

組織政治與組織發展： 一個政治性觀點對中立性觀點的探索

林 月 珠*

一般組織發展的論點是主張有計劃及有系統的在組織中運用行爲科學的原則和操作，以謀組織的發展。此種論點相信協力及合作的方法比交易及政治的方法，更能解決組織裏的問題，也更能提昇組織效力和個人滿足。

但是，作者持不同的看法。作者認為在組織發展中，凡計劃性的教導、學習與變革，均會引起組織中個體行爲和集體行爲的抉擇和得失，因而產生衝突和交易的政治問題；而且在過程中，我們更易發現組織中的權力所具有的多元性、複雜的互動性、不均等的分配性、善變性、與組織結構間的相關性、主觀的察覺性、有限性、及非零和性。此外，這些現象也將令組織發展在個人方面、組織方面、診斷與處方方面，顯出其在基本假定上的不足和執行上的無能。是以作者主張以政治性的組織發展取代中立性的組織發展，進而建議組織中所有的成員，扮演追求、維持及運用權力的角色，並應用道德的組織政治行爲，以同時提昇個人及組織的效力。

壹、前 言

權力和政治是社會生活和組織生活中，不容置疑的事實。人們在組織中，若欲追求有效的行爲，便須了解組織政治的現象。所謂組織政治(organizational politics)是在組織中，制定決策、分配資源、解決衝突的過程。在這些過程中，組織發展(organization development)強調的論點是：運用行爲科學的方法，可以增強共同問題的解決（如組織效力的增強和個人滿足的提高），因而主張協力的、合作的、聯合的問題解決方式，優於交易的和政治的方式。（註一）換言

* 本文作者係東吳大學政治學系專任講師。

之，根據組織發展的論點：在瞬息萬變的時代下，各種組織爲了應付科技方面、結構方面、行爲方面以及價值方面之變革壓力，無不思維如何提昇運作之效率、成長之平衡、合時性之保持、適應之能力，乃紛紛鼓吹並應用各種計劃性變革，以長期努力於組織之發展。於是組織發展的各種技術和方法，諸如敏力訓練法(sensitivity training)，會心團體訓練法(encounter group)，生活與事業計劃法(life and career planning)，工作豐富化(job enrichment)，目標管理(management by objectives)，過程諮詢技術(process consultation)，群間團隊建立技術(intergroup team-building intervention)等乃因應而生^(註二)。然而這些講究信任、開放、協力、個人尊重的觀點，只適用於理性問題的解決，卻不適用於政治事件中。譬如均權(power equalization)長久以來即爲組織發展的價值之一，但事實上均權並不易在其所揭櫫的民主參與的方式中獲得；它只有在下列兩種情形中才成立：(1)在問題情境中，解決問題比強制權力有用的時候；(2)民主參與確能增加組織成員權力的時候。均權只是權力積極的一面^(註三)。因此，組織發展必須在兩方面承認組織政治的重要性：第一個層次是個人的策略性聯盟、利益競爭的政治問題；第二個層次是社會的價值分配的總體政治問題。無論忽略了總體或個體的政治問題，組織發展必然無法解決根本的政治問題。一如班尼士(Warre Bennis)指出，組織發展是有系統的逃避權力，以及變革所造成的政治問題，其實有時真正主宰組織成員互動的是懷疑、背叛和衝突，而真理和互愛只是多餘的^(註四)。有許多人對權力很矛盾，其實影響和控制，也可以是一件很讓人享受的事情。B.Russell 曾說：權力和光榮是人類無限慾望中的主要成份；F.Nietzsche 也曾說：所有的生活慾望，均在展現權力，生活即權力；R.May 甚至說：暴力的根源來自於一個人擁有太少的權力，而非太多的權力；B.T.Mayes 和 R.W.Allen 更強調，所有的組織均是一個政治體，而

註 一：Wendell L. French & Cecil H. Bell, JR., Organization Development: Behavior Science Interventions for Organization Improvement, 4th ed., Englewood Cliff, N. J., Prentice-Hall International, INC., 1990, p. 279, 283, 287.

註 二：吳秉恩，組織行爲學，台北，華泰書局，民國75年，頁433-434、449-455。

註 三：Wendell L. French & Cecil H. Bell, JR., *op. cit.*, p. 288.

註 四：蔡麟筆譯，權力、政治與組織，台北，巨流圖書公司，民國79年，頁96、100。

恰當的權力分配對良好的組織績效是必要的。(註五)

組織發展基本上是一種以人為中心的變革途徑(people-centered approach to change)，它假定人們會因教導和學習，而改變他們的習慣和行爲，進而改進組織績效(註六)，然而在作者看來：組織發展忽略了在教導、學習、改變、改善組織績效中，所牽涉到的抉擇和得失、衝突和交易，而這些都將影響組織發展的成效。因爲一般組織發展的論點過份偏重正面的行爲，過份忽視兼有正負面影響的組織政治，本文乃將組織政治與組織發展視爲同等重要的課題，對它們同時進行分析與批判性的研究，並從組織政治的角度探討整個組織發展的問題。

本文除前言一單元及含評估與建議的結論一單元以外，全文分爲兩大部份。第一部份介紹組織發展理論在個人，組織及診斷與處方三方面所作的若干基本假定；並針對各種基本假定，就作者所知，提出一些批判性的檢討。第二部份澄清組織政治在概念上的混淆不清，並對作爲組織政治核心要件的權力，進行廣泛及深入的分析。

貳、組織發展：理論上的假定與批判性的檢討

根據L. T. Henry及W. C. Hammer的看法，在相互依賴性加深，和不可預測性增強的複雜環境下，多數組織須採行「非官僚化的結構型態」(註七)以爲應付，這種複雜的環境是來自三大變化的影響：(一)大環境的改變：如知識爆炸、技術爆炸、溝通爆炸、經濟爆炸等；(二)工作環境的改變：如市場國際化、縮短的生產流程、市場趨向的組織、業務和幕僚人員的關係改變、成員身分的多重現象、機器和決策間的互動等；(三)價值觀念的改變：如人應該更獨立自主、人們應該可以選擇自己的工作和休閒、安全感是重要的追求價值、個

註 五：Hampton Summer Webber, *Organizational Behavior and the Practice of Management*, 5th ed., Illinois, Scott, Foresman and Company, pp. 151-152.

