

利害關係人對互動管理的瞭解與應用

蕭元哲*

《摘要》

傳統組織與環境裏利害關係人的互動關係是各自獨立且一對一的。現代學者認為組織事實上是生存於一個複雜且關係交錯的網絡中。本文使用契合觀念瞭解組織競爭、互補與合作本質中利害關係人的互動關係與管理，並以三種契合形式瞭解利害關係人多元屬性之互動方向、強度與綜效。再以 Mitchell、Agle 和 Wood (1997) 之利害關係人特性理論，嘗試透過政府、公民與員工三類利害關係人團體，闡明其各自在自然環境保護議題上的多元屬性與影響力。

[關鍵詞]：利害關係人網絡、利害關係人多元屬性、利害關係人特性、策略性契合

* 義守大學公共政策與管理學系副教授，現借調國立成功大學人文與社會科學中心擔任副研究員。

壹、前言

民主社會時代的來臨，讓每一個行政組織面臨治理環境轉變的挑戰，而治理的模式已由官僚式治理移向網絡治理模式（劉宜君、陳敦源、蕭乃沂、林昭吟，2005）。傳統公共行政者雖然講求網絡治理模式，但網絡治理所採用類型是以行政者為中心所建構之太陽式放射式網絡關係。隨著民主深化，各式各類的利害關係人紛紛興起，且不同利害關係人間相互產生互動關係（柯于璋，2009），但公共管理者注意力與資源的分配，甚少考量其他利害關係人間互動關係之影響。換言之，傳統網絡關係認知並沒有捕捉住網絡中組織與利害關係人間複雜的互動關係，導致公共管理者在網絡中影響力邊陲化或未充分發揮。面對公共管理者傳統組織封閉、和諧、控制、線性、可預測性的系統認知，移轉至現今開放、衝突、紊亂、隨機和不可預測性的系統認知，公共管理者應具備分析與管理不同利害關係人間複雜互動多元屬性能力，瞭解與認定利害關係人間衝突、互補或合作本質，重新掌舵網絡權力以強化治理能力。因此，此本文專注於利害關係人間互動關係對組織與其他利害關係人影響。

在討論利害關係人互動關係的過程中，需要考量兩個或多個利害關係人間一致性（congruence）的強度。因此，契合（fit）觀念非常適合來操作利害關係人的多樣。在本文裡，三種契合形式被使用來理解利害關係人多元屬性之影響力。第一種配適型（matching）契合被用來鑑定與不同利害關係人間關係是競爭或互補本質的工具。第二種中介型（moderation）契合被用來鑑定不同利害關係人間競爭或互補強度的工具。此外，藉著每一個利害關係人特定角色的認定，中介型契合更可以成為鑑定利害關係人在互動影響科層中之工具。最後，完形（gestalts）契合提供鑑定兩個或多個利害關係人間合作程度的工具。對利害關係人影響力而言，Neville 與 Menguc（2006）認為利害關係人特點理論（Mitchell, Agle, & Wood, 1997）比 Rowley（1997）社會網路分析中之密度（density）與中心度（centrality）變數更能提供另一種利害關係人互動影響力的完整性解釋。Mitchell、Agle 和 Wood（1997）之利害關係人認定與特點理論認為管理者應根據利害關係人間相對之權力，合法性和迫切性來衡量利害關係人之相對影響力。以一個組織受自然環境保護相關議題的影響為例，在考量到關心議題之相關利害關係人時，本文以自然環境政府法規強

度，公民／消費者環境敏感性，和企業內部員工影響企圖做為議題發展影響之主要利害關係人團體，以說明利害關係人互動關係。

為了達到上述目的，本文內容將分為數段闡明。首先、介紹 Mitchell、Agle 和 Wood（1997）之利害關係人特點理論，說明管理者對利害關係人權力的、合法性和迫切性認知之影響因素，同時說明利害關係人之多元屬性。其次，介紹契合觀念並說明如何衡量與展現利害關係人互動效果。最後，提供結論與建議。

貳、Mitchell、Agle 和 Wood 利害關係人文獻回顧

Mitchell、Agle 和 Wood（1997）之利害關係人的分類模式主要針對「利害關係人界定」以及「管理者對於利害關係人特性的認知」兩個核心問題。透過利害關係人相關文獻與理論整理，歸納出利害關係人所具備的三種特點並進一步界定類別，它們分別為權力（Power）、合法性（Legitimacy）、迫切性（Urgency）（請見表 1）。

