

Organizational Boundary Spanners

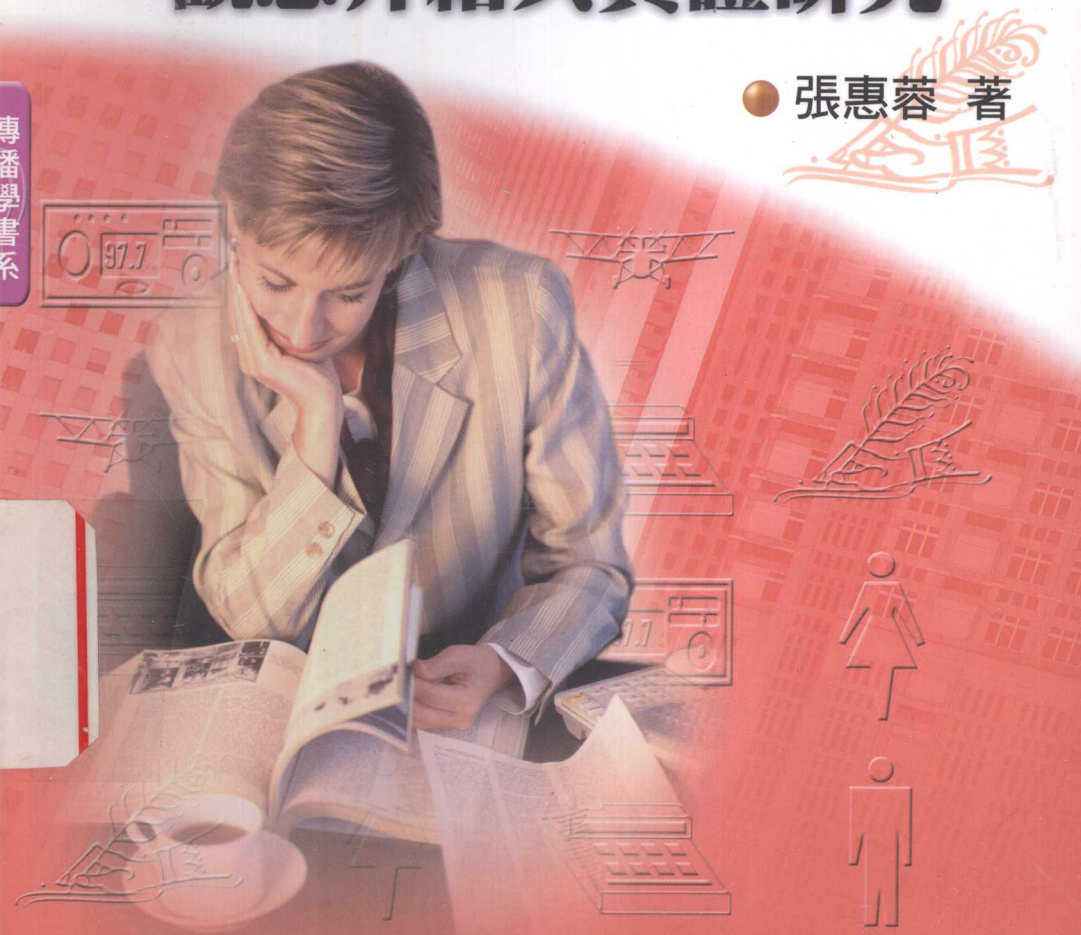
Concepts and Applications

組織跨界人

觀念介紹與實證研究

● 張惠蓉 著

專
播
學
系
書



組織跨界人

觀念介紹與實證研究

Organizational Boundary Spanners:
Concepts and Applications

張 惠 蓉 著

美國密西根州立大學傳播博士

輔仁大學新聞傳播學系助理教授

國家圖書館出版品預行編目資料

組織跨界人：觀念介紹與實證研究 =

Organizational boundary spanners :

concepts and applications / 張惠蓉著. --

初版. -- 臺北市：五南, 2004[民 93]

面；公分

參考書目：面

ISBN 957-11-3563-1（平裝）

1. 公共關係

541.84

93003030

1Z82

組織跨界人——觀念介紹與實證研究

Organizational Boundary Spanners: Concepts and Applications

作 者 張惠蓉(216.3)

出版者 五南圖書出版股份有限公司

發行人 楊榮川

地 址：台北市大安區 106
和平東路二段 339 號 4 樓

電 話：(02)27055066（代表號）

傳 真：(02)27066100

劃 撥：0106895-3

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

顧 問 財團法人資訊工業策進會科技法律中心

版 刷 2004 年 3 月 初版一刷

定 價 300 元

有著作權・請予尊重

序

「組織跨界人」一辭讀來雖然陌生，但是在職場工作的你、我，只要需要代表組織與大眾打交道，你就是組織跨界人。所以舉凡銷售人員、公關人員、廣告人員、客服人員、期刊編輯、大學教授、秘書、大樓警衛等都是本書所討論的對象。