註 六：黃文科，生態理論與組織發展，台北，中興大學行政學報，民國74年6月，頁150。

註 七：前揭書，頁153。

人目標和組織目標間的自由抉擇權、工作應具有意義及激勵性、管理應著重影響力而非強制力。

組織發展是組織面對各種變遷時，爲了增進解決問題的能力，和強化更新的過程，所做的長期努力。它是藉由諮商專業的協力診斷，使用各種應用行爲科學的理論和技術，從事組織文化的管理；此組織文化特別強調正式的工作團隊、暫時的團隊、及團體間的文化。^(註八) W. Bennis 亦認爲：組織發展乃是環境急速變遷下的一種回饋，本身具有教育策略之意義；目的在改變組織之信念、態度、價值及結構，以求適應最新技藝及市場之挑戰，並調整組織本身之變化。^(註九) 故其特色有如 R.Beckhard 所指：是有計劃的；整體性的；由上而下的管理；以增進組織的績效和健康爲目的；在方法上運用行爲科學的知識。^(註十)

各種組織在所有的變動壓力之下，極力圖謀的生存與發展之道，均不離開下列三種目標：(1)在個人層次追求員工的滿足，(2)在團體層次追求團隊的合作，(3)在組織層次追求長好的績效。唯三個層次間的性質及立場不同，故其各別的有效原則，並不能類推適用，有時甚至有衝突抵消之處，故組織發展的努力，從組織政治的角度看，並不全然會成功。

組織發展的理論包括在個人方面，在組織方面，以及在診斷與處方三方面的若干基本假定。本章的目的在針對各種基本假定，就本人所知，提出一些批判性的檢討。

一、對組織發展在個人方面之基本假定的批判性檢討

組織發展的理論在個人方面有兩點基本假定：第一，若組織能提供帶有支持的挑戰的環境，多數人會有自我成長和自我發展的傾向——多數人均希望達成一個能夠超越其能力的成就。第二點與第一點有關，多數人希望能超

註 八：Wendell L. French & Cecil H. Bell, JR., op. cit., p. 17.

註 九：吳秉恩，前揭書，頁434。

註 十：黃文科，前揭書，頁151。

越環境的限制，進而對組織目標的達成有更高的貢獻。(註一一)總而言之，組織發展的理論對個人的基本假定，強烈的充滿「自我實現」的樂觀看法，因而主張組織發展應滿足個人的需求。如 A. Maslow 所指的生理的需求、安全的需求、歸屬的需求、尊榮的需求，自我實現的需求。亦如 K. Goldstein 所言：每一個人與生俱來就有實現自身性向、潛能和秉賦的傾向。(註一二)

上述基本假定包括下列幾點意涵：1. 以個人自由意志為基礎的樂觀心態，而認為人類可以成為自己所期望的人。2. 樂觀的認為自我實現的輝煌成就，可源自取之不盡的創造力。3. 若可獲得充分的自由，便可夢想人們必會獲得無政府約束的互助社會。4. 即有互助之心，故可以產出個人目標和組織目標相輔相成的「快樂家庭」。(註一三)

以下作者將就個人所知，針對組織發展理論在個人方面所作之基本假定所涉及的各项要點，一一分別作批判性的檢討。

1. 接受挑戰的性格：此性格並非每個人皆有，且難以測量，何況每個人承受壓力的程度不同、強弱也有別、習慣更迥異。如 J. P. Kotter 所言：當一個人在組織的正式權威越多，所受責難越多，也越複雜，故許多外人或低階者並不明顯地貪戀有挑戰性的管理工作。(註一四) C. B. Derr 也指出：領先、自由和高峰成就是人類的目標之一；但是安全感和平衡也是一個重要價值。人們追求工作安定和組織認同，有時更甚於前進或挑戰。人們對事業、家庭、友誼、休閒、自我發展，常常都只給一個公平的機會；平衡取向會令一般人不致於成為工作狂，因為其目的是在於尋求一個健康平衡的工作生活和個人生活。(註一五)

2. 互助的人性：D. M. McGregor 亦指出有權者易於採用 X 理論的假設來對待員工；若真如此，則一些重要的組織行為的信念，必須再檢定；至少 Y

註一一：Wendell L. French & Cecil H. Bell, JR., op. cit., p.44.

註一二：莊耀嘉編譯，馬斯洛：人本心理學之父，台北，冠桂圖書公司，民國79年，頁28。

註一三：蔡麟筆譯，前揭書，頁86-87。

註一四：Hampton Summer Webber, op. cit., p. 169.

註一五：Andrew J. Dubrin, Human Relations: A Job Oriented Approach, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, Inc., 1992, p. 471.

理論的假設可能忽略了人際間有差距的社會權力，即管理者的權威行爲，不只是基於其個人人性或人格的問題，而且也與他們所處的社會關係有關連。

(註一六)

3. 成爲己所期望的人：在複雜的政治體中，人類並不清楚自己所期望的成就爲何。如 S. Lukes 指出，處於工作組織中，有很多人並不清楚未來可能會發展或出現的潛在性論點爲何，因此無法評估自己的利益何在。(註一七)

4. 互助的社會：互助社會只是一個夢想，與其說組織生活是互助的，不如說是互惠的，即組織中互惠的政治活動遠大於互助的道德活動。爲什麼會這樣呢？A. J. Dubrin 列舉了八項因素：(1)金字塔型的組織：組織是由「分配權威」和「設定使用權力的步驟」所運作的金字塔政治結構，只有爭取越多的權力，才有能力分配權力給對權力的態度是多多益善的人們。(2)組織中的競爭：金字塔型的組織，創造了成就取向的成員間的競爭，進而促成了謀權(politicking)的關係；不管組織是欲增加生力軍或裁員，人們總會訴諸辦公室的政治(office politic)去改善他們的競爭優勢。(3)主觀的績效標準：人們常訴諸工作政治(job politic)，因爲他們不相信組織對其升遷有客觀的判斷，如西方諾言：不在於知道標準爲何，而在於你認識誰。這正適用於組織，意謂著績效標準的客觀清晰是不易之事。(4)環境的不確定性：組織環境的不確定性，除了來自大環境的變動外，組織內的主觀績效標準，亦是主因。當一個人身處不穩定和不何預測的組織環境，甚或管理者自己也不知道要部屬如何回應不穩定的環境時，人們只好訴諸政治途徑去迎合有權者的有利評價。(5)情緒上的不安全感：有人訴諸政治策略去迎合有權者，可能因其缺乏能力或技能信心。如一位贏得諾貝爾獎的教授，便可能不會對其大學的行政人員討好，因其顯著的作品，已可成爲其信心的標識，因而有高度的安全感。故一個人對政治策略的選擇，可能影涉其安全感的程度。如一位沒有安全感的人，可能經常在上司所製造幽默中，立刻大笑。(6)被接受的需要：許多組織成員在辦公室