權力（Power）：即利害關係人是否擁有影響組織或計畫決策方向和行動之手段，利害關係人之權力可由資源依賴理論（resource dependence theory, RDT）、代理者理論（agency theory）、與交易成本理論（transaction cost theory）延伸成組織與利害關係人間不同權力。從資源依賴理論觀點而言，角色 A 依賴角色 B 去做一些事情，角色 B 對角色 A 擁有權力。關鍵性資源的需要使得組織置於一個相當依賴的位置上，讓管理者不得不注視這個議題。其次，代理者理論與交易成本理論的重點在於投機行為，投機行為會導致監督、研究與談判需求增加，交易成本會因而上升，是管理者業務重點。

合法性（Legitimacy）：即利害關係人在社會規範中與組織或計畫互動是否適宜。合法性與權力性雖是不同的屬性，卻是相輔相成。一個團體在社會中可能擁有合法地位，或在組織或計畫中執行合法的要求，但他們同時亦須要擁有權力，才能執行本身或組織的目的或期望。合法性分散於多層次分析的社會系統中，最常見的是個人、組織與社會層次。這定義意味著合法性在社會組織或計畫中的不同層級裡，需要獲得明確的界定與協商。

迫切性（Urgency）：即利害關係人的需求或利益是否能立即引起組織或計畫

的關注。迫切性存在於兩種狀況：當訴求本身具有時間特質，以及當訴求對利害關係人是重要的或是急迫的，而兩種狀況是可以同時並存的。

表 1：Mitchell 分類模式的三種屬性比較

屬 性	定 義	特 點
權力 (Power)	利害關係人是否擁有影響組織或計畫決策的方向和行動的手段	<ul style="list-style-type: none"> • 強制力 (Coercive)：建立在外部資源上的控制 • 功利主義 (Utilitarian)：建立在內部或是財政資源上 • 具有規範的權力 (Normative)：建立在象徵性的資源上
合法性 (Legitimacy)	利害關係人在社會規範中與組織或計畫互動是否是適宜	• 多層次分析的社會系統：個人、組織或社會
迫切性 (Urgency)	利害關係人的需求或利益是否能立即引起組織或計畫的關注	<ul style="list-style-type: none"> • 時間敏感性：管理方面延誤回應利害關係人的訴求 • 臨界點：重要訴求與利害關係人的關聯

資料來源：Mitchell, Agle, & Wood (1997)。

上述三種特性會影響管理者對利害關係人訴求的認知選擇性與強度。側重權力層面的管理者會選擇注重何種人會因依賴而受結果影響，側重合法性層面的管理者原則上對社會系絡較敏感，而側重迫切性層面的管理者會以新奇的經驗為題，注重對利害關係人之啓發或激勵效果。

對組織實務而言，與利害關係人的互動不會是一對一的狀況，而是與整個多樣利害關係人網絡影響產生互動。利害關係人可能會直接影響組織，或與其他利害關係人形成聯盟然後間接地影響組織，不管是何種互動關係，本文都視為利害關係人多元屬性的呈現。Rowley (1997) 使用社會網絡分析敘述組織如何鑲嵌於利害關係人的關係網絡中，當網絡密度增加，組織在不同利害關係人間缺乏足夠權力去影響組織時，可與另一有權力之利害關係人聯盟去影響組織。另一方面，缺乏足夠特點之利害關係人亦可與足夠特點之利害關係人合作並影響組織焦點。在抗議運動個案裏，抗議團體時常企圖影響更有權力與更具合法性的利害關係人團體例如消費者

（鼓勵消費者杯葛）或政府（遊說修法）去影響組織。換言之，對管理者而言，利害關係人多元屬性本質可界定為利害關係人對組織衝突、互補或合作訴求多元的強度。

參、利害關係人互動操作模式發展

爲了捕捉利害關係人網絡中（不管是衝突或互補本質）不同利害關係人訴求的直接效果，契合觀念是非常適當應用於認定與回應利害關係人多元屬性的操作。Venkatraman 歸納了六種不同的契合概念，分別爲：「互動關係」（interaction）、「中介效果」（mediation）、「配適度」（matching）、「完形」（gestalts）、「輪廓偏離型」（profile deviation）、「共變異」（covariation）。此契合觀點理論化係由兩個主要構面建構而成，一構面是有無標準設定，另一構面是變數的多寡。根據兩個主要構面特質演繹，每一類契合觀念所發揮的功能便有所不同。本節只應用其中配適型（matching）契合、中介型（moderation）契合與完形（gestalts）契合，以下就先針對每一種契合功能簡單說明。接著介紹三個獨立利害關係人，進一步以三種契合形式演繹三個利害關係人互動模式。

