, E. J., & Hon, L. C. (2009). A measure of relationship cultivation strategies. *Journal of Public Relations Research, 21*, 1-24.
- Ki, E. J., & Shin, J. H. (2006). Status of organization-public relationship research from an analysis of published articles, 1985-2004. *Public Relations Review, 32*, 194-195.
- Ledingham, J. A. (2001). Government-community relationships: Extending the relational theory of public relations. *Public Relations Review, 27*, 285-287.
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research, 15*, 181-198.
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). Relationship management in public relations: Dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review, 24*, 55-65.
- 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*, 24-45.
- 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.
- Waters, R. D. (2009). Measuring stewardship in public relations: A test exploring impact on the fundraising relationship. *Public Relations Review, 35*, 113-119.

Waters, R. D. (2011). Redefining stewardship: Examining how Fortune 100 organizations use stewardship with virtual stakeholders. *Public Relations Review*, 37, 129-136.

Impacts of Relationship Expectations and Needs-Oriented Public Relations Strategy on Organization-Public Relationship Outcomes

Cheng-tao Liu*

Abstract

This study involved constructing relationship expectations and needs-oriented public relations strategies, and examining the impacts of such strategies on organization-public relationship outcomes. A total of 254 customers living in five major cities of a national power company in Taiwan were randomly surveyed using the CATI. The results indicated that constructing relationship expectations or needs-oriented public relations strategies are considered professional-service-oriented, community-service-oriented, and personal-service-oriented approaches. The results also indicated that, in sequence, professional-service-oriented, personal-service-oriented, and community-service-oriented approaches can generate different degrees of impact on organization-public relationship outcomes.

Keywords: public relations strategy, organization-public relationship, relationship expectation or need

*Cheng-tao Liu is Associate Professor at the Department of Public Relations & Advertising, Kun Shan University, Tainan, Taiwan.