註一六：Walter R. Nord, Concepts and Controversy in Organizational Behavior, 台北，華泰書局總經銷，民國67年，p. 443。

註一七：蔡麟筆譯，前揭書，頁113。

運用政治，並不是想要爬上組織階梯，他們只是要他人接受和喜愛。為此，他們便施惠他人，並執行一些比較無傷的工作，或當個總是在桌上置一盤糖果的「糖果人」(candy man)。甚至某些主管爲了獲取部屬的接受或喜愛，而給部屬不應得的高等績效評估，並主張一個人不要當個壞人和報憂的信差。(7)逃避工作的慾望：有些組織成員利用種種辦公室政治去逃避艱難的工作。如一位倉庫員工告訴一位研究人員：上司允許我在倉庫打盹，因爲我常爲他的私務出差。(8)馬基維里的人性論：人們有操縱他人、塑造他人慾望和態度的慾望。G. Biberman 的研究也證明了馬基維里的觀點和組織政治是有明顯的相關。(註一八)

5. 創造力取之不盡的樂觀，作者對此相當懷疑，而認爲有四個問題值得探討。第一個問題是創造力是否無窮？很多人對此表示懷疑。如 E. Gardner 認爲創造力不是與生俱來的，須透過多種程序之磨鍊，才可以提昇創造力，J. P. Gnlford 也認爲創造力的激發，必須在某種智商程度以上才能產生。第二個問題創造力的展現是否會帶來員工的滿足？如前所述，C. B. Derr 曾指出安定和認同，有時更甚於前進與挑戰(註一九)。而且創造力的展現中，亦有抉擇與得失、衝突與交易的政治問題；若政治問題沒有適當的處理，創造力的展現，是不一定會帶來員工的滿足！

第三個問題是員工滿足是否會帶來組織績效，在這方面有兩項研究值得注意。第一是 Ohio 州立大學在領導與績效的研究中，將領導分爲二型：①創造結構型：領導者組合要做的工作、界定角色和關係、建構溝通管道和工作方法。②體貼部屬型：行爲者顯示出相互的、信任的、友善的、支持的、尊敬的、溫暖的態度。發現雷同於組織發展觀點的體貼型常能產生員工的高度滿足，卻不一定伴隨良好的組織績效。(註二十)

其二是 R. Likert 在 Michigant 大學用員工作取向和工作取向兩種領導型態

註一八：Andrew J. Dubrin, op. cit., pp. 303-305.

註一九：Ibid., p. 471.

註二〇：Gary Dessler, Human Behavior: Improving Performance of Work, Reston, Virginia, Reston Publishing Company, Inc., 1981, p. 240.

研究其與組織績效的關係。員工取向：是視員工具有根本的重要性，並接受員工個別的人格的需要。生產取向：是強調產量及工作技能的重要性，且視員工只為達成組織目標的工具。R. Likert 指出：①最有效的領導者是（但並非總是）以員工為中心的。②然而亦發現有時生產取向的領導者，會帶來更高的團體績效。③在此的員工取向不同於體貼型的領導者，員工取向不只是一位好好先生(nice guy)，他尚要求高昂而清楚的績效目標。（註二一）因此，雖然 R. Likert 指出最有效的領導者，一般是以員工為中心的；但是若就 Ohio 大學之發現而論，很可能是員工取向中的體貼成份產生工作滿足，員工取向中的績效要求的成份產生高的組織績效；即並不是由員工取向帶來工作滿足，再由工作滿足帶來組織績效。如 G. Dessler 所云：不要相信組織中只要有高度信心、信任、支持、贊同的態度、高度的工作滿足，就會帶來高度的產量（註二二）

第四個問題是自我實現的需求是否會刺激創造力的展現？換言之，人們會在自我實現的需求下，不斷開發或展現創造力以資應用嗎？姑不論創造力展現過程和訓練過程，有多少抉擇得失的政治問題；就「自我實現」有需求的強弱之別，「創造」有能力的高低之異而言，組織發展所假定的：在自我實現的需求下，人們會充分的發揮其創造力。其成立的可能只是在上列兩個概念交織下的四種情形中的一種而已（需求強，力能高）。

6. 個人目標和組織目標相輔相成的建構一個快樂的園地：根據 A. Etzioni 的看法，自從強調快樂和人群關係後，個人權力更為抬頭了（註二三）。T. Nichol 亦認為組織發展和 A. Maslow 所主張的用自我實現來揉合個人目標和組織目標，二者是有問題的，因組織中矛盾和合作是一樣的普遍，自我實現的開明策略，並無法勝任所有的問題，亦即在其所強調的個人激勵以外，尚忽略了組織政治所探討的權力與妥協的問題（註二四）及衝突與對抗等問題。此

註二一：Ibid., pp. 241-242.

註二二：Ibid., p. 244.

註二三：Paul Hersey & Ken Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 5th ed., Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, Inc., 1988, p. 205.

外對於組織發展透過參與管理以鼓勵自我實現這一點，M. Mulder 頗不以爲然地指出：參與管理經常會帶來權力分配上更大的差距；R. Krishnan 研究高階人員在組織決策中，對低階人員的參與態度時，亦指出主管對掌控較多的重要資源，以及保留傳統的管理特權等興趣，更甚於鼓勵成員參與組織決策。（註二五）由此可見透過參與管理，一方面不一定能促成部屬的自我實現；二方面透過參與管理，管理者可能假借組織目標之名（激勵參與、提高士氣……），遂行個人目標之實（強化個人特權）。因此，個人目標與組織目標不易揉合，若組織發展忽略這些關鍵人物的發展，則組織發展對自己所提倡（人是組織命運的主宰）的看法，並不忠實，（註二六）總之，組織發展雖然崇尚個人的目標、意願的自由；卻經常從高階管理者的觀點，來界定組織目標和個人目標，在個人成長和個人發展的名義下，進行某些操控的技倆。F. Blackler 及 C. A. Brown 亦認爲，自我實現理論會助長個人以周圍社會爲名義，而強行自己的觀點。（註二七）

二、對組織發展在組織方面之基本假定的批判性檢討

組織發展理論在組織方面有兩點基本假定：第一，組織發展著眼於組織的負功能面，指出官僚制度在組織道德方面，極度令人失望；它不但剝削了個體成員的生活，也無法滿足個體的需求；它不從人性面來對待個人，因而妨礙了自我實現的個人目標。如此一來，組織便無法因應環境的變遷：不只無法應付組織內部的變遷，更無法順應科學與技術革命所引起的衝擊。第二，基於第一點的看法，乃主張組織發展應追求以民主式組織來取代官僚組織。民主式組織是植基於自由、溝通、共識、技術才能。官僚組織是植基於組織之職權。換言之，組織發展欲用協力關係以取代層級關係，認爲協力關係可激發更密切的合作關係，是一種以互信互愛的方法來對待組織成員；而層級

註二四：蔡麟筆譯，前揭書，頁87。

註二五：Walter R. Nord, *op. cit.*, p. 436.