表 2：契合的形式

	特定標準	無特定標準
變數多寡	理想型偏離	完形
	干預效果	共變異
	互動關係	配適度

資料來源：Venkatraman (1989)。

一、配適契合

配適度強調兩相關變項間的相互配合程度，基本的主張是自變項間的配合程度愈佳，則因變項的值就愈大。配適度觀點之假設在於針對任一特定自變項的解釋，而另一自變項僅有唯一值可使因變項達到極大化。而此自變項任一方向的偏離以此

為唯一值，對於因變項均有負面影響。如果以利害關係人間之減碳共識為例，政府與公民如被設定為不同兩類利害關係人，如果雙方在權力、合法性與迫害性等構面組合趨於一致，利害關係人網絡會啟動以影響組織，保證引起管理者注意。相反地，政府與公民不同兩類利害關係人如果在權力、合法性與迫害性等構面組合趨於不一致，或偏離強度越大，管理者就越忽略此環保議題。

二、干預契合

干預契合觀點認為在自變項與因變項間存在有重要的干預機制。干預契合效果認為自變項與應變項之間存在重要之中介變數，即認為自變項對應變項之影響乃是透過干預（權變）變項而產生的。以利害關係人多元屬性觀點而言，管理者對某一特定利害關係人特點之方向與強度會被另一利害關係人訴求團體特點之方向與強度所干擾。換言之，干預契合可用來鑑別特定利害關係人對其他利害關係人相對影響力。譬如在比較政府與企業對人民訴求之特點影響力時，我們比較傾向期待政府比企業更有影響力，因為政府具有立法與執法的威權，所以在社會環境中，利害關係人團體間的科層關係便會形成。

三、完形契合

「完形」之觀點與理想型觀點一樣，同樣是以全型（Configuration）理論為基礎，認為應該納入完整之變項來探討變項間之組合型態，注重利害關係人間內部一致性的探討。照此觀念操作，利害關係人間的策略合作會產生比個別利害關係人單獨運作加總更大的綜合效果。例如政府與員工兩類利害關係人的合作便可以找出企業對自然環境負面影響之面向，而可進一步要求企業負起環保責任。

表 3：不同契合觀念之比較

特質	互動關係 interaction	中介效果 mediation	配適度 matching	完形 gestalts	輪廓偏離型 profile deviation	共變異 covariation
契合 內在 觀念	互動關係 interaction	干預 intervention	配適 matching	內部一致 internal congruence	堅守特定輪廓 adherence to a specified profile	內部符合 internal consistency
涉及 變數 數目	兩個	二至多	兩個	多個	多個	四至多個

資料來源：Venkatraman (1989)。

四、利害關係人獨立效果

為了充分展現利害關係人互動關係，在討論利害關係人互動式之前，首先本文先討論利害關係人個別獨立效果。因此，本文假設在對自然環境保護責任議題上，政府法規強度、公民／消費者環境敏感性和企業內部員工企圖為影響組織自然環境保護責任是三個主要利害關係人。

依據 Mitchell、Agle 和 Wood (1997) 架構，我們可以觀察政府環境法規之強度如何影響組織。首先、資源依賴理論主張組織必須處理環境裏提供組織生存必要且重要的資源 (Pfeffer & Salancik, 1978)。政府有權力確定並且實施法規，並且處罰不遵守這些法規之相關者。因此，政府決定不僅影響組織資源分配決策且支配管理者認知。而嚴格法規、環境保護署／局預算，或者違反法規罰款的增加，都會增加政府對抗污染組織的權力。第二、合法性被用於鑑定社會規範、價值、與信仰系統評價之相對性。依照制度理論 (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977)，不被社會認為合法的組織將會被淘汰或被邊緣化。環境法規強度的增加在民主國家被視為是大多數人支持的象徵，因此值得管理者的注意。最後，迫切性包括利害關係人時間敏感性與訴求的關鍵性，環境法規強度的增加可被視為對時間敏感性和關鍵性回應的認同。簡言之，政府環境法規增強會增進企業履行更多環保責任。