「組織跨界人」的觀念在國外已有 30 多年的歷史，不論是管理學者、傳播學者、及公關學者都在其間有許多的學術論述。本書整理了這些國外學者的理論及實證研究，同時根據這些理論與研究，建立屬於台灣境內的組織跨界人研究。所以，本書的閱讀對象包含了學院內的管理、傳播及公關的學生與老師們，也涵蓋了實務界每一位在職場中工作的組織人。

在這幾年蒐集文獻及資料的過程中，感謝許多與我一同成長、教學相長的老同學們：中山大學傳管所的李小芬、謝國榮、黃慧雯、黃蘭淳、劉琄、張雅惠、陳詩蘋、任永貞、甘百瑩、劉炫志，以及輔仁大學大傳所的溫振傑、郭菁菁、彭香格、陳靜慧；還要特別感謝好友黃令萃小姐，犧牲了幾個週末的時間協助本書的校稿及編排工作，如此珍貴的友情，真是覺得無以為報！

寫書的確提供另一種學術訓練的機會，在整理文獻與呈現資料之間，自覺受益良多！也將此書獻給一路相伴的父親、母親，祝福他們身體健康，長命百歲！

張惠蓉 于 2004 年 2 月

目 錄

序

第一章 組織跨界人	1
第一節 起源與定義	3
第二節 組織跨界活動	10
第三節 組織跨界人的產生與分佈	18
第四節 組織跨界人的人格特質	23
第五節 組織跨界人的研究主題：過去與未來	28
第二章 組織跨界人與角色壓力	35
第一節 角色理論	37
第二節 角色理論與組織跨界人	51
第三節 國內外實證研究整理	59
第三章 組織跨界人與影響力	75
第一節 影響力研究的起源	77
第二節 組織跨界人的外部溝通活動與內部影響力	

第三節	實證研究——外部溝通與內部影響力：由跨界觀點看台灣學者教授的溝通活動	95
-----	------------------------------------	----

第四章 組織跨界人與溝通網絡 115

第一節	網絡分析簡介	117
第二節	實證研究——學者教授的外部溝通網絡：學界和政界網絡的互動研究	129

第五章 組織跨界人與新科技 151

第一節	電腦中介傳播回饋系統與組織跨界人	153
第二節	BBS 回饋系統對行政人員的影響——以大學校長專版為例	170
第三節	市長電子信箱對行政人員的影響——以台北縣轄下之一市公所為例	187

參考文獻 215

表目錄

表 1-1-1	組織跨界人名稱表	9
表 1-2-1	測量組織跨界活動	17
表 1-2-2	組織跨界人之辨識方式	23
表 1-5-1	1970 年代的組織跨界人研究	30
表 1-5-2	1980 年代的組織跨界人研究	31
表 1-5-3	1990 年代的組織跨界人研究	32
表 1-5-4	2000(-2003)年代的組織跨界人研究	34
表 3-3-1	學者教授的內部影響、外部溝通的描述性統計 資料	108
表 3-3-2	學者教授的內部影響力與外部溝通間的因徑 係數及顯著值	114
表 4-1-1	人際網絡的矩陣呈現方式	125
表 4-2-1	政界與學界變數的描述性統計資料	147
表 4-2-2	管理者與政界學界網絡的 T-檢定結果	148
表 5-1-1	BBS 校長版與市長信箱的回饋特色整理表	163
表 5-2-1	校長版角色壓力量表	174
表 5-2-2	校長版工作滿意量表	176
表 5-2-3	校長版溝通滿意量表	178

表 5-2-4	校長版組織承諾量表	180
表 5-2-5	校長版行政人員的基本資料	181
表 5-2-6	校長版量表平均值、標準差及排名	184
表 5-3-1	市公所回饋管道使用概況	189
表 5-3-2	市公所回饋內容分析	190
表 5-3-3	市公所角色壓力量表	192
表 5-3-4	市公所工作滿意量表	193
表 5-3-5	市公所溝通滿意量表	195
表 5-3-6	市公所組織承諾量表	197
表 5-3-7	市公所行政人員基本資料	198
表 5-3-8	校長版、市長信箱各量表的平均值、標準差及排名的比較表	201

圖目錄

圖 1-1-1	組織跨界活動模型	5
圖 1-1-2	產品經理的跨界活動	6
圖 2-1-1	角色事件模型	49
圖 2-2-1	影響角色衝突及角色模糊的因素模型	53
圖 2-2-2	Goolsby 的「跨界人的角色壓力模型」	59
圖 3-3-1	學者教授的內部影響力與外部溝通間的因徑 圖	109
圖 4-1-1	網絡繪圖	127
圖 4-2-1	學界與政界變數的因徑分析	149