註二六：蔡麟筆譯，前揭書，頁95。

註二七：蔡麟筆譯，前揭書，頁89。

關係是官僚制度的權力程序。(註二八)

以下作者將就個人所知，針對組織發展理論在組織方面所作基本假定的兩大要點，分別作批判性的檢討，而且更強調第二點的檢討。

1. 官僚組織是黑暗的嗎？

人們面對任務時，透過分工以求合作之效的努力方式，是必要。在分工與合作的配置下，必然出現有上下左右關係的工作單位，此合成關係便構成了層級節制的官僚體系。它固然造成區別與阻隔，但也提供了關係和機會。換言之每個職位均含有下列成份(1)職權，(2)職責，(3)職務，(4)負責，(5)技藝，(6)地位（有關的工作特權），(7)關係（與他人互動的途徑），(8)機會（尋求新的責任、學習、發展、成長等的可能性）(註二九)。因此，人們不僅在團體中而更有力量(註三十)，而且也將比置身其外的人，能獲得更多的自由和滿足。(註三一)

2. 協力關係的民主式組織，能夠取代層級關係的官僚組織嗎？

這個問題使本文將進一步特別討論：組織發展爲了達成組織變革的目標，所常採用的權力分享及參與決策的方法，所帶來的幾個重要問題：(1)民主參與能夠帶來權力均衡嗎？(2)權力均衡能夠帶來組織變革嗎？(3)如果讓低權者參與決策能改變高權者的領導功能；而且決策、溝通，也發展出一個新的結構；則這些變化是否一定能促進組織效果的正面功用？如 M. Mulder 的質疑：透過實際的參與，能改變什麼？(註三二)

首先，相關的名詞須稍如界定：(1)「參與」：M. Mulder 認爲參與是從

註二八：同前註。

註二九：吳定，陳錦德，黃靖武合譯，組織行爲：管理的觀點，台北，天一書局，民國74年，頁229-231。

註三〇：Andrew J. Dubrin, op. cit., p. 313.

註三一：蔡麟筆譯，前揭書，頁91。

註三二：Walter R. Nord, op. cit., p. 451.

「低權者表達意見的過程」到「團體決策產出的過程」均屬之；G. Strauss認為參與是降低權力差距的方法，亦一種均權的主張；R. Krishnan認為參與是個人在團體程序中，精神與感情的投入（註三三）；(2)「工業民主」有二：①經濟的民主：所有權之參與及利潤之分享；②管理的民主：管理權之共同決定。（註三四）上列之所有權與利潤的分享，受制於管理規則的定訂，而組織成員參與制定管理規則的權力平等嗎？若透過民主參與而能有均等的管理權力，便能維護合理的利潤分配！若不能，則民主參與便無法達成組織成員經濟民主與管理民主的目的。

組織發展致力於組織內民主參與的鼓吹，其目的大致如下：(1)給予個別成員有良好的感覺和自知的感覺。(2)可以拒絕高權者的濫權，促成平等參與的開放溝通。(3)以參與為方法，可以達到均權的目的，以降低權力差距。(4)可以帶來滿足感、投入，進而提升產量，是一種學習的過程。(5)可以鼓舞人們奉獻於組織目標並分擔責任。（註三五）

但是成功的民主參與並不容易獲得。在 G. K. Krules, F. G. Lesieur, J. R. P. French, B. H. Raven 等人的各種研究中，均指出組織成員在有形的職位權力上是有明顯的差異，而且所具有的專業程度和資訊也不同，故在會議中會有不一樣的權力。譬如 M. Mulder 曾云：經理和高階專家比之組織中其他成員，對其組織問題擁有較多的專業和資訊，因他們花較多的時間在這些問題上，因而他們知道較多的財務資源，技術與產量間的關係，組織與外在制度間的關係等，而這些因素對系統的生存，也都具有決定性的意義。同時他們對溝通和人際關係，也有較多的經驗，甚至會有幾個月以上的專業訓練。P. J. D. Drenth 等的研究中亦發現：工作會議的成員較關心其個人的特殊的細瑣的利益，而非政策的或組織的問題。M. J. Broekmeyer 指出：一般成員對重要問題都不具動機，若詢問他們一些重要的問題，多數人是沒反應的，而且工人自治會議的領導者，在目標的設定上，也多不願讓其他人參與。V. D. Velden

註三三：Ibid., p. 452, 463.

註三四：黃英忠，現代人力資源管理，台北，華泰書局，民國78年，頁385。

註三五：Walter R. Nord, op. cit., p. 451, 452, 457, 458.

也指出：透過授權而參與的投入和動機，常遠不及成員在問卷上的反應和建議，即他們常呈現一種不積極參與的態度。（註三六）

V. D. Velden 在其研究中亦指出：有一半的工作會議的自願參與者，對決策的參與並無強烈的動機，另一半則抱怨無足夠的專業；在工作會議中，由少數的高階人員，擔負了75%的溝通總量。M. J. Broekmeyer 研究中，也發現會議中90%的發言者是擁有高等學歷的專家，絕大多數的一般成員，卻不到10%的溝通總量，而且權力菁英的成長，只在一小撮有競爭力、有反應能力者的手中。這與 R. Michels 的寡頭鐵律不謀而合。R. T. Golembiewske 認為：當專家權力差距大時，低權者受強烈影響者有86.3%。Harvard Business Review Study 亦指出：83%的員工認為在組織的政治立場方面，員工不應有權向高階決策體，表達其意見。在 R. Krishnan 的研究中也有79%員工認為在社會責任方面，高階管理人員知道什麼是最好的，且有權制定他們認為最適當的組織政策。根據 N. Chamberlain 的調查：在主管人選方面，只有10%的員工認為需要在事前得到員工的同意。（註三七）

因此，A. J. Marrow 認為：參與不會自動導出權力差距的下降，事實上，大型參與結構中，多數有權者仍有權。誠如 M. Mulder 所說：管理者的專業權越大，越會構成潛在權力；他們一定會挾著專業，有效地影響低權者，而更有權；如此，當專業權差距較大時，參與的機會將提供有權者向低權者發揮影響力，而令有權者更有權力。故低權者會因參與，而更低權。很明顯的，良好的參與需要專業與知識，但這些資源在各組織成員中或各階層中，根本不會均而有之，而且學習的機會也是不均等的。正如 A. Inkles 所說：若一個人是來自無特權的團體，卻想投入參與程序，且欲對決策有影響力的話，此人須發揮很大的努力，才能辦得到。（註三八）雖然參與動機可透過激勵而提升，但能力影響意願也是常見之事。除此而外，民主參與中所強調的自我成就，也會限制參與對組織效果的貢獻，因為參與的結果，也可能帶來責任的分散

註三六：Ibid., p. 453, 454, 463.