同樣利用 Mitchell、Agle 和 Wood (1997) 架構，我們也可以觀察公民／消費者環境敏感性層次如何影響組織。根據資源依賴理論主張，企業依賴公民／消費者

資源為收入來源，公民／消費者有權力影響企業。公民／消費者環境敏感性增加將透過較不污染環境產品和服務之購買行為來主張。因為廣大的社會是從公民／消費者組成，他們購買習慣的強度可作為社會合法性的代表（即用鈔票來投票）。依照制度理論（DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977），不提供社會認為合法的、或公民／消費者所需要的產品或服務，組織將面臨淘汰或被邊緣化。公民／消費者環境敏感性的增加也可被視為組織環境行為或策略改變對公民／消費者時間敏感性和關鍵性回應的認同。簡言之，公民／消費者環境敏感性增強亦會增進企業履行更多環保責任。

同樣利用 Mitchell 等（1997）架構，我們也可以觀察企業內部員工如何影響組織。根據資源依賴理論主張，企業依賴員工為組織重要人力資源來進行生產活動，員工有權力影響企業，但影響與否端視員工偏好。而企業員工企圖本身並不一定具有社會合法性，大部分時候都仰賴社會提供社會的合法性。員工企圖的提升也可被視為組織環境責任對時間敏感性和關鍵性回應的認同。簡言之，員工企圖的提升亦會增進企業履行更多環保責任。

五、利害關係人互動效果

在先前小節部分，本文呈現獨立利害關係人對組織影響的論點。以下將從契合架構延伸（Venkatraman, 1989），討論兩個或更多利害關係人間之互動關係。我們仍假設政府法規強度、公民／消費者環境敏感性和內部員工的影響企圖會互動以影響企業履行環保責任方向與強度。

（一）利害關係人的配適互動效果

為了開始探索利害關係人網路內之利害關係人之間的互動關係，我們應該從方向的效應開始，因為這是最基本的。不同利害關係人對焦點組織之關係可能是衝突或互補訴求，依據 Mitchell、Agle 和 Wood（1997）利害關係人特性觀念，兩者或更多利害關係人的組合會有配適契合的互動發生，以影響焦點組織。配適契合的互動測量兩位或更多當事人間一致性或者同意（Venkatraman, 1989），在本個案中，三個主要利害關係人之兩者或更多利害關係人配適，主要是考量他們對企業組織環保責任之影響。譬如公民／消費者環境敏感性會被政府環境法規之強度所影響，當

他們的訴求方向越來越配適，他們所組合的特點增加，並且增強對組織影響力。

（二）利害關係人的干預互動效果

互動效果有時會以干預互動效果來呈現不同的利害關係人對其他利害關係人的不同影響強度。在這個互動形式中，特定利害關係人特性的方向與強度將對其他利害關係人之方向與強度有不同的影響。換言之，利害關係人擁有三個屬性最大的累積程度會比三個屬性低度累積程度之利害關係人擁有者更有影響力。譬如，政府法規強度的增加對公民／消費者環境敏感性影響力的強化比企業員工企圖之影響力提升來的大。決定對其它利害關係人影響力不僅對管理者有利害關係人網絡地圖化的意涵，同時對尋求聯盟之利害關係人也有意涵。例如公民／消費者如果想要為其訴求達成更大的特點，最好與政府而非企業員工策略聯盟。

此外，當我們考量某特定利害關係人角色之本質時，可使用干預互動形式來建構利害關係人角色間的科層。利害關係人理論概念化管理者位在網路的中心，受到各式各樣的利害關係人遊說，包括政府與讓組織吻合他們的訴求之尋求者。實際上，是污染組織本身和他們的利害關係人經常遊說政府改變在網絡內治理組織的行為和影響的法令規章。根據社會網絡分析（Rowley, 1997）敘述，位在社群網絡中心位置的好處是透過多重關係涉入而達到更大的權力。這種權力允予政府比公民／消費者或者企業員工有更多的互動影響。或者，利用資源依賴理論（Pfeffer & Salancik, 1978）推理，政府可能由於作為網絡的法規立法者和實施者的角色而被認為為最有權力的。從制度理論角度而言（DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977），政府可能由於它的民主制度化而被認為為最合法的，這與缺乏民主的消費者和員工之互動關係形成反比。同時掌控權力和合法性的屬性自然地會建構出高階屬性之威權、或權力之合法性使用（Mitchell, Agle, & Wood, 1997），同樣地，政府也有顯著資源來強調其訴求的迫切性層次。因此，在不同利害關係人角色間科層中，我們發現政府是最有影響力的利害關係人。公民／消費者相對於企業內部員工握有企業組織主要收入重要資源提供者，特別是顯著競爭強度的情況下，他們對資源之分配會有更強的審視。相反地，企業內部員工受限制於組織提供收入與滿意的工作生活，裁量權便受到傷害。因此，在利害關係人角色間科層中，公民／消費者是次於政府最有影響力的利害關係人，隨後才是企業內部員工。