第一章

組織跨界人

(Organizational
Boundary Spanners)

第一節 起源與定義

「組織跨界人」研究的興起與以系統理論探討組織的傳播活動有密切的關係。自 1960 年代始，幾本運用系統觀念解釋人類組織的學術著作陸續問世後（Miller, 1999），使得「組織邊界」的活動也開始受到重視。首先，Katz 與 Kahn 在 1966 年出版的「組織的社會心理學」一書（The social psychology of organizations，後於 1978 年再版），內容陳述人類組織應被視為是一複雜的開放性系統，需靠系統內部各組件的互相依賴關係，及與外部環境的互動才得以生存。

次年，Thompson（1967）出版的「行動中的組織」（Organizations in action）書中，更進一步談到人類組織如何與複雜的環境互動。由於環境中的不確定性太高，使得組織本身蒐集及處理資訊，甚至做決策的能力都有所侷限，因此組織必須有自己的結構設計以因應複雜的環境；但是，在所謂「組織理性」（organizational rationality）的概念下，系統的輸入、製造、輸出的過程必須在不受外在環境的干擾下，也就是在一個封閉的系統內，組織才能控制一切變數，生產才能趨於完美；可是輸入及輸出的過程又不能不與外在環境互動，所以 Thompson 發展了一個「技術核心」（technical core）的觀念，組織的結構設計必須使其生產核心不受外在環境的干擾，而組織跨界活動（單位）就是為了保護或緩衝此技術核心而設計。因此組織跨界活動的主

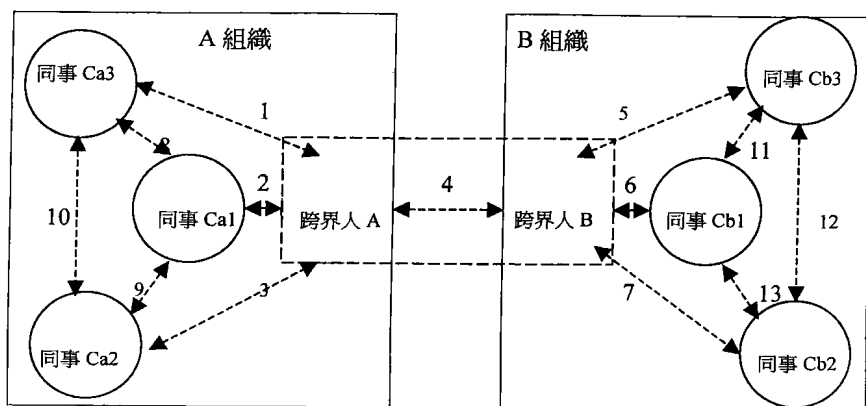
要任務「不是協調（**coordination**）可控制的變數，而是對於組織無法控制的變數所形成的侷限及不確定的情況，進行調整（**adjustment**）的功能」（p. 67）。

Thompson 更進一步指出跨界工作因所處環境的不同需有不同的設計。若是所面對的環境是穩定（**stable**）且同質（**homogeneous**），那麼跨界活動就可標準化；若是所面對的環境是變動（**shifting**）且異質（**heterogeneous**），那麼跨界活動就充滿了挑戰。

經過 60 年代學者們對人類組織系統的宏觀討論之後，以系統理論解釋組織的運作更為細微，學者們開始注意到組織內外訊息流動的過程，「組織跨界人」的研究脈絡也具體成型。其中，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。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而流出組織，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；同時，由於所有訊息及資源的輸入與輸出均與邊界上的活動有關，聯繫組織內外的組織跨界人員開始引起學界的注意（張惠蓉，2000）。

Adams (1976) 進一步提出一個組織跨界溝通活動的模型 (圖 1-1-1)，更清楚的說明以組織跨界角色代表組織與外界環境的互動情形。圖 1-1-1 中組織 A 與組織 B 透過代表其組織的跨界角色 A 與跨界角色 B 進行溝通活動時，A 與 B 之間的溝通活動已自成一系統，兩人之間的互動 (箭頭 4) 將影響跨界活動的成敗；同時組織 A 與組織 B 內分別有三位同事 Ca1、Ca2、Ca3，及 Cb1、Cb2、Cb3 代表來自組織內部的影響跨界活動的因素，所以當跨界角色 A 與跨界角色 B 進行溝通活動時，他們必須承受來自組織內部的影響力量 (箭頭 1、2、3 影響跨界角色 A，箭頭 5、6、7 影響跨界角色 B)，由於這些影響組織跨界活動的力量可能來自個人意見或小組意見，同時這些意見本身不見得彼此之間有共識 (箭頭 8、9、10 之間，箭頭 11、12、13 之間)，所以也使得組織間的跨界活動充滿了變數。