註三七：Ibid., p. 454, 456, 466, 468.

註三八：Ibid., p. 454, 455, 457.

與混淆，和各種議題的無窮爭辯。

C. J. Lammers 說得好：壞的參與比沒有參與更差。因不良的參與成本有：
①學習錯誤的心理成本：當成員發現在會議中是無所助益時，會對往後可能有意義或可能成功的參與活動，均不再投入。
②資源浪費的經濟成本：投入會議時的人力、物力、時間、金錢……，均可能減弱原工作費費的成果。
③治安不良的社會成本：如果參與只具有民主會議的形式，管理者便擁有更合法的權威以施行其決議，則「決議的暴政」可能影響組織內的治安（註三九）
根據 M. Mulder 的看法：在新結構的發展中，參與會陷入下列權力鬥爭的危機中：強調參與需求的低權者，與強調組織效力和生存的高權者，在參與的討論和適用中，並不真想要形成清楚的共同目標，以擴展參與的功能，以及達到集思廣益的效果，結果雙方都未能達成各退一步的排解，如此強烈的權力鬥爭，完全與參與的初衷本意背道而馳。

參與並非絕不可行，但有效參與須有下列先決條件：①所有參與者均具備與主題有關的專業能力，②對議事規則的熟練，③參與及發言，須具有免於恐懼的自由。亦即，民主參與只有在上列情境中才能有限應用，除此而外的其他情境，因為成員間所具備的條件有所差距，便易令其民主參與不會是民主的協力關係，而仍是政治的權力關係。

三、對組織發展在診斷與處方方面之基本假定的批判性檢討

組織發展理論在個人方面假定有自我實踐與貢獻組織的傾向；在組織方面假定透過民主參與可以追求協力合作的關係。因此，組織發展理論所做的診斷與處方，便採用個人與人際間的途徑，如敏感力訓練、人際溝通分析、工作豐富化、會心團體、生活與事業計劃等，以因應組織變革之需。這種診斷與處方基本上相當偏重開放的、坦誠的、互信互愛的心理面向的考慮，而忽略了政治社會方面的考慮。（註四十）

註三九：Ibid., p. 458.

註四〇：蔡麟筆譯，前揭書，頁92。

以下作者擬就所知，從有權者的心態，無權者的心態，部門之間的關係，與組織與環境之間的關係等四方面，檢討診斷的問題，目的在強調組織問題，不能只偏重心理方面的診斷，而更需要從政治社會的角度來考慮。

1. 有權者的心態：多數人對握有政治經濟權力的人，是即讚美又猜忌，特別擔心有權者會變成腐化、見解狹隘、與自私。D. Kipnis 注意到：有些社會科學家指出，權力的擁有可能導至部份掌權者慈悲的行為；但另有一些科學家相信，有權力會令一個人對其他無權者，予以不平的剝削。D. Kipnis 及其同仁對有權者的行為，已透過一連串的觀察而發現：有權的上司，只有16%願意對其員工使用說服法；權力較少的主管中，有75%願意吻合員工的意見；權力較多的主管中，只有35%願意接受員工的意見。總之，有權者：(1) 偏好與員工保持心理距離，(2) 易有操控的態度，(3) 較不關心員工，(4) 較不相信員工會善盡職責，(5) 越有權力，會構成其影響他人行為的誘因，(6) 當真實的影響發生時，他會越相信：成員的行為不是自控的，而是由有權者他控，(7) 因此，易低估員工的績效。^(註四一) H. Rosenhan 的研究也發現，在精神醫院中，有權者易視病患為操控對象，其實人們不須到監獄或醫院去，人們亦可在大學中看見論文口試中，質問博士班學生時的溫和的或暴君的權力行為。在任何組織中，均可看到有權者與他人間，明顯的社會的障礙^(註四二)，這些政治問題都是不易透過目標管理等組織發展的方法加以克服的。

2. 無權者的心態。M. Harrington 指出：在貧窮的文化中有一個惡性的循環。即窮人受礙於宿命論，而產生被動、悲觀、疏離與無力感，這些便構成了他們整個的心理經驗。^(註四三) 在組織中，無權者似乎也有雷同的情形，其結果之一便是依賴和卑屈，在這種不公平的權勢下，將嚴重的妨礙組織發展所嘗試的協力合作的途徑。當然，每個人對無權經驗的反應，是受自己的人格和對環境認知的影響。有些人會很高興的順從於所有的要求，或權威者的活動，甚至將他們所面對的要求，都給予合理化；有些人也順從，但略帶敵

註四一：Walter R. Nord, *op. cit.*, p. 443.

註四二：Ibid., p. 441-443.

註四三：Ibid., p.443.

意，他們可能直接地或建設性的向有權者表達己見；有些人轉生氣為冷靜；有些人在有權者不在時，將壓抑的憤怒轉向第二者；有些人是偽裝式的延後幾天，再向有權者表達。為何組織中的低階人員總是顯出無權的樣子，這無簡單的答案，不過 S. A. Culber 提出一個很刺激的思考，他用「組織陷阱」(organization traps)來探索這個問題。組織陷阱是：組織中共享的假定，會令人們受困於過多的系統的影響。當人們對自己及組織持有某些假定時，他便易傾向於現狀，而非發展其他言行方式，因此，組織發展或組織變革，談何容易。這裡有幾個重要的暗示：(1)個人對環境的認知，對無權感有重要的影響。(2)在他控因素中，組織權力遠勝過個人或團體的因素，即人們常受制於組織加諸於個人的一些隱含假定，如組織文化。(註四四)

總之，權力分配對組織成員的行為是個重要的因素，故欲發展組織成員新的言行模式的組織發展，必然不可忽略對權力和政治的考慮。因為有權者可能忽視無權者，無權者連帶而有次級感、潛伏的敵意、疏離、宿命。此外，有權者常抵制任何他人對組織內權力分配的改變企圖，且會使用各種政治途徑來保住職位。O. Day 使用「脅迫儀式」(intimidation rituals)來指涉：組織權威結構者用以阻止不予認可的變革的各種工具。他將它們分為兩類：第一是間接脅迫：首先使變革無效；即由管理者宣告改造者的建議，是錯誤觀念下的產物。若此招不能緩和改革者，則再使改革者孤立，即由管理者限制改造者的溝通途徑，及其運動自由，並減少其可用資源，以軟化改造者的衝擊，及其動員的能力。若間接脅迫不能扭轉改革者的努力，便須採取第二個措施。直接脅迫：先予中傷毀謗，即管理者告訴改革者的跟隨者：改革者的動機是可疑的，能力是粗劣的，精神是病態的。若此路仍不通，只好訴諸最後一招「除名」。(註四五)

O. Day和S. A. Culbert的補充，有助於我們了解：組織內部權力的分配及再分配，對組織成員態度和行為的微妙影響。他們的分析也澄清了：現存權力分配的潛在變遷力量，以及個人和團體均不斷的在獲得和失去權力，令組

註四四：Ibid., p. 444.