(三) 利害關係人的完形互動效果

當兩個或更多利害關係人策略上合作時，完形為契合觀念引介了綜效關係發生的可能性。換言之，他們總合訴求特點（權力，合法性和迫切性）可能比他們個別訴求特點之加總數更多。例如，當利害關係人團體合作時，他們透過其個別特點的組合獲得某些優勢。在策略管理文獻裏，合作能因消除重複而達成效率。Rowley（1997）也曾表示當利害關係人網絡密度增加時，利害關係人間溝通變得更有效率。因為資訊協調分享的規模效果讓使監控努力和異質同形效應中的綜效增加，使其能回應對組織活動上要求綜效增加之利害關係人壓力。譬如，政府與企業內部員工之戰略性合作可能透過資訊的分享而有效率的取得。根據 Mitchell、Agle 和 Wood（1997）架構分析，當政府受到企業內部員工「內神通外鬼」（whistle-blowing）協助時，政府與企業內部員工訴求的權力才會增加。與此類似，他們訴求的合法性亦會增加，因為合作所導致辯論過程中的一致性，支持了他們的訴求。因此，由於有效率的合作，兩個利害關係人訴求之加總可能會比他們個人訴求特點總數大，這代表了一個完形（Venkatraman, 1989）。

肆、結論與管理意涵

透過利害關係人管理中 Mitchell、Agle 和 Wood（1997）之利害關係人特點理論與利害關係人網絡理論（Rowley, 1997）之瞭解，本文期待協助公共管理者能在利害關係人互動管理能力上有所有強化。雖然利害關係人特點理論基於利害關係人訴求之權力，合法性和迫切性特點，概念化了利害關係人特點的認定。不過只考量組織個別利害關係人獨立效應，而非複雜利害關係人網絡所引起的互動關係。Rowley（1997）進一步考量複雜利害關係人網絡中互動關係，並透過 Frooman（1999）檢驗。Rowley（1997）強調利害關係人網絡結構，特別考量網絡的密度和組織的中心性（centrality）。而本文進一步採用利害關係人網絡特點來解釋利害關係人互動關係的本質與效應。為了展示利害關係人操作互動關係效應，本文使用三種契合形式（配適型、干預型與全形型）作為個案演練。本文認為操作第一步驟是考慮到利害關係人之間方向性的一致性。管理者必須自覺到那個利害關係人是支持

組織活動、而哪一個是不支持的，以及在議題上可能形成的潛在盟友，而配適型之契合觀念適用於潛在盟友的認定。考慮到利害關係人互動關係過程中的第二步驟是互動中利害關係人影響力強度。正如管理者在察覺到潛在的盟友外，必須進一步瞭解其影響力或潛在強度，而中介型契合是測試利害關係人互動關係之潛在強度最恰當工具。此外，當考慮到特定的利害關係人角色時，鑑定利害關係人強度之影響力會創造出一個科層。此影響力排列由最具影響力的政府起頭，依序是公民 / 消費者與企業內部員工。利害關係人互動關係考量第三步驟是利害關係人策略合作所產生之潛在綜效。這延長管理者瞭解利害關係人聯盟之潛在強度至影響力總體強度大過於個別影響力加總強度之情況。當互動中利害關係人之內部一致性導致所訴求的效率時，綜效就會發生，而全形型契合觀念是測試利害關係人互動關係中所產生之潛在綜效最合適的工具。