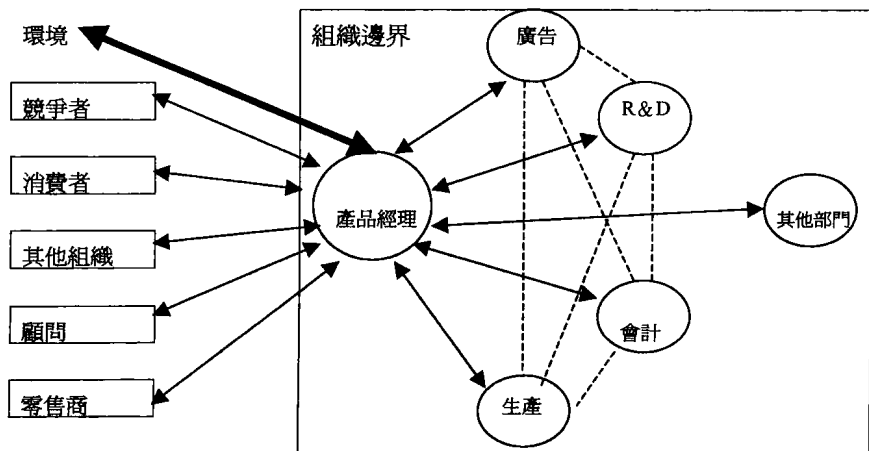
圖 1-1-1 組織跨界活動模型*



*圖表來源：Adams, 1976

所以，那些代表組織在組織邊界與外在環境進行交易（transaction）的組織角色，包含行銷人員、銷售人員、採購人員、人事室招募人員、招生人員、廣告、公關人員、資訊蒐集分析員、原料商、立法人員、協商談判人員，以及產品經理等，都屬於組織邊界角色（boundary roles）。因此若以產品經理為例（Lysonski, Singer, & Wileman, 1989），他的外在環境包含競爭者、消費者、顧問、零售商及其他組織，而他所面對的組織內部影響力，則可能來自廣告部門、研發部門、會計部門、生產部門及其他內部資訊源頭（圖 1-1-2）。

圖 1-1-2 產品經理的跨界活動*



*圖表來源：Lysonski 等，1989

-----表示組織內部資訊流動

————表示組織外部資訊透過產品經理的跨界活動流入組織

另外，Adams(1976, 1980)與 Aldrich、Herker(1976)皆以組織跨界角色(boundary spanning roles)為題，討論此跨界角色的活動、行為、功能、產生及權力，其中後者還發展了 11 項命題，具體討論組織跨界人與資訊處理、外在代表性、結構、環境、及其工作性質與權力的關係(詳細內容會在本章以下章節討論)。

之後，Leifer 及 Huber(1977)兩位學者也以服務於健康福利機構內的 182 名員工為研究對象，探討組織跨界活動、組織結構、以及環境的不確定性三者之間的關係。他們發現三者間的關係緊密，組織員工對環境的不確定性感受越高，他們會進行更多的組織跨界活動，而更多的組織跨界活動則會使得組織更能彈性調整其結構。隨後，Leifer 及 Delbecq(1978)在進一步提出環境不確定性與跨界活動的理論模型時，又提出往後文獻中，最常引用關於組織跨界人的定義：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」(p. 40-41)。同時，兩位學者還整理了過去文獻中出現跨界活動的組織角色名稱表(見表 1-1-1)，筆者並於表中補充了自 1978 年迄今對跨界活動角色的不同稱呼，本書將以「組織跨界人」的名稱(organizational boundary spanners)行走全文(張惠蓉，1998)。

另外一個對組織跨界人的定義也能很精確的傳達組織跨界人的活動，亦即組織跨界人「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，相當於兩極傳播的概念，誠如 Lazarsfeld 等學者在 1948 年所提出的看法：「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）。因此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, 1976）。

同時，也有一些學者以個人的傳播網絡定義組織跨界人（Tushman & Scalan, 1981a, 1981b; Katz & Tushman, 1981）：那些活躍於組織內部網絡的員工稱為內部明星（internal star）；那些活躍於組織外部的員工稱為外部明星（external stars）；而那些兼具內部及外部明星的角色，亦即同時活躍於組織對內及對外網絡的組織員工，即為組織跨界人（boundary spanning individuals）。

在下面幾節中，筆者將從不同角度探討組織跨界人。首先，在第二節中，為了更加了解組織與外在環境的互動內容，將討論組織跨界人所從事的跨界活動；然後在第三節中說明不同的環境因素會影響組織跨界人的產生與分佈；之後，在第四節中，討論組織跨界人的人格特質；最後，在第五節中，製表整理跨界人的