註四五：Ibid., p. 445.

織內成員的政治社會關係也跟著變遷，以及組織整體的績效也隨著變遷。而且任何時段的權力分配，都會影響組織的重要決策：例如該追求何種組織目標，及組織資源該如何分配給組織成員。這些決策同時也扮演了一個重要的角色：決定組織與環境的關係，以及組織整體的效力。^(註四六)以上在在的顯示組織發展的計劃性變革，不易掌控下列問題：(1)這些潛在微妙的變遷力量，(2)潛在變遷後的決策走向，(3)組織與環境的關係，即組織整體的效力。

3. 組織部門之間的關係。部門間權力的分配，與其互賴的程度有關。較不依賴其他部門的，是較有權力的部門，而其權力是來自對其他部門策略性權變的控制能力，即當一個部門其任務完成所須的資源或資訊只有甲部門能有效提供，而且其他部門無法有效提供時，甲部門便擁有了這種控制能力。然而，權力的分配並不穩定，各部門的特定需求會變化，一如各部門所能提供的資源也會有變化一樣。當然，這些變化也受組織環境的變遷而有影響。如組織變遷的挑戰一樣，部門間策略權變的模式和性質，也有變遷上的挑戰。因此，組織與環境特定部份的關係，有所變化時，組織內在權力分配也會跟著改變。不過內在權力的重分配也不是自動的或立即的。^(註四七)

4. 組織與環境之間的關係。組織賴其環境而生存，一方面要從環境中獲取資源，二方面也須經營環境所接受的組織成份，以利與環境交易，否則便不能生存。因此，依賴是權力的另一問題，組織若越依賴環境，組織對環境的權力越低。此外，組織與環境間的關係，至少有三種情形會影響組織成員的可用權力：(1)許多環境力量，會影響組織高階者對低階者的權力運用，如勞工市場、法律、社會規範、工會及同業組織。(2)若到了組織影響環境的程度，高階成員對低階成員的潛在可用權力也越大。(3)組織處理各種環境問題的需要，會影響負責處理那問題的人的權力和地位，如一個組織很依賴其環境中的某一元素，負責處理這關係的人，便可能擁有很多可用的權力。

J. R. P. French及B. H. Raven的研究亦指出：組織內部權力關係受外在權

註四六：Ibid., p. 445.

註四七：Ibid., p. 449.

註四八：Ibid., p. 438.

力關係影響。(註四八) 整個組織成員的相關權力，可能是對組織外在恐懼的產物。任何一個部門所能運作的影響，均有賴於組織對環境某些問題的處理情況而論。例如在1973~1974，當油料需求日緊時，許多貿易者在決策上便擁有相當多的影響力。J. D. Hickson及C. R. Hinings等人對組織內在權力的策略性權變理論中指出：組織是一個開放系統，須要負起與環境交易的責任。(註四九) 以上這些複雜互動的關係，所影響的內部權力問題，亦不是組織發展的個人和人際的途徑所能予以計劃性的變革。

總之，權力是分析所有組織行為的一個基本概念，組織發展理論對組織問題的診斷，若捨此而只偏重積極心理的面向，將無法完全勝任組織問題的處理。權力與人際關係、個人與組織的關係、組織與環境的關係，均息息相關。無疑的，我們對組織的了解和管理，有賴於提昇對政治社會權力的知識。正如J. R. P. French和B. H. Raven所言：社會權力在所有組織層次中均見其蹤跡：一來它與個人的人格特質有關，不同的人對權力的獲得與應用，會有不同的評價。二來幾乎所有組織中，總有某些人比他人更有權力，不同的權力對行為、感覺、有權者及無權者的態度，均有不同的影響；當然，這與他們自身的特質及各種環境因素有關。三者整個組織對其環境、競爭者、貿易伙伴的權力程度，均會影響組織成員的行為。事實上，個人的權力（組織內權力的分配），及整個系統的權力是互關的。如個人權力需求的差異，會影響組織內權力的分配；同理，整個系統對其環境所能運用的權力，也會影響組織內權力的分配。(註五十)

參、組織政治：概念上的澄清與內容上的分析

C. Argyris曾審視組織發展在因應各種變革需求時指出：(1)組織發展透過各種形式的民主參與追求自我實現。但是組織的社會性、政治性，會讓民主

註四九：Ibid., p. 448.

註五〇：Ibid., p. 439.

參與及個人目標之間有直接的關係嗎？區段性利益（特別是高階管理者的利益）不會有以偏蓋全的危機嗎？(2)透過民主參與以鼓勵成員的自我實現與負責的過程中，自由與明智的抉擇能否普遍盛行，應與組織之權力分配體系有密切相關。(3)組織發展鼓勵在各種參與中，努力產生合理資訊，以描繪各種組織問題的因素及其因素關係。但是組織政治中的關聯權、資訊權、專業權等會依循理性而發展嗎？(註五一) A. M. Pettigrew 亦認為組織發展需用政治理論來解決組織的問題。(註五二)因此，在組織政治的視察下，政治性的組織發展取代中立性的組織發展，將是必要的考慮。

由於組織政治對組織發展極為重要，本章將首先就組織政治的意義，性質與功能作一些概念上的澄清，然後再略為區別組織中的政治與非政治行為。最後是本章的重點分析，即對組織中的權力予以分類及優先順予的排列。

一、組織政治的意義，性質與功能

根據 H. S. Webber 的觀察近年來有關組織的文獻，增加了很多組織政治及其行為的探討，因為傳統的上下層階合法權的地位已式微，進而有各種權力聯盟的出現，在組織中，管理角色的主要任務即是影響，為了產生影響，管理者必須擁有權力，而權力具有各種面貌：如強制權、獎酬權、合法權、參照權、專家權、關聯權、資訊權……，每一種權力基礎又都須吻合其部屬一個以上的需求才易發生影響，而且在影響的過程中，常常是基於：恐懼、害怕、傳統、迷信、理性……等多元因素的配合。(註五三)組織中，除了管理者以外，另一主角是被管理者，其主要任務也是影響，即在其被管理者的影響過程中，如何爭取各種需求的滿足；為了達到此目的，他也必須擁有權力；而其權力的各種面貌和影響過程，與管理者所面對的，並無差別。亦即傳統的上下階層的正式聯權，已不是唯一運作的力量。

註五一：蔡麟筆譯，前揭書，頁98-101。

註五二：前揭書。

註五三：Hampton Summer Webber, op. cit., p. 164.