此文對公共管理實務者而言有三個重要意涵。首先，利害關係理論提供用以了解關鍵利害關係人對組織活動影響之一有效的工具。然而，管理者必須先了解利害關係人網路中多元屬性利害關係人之互動關係，這些利害關係者的訴求，有時候是衝突的，有時候卻是互補或合作的。本文架構可協助管理者瞭解與衡量複雜利害關係網路中之利害關係者間的方向、強度與綜效。方向提供管理者利害關係人是否支持組織活動之相關資訊，與潛在聯盟將引起的可能議題。而強度強化了對這些聯盟可能造成的潛在影響的管理察覺能力。而綜效則增強了方向與強度兩因子於利害關係者間戰略性合作所造成額外影響之瞭解。

第二個意涵為利害關係人間聯盟之形成目的，是為獲得足夠的特點去影響整個組織。對管理者而言，這是最重要的議題！其架構所提供的解釋力更勝於 Rowley (1997) 的網絡觀點。利用特點架構 (Mitchell, Agle, & Wood, 1997) 考量利害關係者的訴求允許管理者達到下列目的：一、鑑定與組織有相關關係之利害關係者權力、合法性與急迫性。二、鑑定每一個訴求團體所擁有的籌碼與重要性。三、裁定組織如何準確地符合利害關係者的要求。考量利害關係者多樣屬性的核心是管理者必須了解多元利害關係人間的互動關係，單一利害關係者的特點或許不足以對組織產生有效的影響，然而與另一利害關係者結盟，其總額特點即可能影響組織。因此，管理者不應該僅僅觀察利害關係人之獨立特點與其一對一關係，而更須留意其與其他利害關係者間的潛在互動關係。

本文將討論的著眼點置於特定利害關係者特點的互動關係，並以自然環境議題為背景探討政府、公民 / 消費者、與企業內部員工的角色。舉例來說，管理者應該考慮政府法規聲援其他利害關係團體之支持度與強度，像公民 / 消費者和企業內部員工。事實上，鑑別利害關係者角色之認同會導致科層多元屬性影響力變化之考量。簡言之，政府法規強度會比公民 / 消費者、與企業內部員工有更強的互動影響力，而公民 / 消費者的互動影響力更甚於與企業內部員工之互動影響力。因此，管理者應該考量政府法規行動，根據訴求方向加強或減弱較不具特點之利害關係者要求程度。倘若，政府認可其他利害關係者的訴求，這些利害關係者相對於未被認可的利害關係者，會更有影響力。此三個利害關係團體展現對於利害關係人分類標準而言，可能過於簡易！未來架構可考量非政府組織、媒體等異質團體的加入。甚至在全球層次上，應進一步考量各國的差異性。

參考文獻

- 柯于璋 (2009)。災後遷村計畫之政治可行性分析：以高雄縣藤枝新舊部落為例。
臺灣政治學刊，第 13 卷第 1 期，頁 107-159。
- 劉宜君、陳敦源、蕭乃沂、林昭吟 (2005)。網絡分析在利害關係人概念之應用：
以我國全民健保政策改革為例。*臺灣社會福利學刊*，第 4 卷第 1 期，頁 95-
130。
- DiMaggio, P. J., & W. W. Powell (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2): 191-205.
- Mitchell, R. K., B. R. Agle, & D. J. Wood (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.
- Meyer, J. W., & B. Rowan (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Nevill B. A., & B. Menguc (2006). Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of

- the Interactions between Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66: 377-391.
- Pfeffer, J., & G. R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. NY: Harper & Row.
- Rowley, T. J. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22(4): 887-910.
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3): 423-444.

Understanding and Application of Interaction Management among Stakeholders

Luke Yuan-Che Hisao^{*}

Abstract

While stakeholder relationship has traditionally considered an organization's interactions with stakeholders in terms of independent and dyadic relationships, recent scholarship has pointed to the fact that organizations exist within a complex network of intertwining relationships. This paper adopted the concept of "fit" for understanding the stakeholder's effects upon the organization of competing, complementary and cooperative stakeholder interactions. Three forms of fit are used to understand stakeholder multiplicity based upon the direction, strength, and synergies of the interacting claims. Additionally, the stakeholder identification and salience of Mitchell, Agle, and Wood (1997) provides a relevant and significant explanation of the nature and effects of stakeholder interaction. Three stakeholder groups (governments, citizens and employees) and the stakeholder issue of concern for the natural environment illustrate a hierarchy of the multiplicity strength of influence of these three stakeholder groups.

Keywords: stakeholder networks, stakeholder multiplicity, stakeholder salience, strategic fit

* Associate Professor, Department of Public Policy and Management, I-Shou University.