正如A. J. Dubrin所強調政治和權力是密切相關的。一般而言，權力是控制任何價值的能力，政治則是獲得權力的過程。政治行為的理由是爲了獲權，獲權的目的是爲了提高能力以控制各種價值。更明確地說，權力已被視爲：將資源、能量、資訊等運用在偏好目的上的能力。這樣的說明是任何一個在大組織中工作並夢想成爲一個有影響力的人所易了解的。（註五四）

在組織中，達成事事成功的最有效的方法是當一個能幹的人，其後是擁有完成艱難工作的技能，以及好運，這是很重要的成功要素，第四個要素則是政治的察覺技能。假如沒有掌握圍繞自身周圍的政治力量，並利用它們以獲利，則很少人能爲自己和團體製造成功。因此，採取道德的政治策略，對有事業心的人而言，是必要的。而組織政治是透過除了業績和好運以外的任何獲取權力的方法。當然，好運是在有所準備的前提下，再加上機會，才會發生的。權力獲得的形式很多，如升遷、調任、加薪、避免艱難的工作……。辦公室政治、工作政治，都是組織政治的同義詞，其意義爲：由個人或團體所採取的，有影響企圖的活動，以便於衝突的情境中，維護自己的利益（包含既得的或未有而慾得的）；組織政治雖是可察覺的，但常是隱藏的，若適當用之，可強化影響政策的權力。（註五五）

當人們不能達成事業目標時，常常歸諸缺乏政治行為，他們總覺得比其應得較少的人，卻高升了。此外，人們也常力辯：組織政治會增加工作成本，例如部屬與敵對的部門聯盟去了。誠如M. M. Kennedy所言：「世上最普遍的事，是自認爲自己是一個政治受害者，但可能是自己犧牲了自己；而最常見的自我犧牲的方式是，自認爲不想用政治的方式做事，而要用自己的方式做事；其實，此人在此已做了一個選擇，只是可能是一個錯誤的選擇。對我而言，政治是一個選擇的過程，當一個人選擇了某一個工作環境時，便已選擇了具有某種互動模式的上司。」（註五六）

因此，人們不應永遠指責：組織政治妨礙了他的事業發展。一個人若對

註五四：Andrew J. Dubrin, op. cit., p. 302.

註五五：Ibid., p. 302.

註五六：Ibid., p. 325-326.

組織政治太天真，可能不易達到所期望的事業成就。而對此之解藥便是運用道德的和敏銳的組織政治。若一個人想讓上司知道自己願意承擔工作，自己對組織是投入的、自己是具有社會功能的，那麼運用策略告知上司是應該的，此時，組織政治便是一個值得參考的途徑。如果一個人確定不再與有權者聯盟或互動時，可以用的另一解藥是：掛冠求去。（註五七）

幾乎每個參加過正式組織的人，都經驗過權力和影響力。在多數社會單位中，權力都是個重要的主題，因為它在人類社會中具有決定性的角色。但在許多組織行為的探索中，卻缺乏對權力概念的特別注意。如C. Argyris, R. Likert等人的論述中也偏重使用「開放」、「信任」、「內在委託」……，而對「權力」的使用則只是偶而為之。這可能一如A. W. Gouldner所焦慮的：權力可能缺乏道德，權力會引起緊張。但在組織中，權力確可協助個人行為及組織行為的發展。W. G. Bennis說：在性、財務內幕漸次開放後，權力可能是最後一個解放的秘密。（註五八）

影響力與權力之不同，在於影響力沒有強而有力的成份；職權與權力之不同，在於職權具有合法性的成分。權力行使的過程，有反對與交易、需求與控制。權力不只是使用有形資源的能力，也是塑造無形規範的能力，以及透視組織未來潛在性論點的能力；更是個人為追求滿足而採取某些行為策略，以造成預期變革的能力。這些都會構成政治現象的啟動，而政治即是個人對某種狀況之實際或潛在論點有所反應時，進而採取與別人產生交互關係的過程。（註五九）

有些學者（如W. L. French, C. H. Bell, A. M. Pettigrew, V. E. Shein）認為訓練良好的組織管理者、顧問、組織仲裁者……，應是一位懂得權力，並能在權力情境中有效運作的觸媒（註六十）。其實政治影響過程有正面的，也有負面的意義，但是有許多人對政治頗感焦慮，他們所考慮的可能是偏重在過份

註五七：Ibid., p. 326.

註五八：Walter R. Nord, op. cit., p. 437.

註五九：蔡麟筆譯，前揭書，頁36, 40, 112, 113, 114。

註六〇：Wendell L. French & Ceil H. Bell, JR., op. cit., p. 293.

自我保護，或採取不適當反應等的負面情形。如在 D. Farrell和J. C. Peterson所提的組織政治行爲的模式裏，他們所論及的各種政治行爲中，不只是不合法的組織政治行爲令人不悅，就是合法的組織政治行爲，亦偏重於不友善的方式。（見下圖）（註六一）

	合法的組織政治行爲		不合法的組織政治行爲	
	垂直的	側斜的	垂直的	側斜的
內部的	抱怨上司	形成聯盟	罷工	恐嚇
	迴避命令	交易互惠	抗議	
	妨礙事務	報仇	暴動	
外部的	訴訟	與其他組織	呼嘯	口是心非
		對談		

二、組織的政治行爲

政治指權威與權力的運用結構與過程，可用以影響組織的目標、方向、及其他重要因素。組織經由政治行爲而有談判、聯盟、競爭、妥協……；經由行政行爲而有權威、權威化的命令、義務、權利……。因此，權力是政治行爲的要素，權威是行政行爲的要素。若以權力來源與利益關係兩個概念為準，便可區分組織行爲中的政治行爲和非政治行爲（見下圖）。亦即，當一個人依據職位所認可的方式而行爲，而且行爲之時，是個人利益與組織利益是一致的，便屬非政治行爲。當正式職位所衍生的權力是用於追求與組織利益衝突的自我利益時，或是以非正式職位上的權力來源而運作行爲時，便屬政治行爲。但是以非正式職位上的權力而行爲者，有個人利益與組織利益是一致的和衝突的兩種。因此，從組織的角度看，政治行爲不一定是負面的或是不理性的，主要的問題是這種行爲是否對組織利益有幫助，如果是，則

註六一：Hampton Summer Webber, op. cit., p. 165.

想善盡職責的動機。(註六三)權力確是一種影響潛力，它會被使用，也可能未被使用；其運用來自機率的變化，提高此機率的變化即為領導；領導是為特定目標的完成，而對個人或團體從事運作的過程；而權力便是領導的影響潛力，它是令人們能從事誘導或影響他人的資源。(註六四)

1. 權力的分類

權力基礎的分類系統，已有許多的建構，如R. L. Peabody分：(1)合法性的權力（來自法律、規則、政策等）；(2)職位權力；(3)能力權力（來自專業及技能等）；(4)個人權力。而J. R. P. French 及B. H. Raven所設計的結構，被接受的情形最普遍：有(1)強制權，(2)專家權，(3)合法權，(4)參照權，(5)獎勵權。後來B. H. Raven及W. Kruglanski再加上資訊權，P. Hersey和M. Goldsmith又加上關聯權。(註六五)但根據W. R. Nord的評論French和Raven的模式有幾點不足之處：(1)忽略其他社會單位間的權力模式，(2)未對權力與影響做區隔，(3)沒有討論佔有權力以後的心理和行為。即其過程只涉及一個人被另一個人影響的個人層次的過程，因此似嫌狹礙。(註六六)此外A. J. Dubrin將權力分為：(1)來自組織的權力：如合法權、獎勵權、強制權，(2)來自個人特質的權力：如專家權、參照權，(3)部屬權，(4)利用機會而有的權力。G. Dessler 則將權力總括為兩大類：(1)來自依賴性的獎勵權、強制權、專家權，(2)來自合法性的合法權、參照權。因為他認為任何權力的發生，若不是基於依賴就是基於合法。(註六七)茲就以上各種分類，擇其重要者分別作進一步的說明於後：

(1)合法權(legitimate power)：軍事訓練的第一週，合法權幾乎是半自動、無意識地、習慣地被遵守。傳統，或許起初來自害怕，後來變成制度化、內化為意識型態，(註六八)此時組織文化則協助建立這些被允許的權力範圍，

註六三：Hampton Summer Webber, op. cit., p. 151.

註六四：Paul Hersey & Ken Blanchard, op. cit., p. 203.

註六五：Ibid., p. 207.

註六六：Walter R. Nord, op. cit., p. 438.

註六七：Gary Dessler, op. cit., p. 251.

註六八：Hampton Summer Webber, op. cit., p. 154.

(註六九) 因此，這是一種根據可察覺得到的頭銜或職位，而做決策的能力。一位主管若沒有制定一些人們認為在其職位上該制定的決策，或經常制定不良的決策，人們將不再期望他制定決策，其合法權便將消失殆盡。(註七〇) 故其特徵是相對者的義務感：某人有合法權利去影響某事，而他則有義務去接受該人對該事的影響。如一位行銷人員參加一個組織時，他就已接受了行銷經理對他有工作指派權。同理，法官有權課罰金錢，工頭有權分派工作，教士可以傳述教義，管理者有權制定決策。(註七一)

(2) 參照權(referent power)：這是控制他人效忠的能力。M. Weber 認為：此權來自對個人魅力的迷信。D. Bryne 的看法稍有不同，把現代參照權的來源，改為來自對他人心理的操縱。T. L. Hudson 的說明更清楚：人們所讚美的他人的個人魅力，就是自己想成就的模式。化為語言，則為「我想要像那個人，所以，我將言行如他」(註七二) 根據 J. MacGinnis 的看法：這種特殊關係，不是因其人的特質，而是此特質與跟從者(follower)的需求吻合。A. M. Schlesinger 對 F. D. Roosevelt 的評價是：因草率分配工作，常被認為是不良的管理者；但他與人接觸的方式，是個別的、個人化的，而非組織性、非人稱化的，因此，仍能讓他得到很多人的忠誠和工作承諾。不過聖雄式(charisma)的權力也會受到實績的影響：成則強，敗則弱。即一連串的失敗也會傷害魅力，而使參照權消退。(註七三) 此外，體貼成員、公平待之，為之爭取利益，可以強化參照權；反之，若對之表露故意、不信、懷疑、拒絕、非我族類，便會很快失去參照權。(註七四)

(3) 專家權(expert power)：這是一種可察覺到的擁有教育、經驗、專業的能力。一個人透過與工作有關的知識，在他人依賴其建議和諮商時，去控制他人的能力，即為專家權。它能影響人們的態度或立即行為。現代組織中，最

註六九：Andrew J. Dubrin, op. cit., p. 308.

註七〇：Paul Hersey & Ken Blanchard, op. cit., p. 209, 221.

註七一：Gary Dessler, op. cit., p. 250.

註七二：Ibid., p. 250.

註七三：Hampton Summer Webber, op. cit., p. 155-156.

註七四：Andrew J. Dubrin, op. cit., p. 309.

普遍的影響基礎，可能是專家權，誠如D. Kipnis所言，一個國際性的管理者，最不常用的是強制權和合法權，最偏好使用的是理智。^(註七五)人們常信任專業人士的理智，例如面對醫師時，我們並不明瞭醫療手冊，就接受他的藥方，這種信心來自其先前的紀錄。但是這裡有兩方面的問題值得注意：一方面就跟從者而言，若只跟循某人的專業外表，是很危險的，因為跟從者可能會放棄自己的有效控制，或失去詢問理念的能力；若專家使用危險的影響方式時，跟從者可能將自己誤置在專業陷阱中。另一方面就專家而言：專業權往往被跟從者限制在被認定的有限專業範圍中；再者，若將知識給予不同於組織目標的人，將會對專業權造成傷害；三者，若給他人太多的知識，是否將導致他人最後不再需要你，當然解決此問題的有效方法之一，是不斷發展專業知識，人們便會再回頭的；爲了累積專家權，應培養經驗豐富和才能出眾的形象；反之，若顯得混淆、猶豫、驚慌失措，將易失去專家權。^(註七六)

(4)獎酬權(reward power)：這是可察覺得到的，能爲他人帶來有利，或能爲他人去除不利的能力。一個人若能掌握有意義的配置，便擁有了有效的獎酬權。此權雖易深入影響到他人的態度，但是比之其他權力的影響，卻來得廣泛。雖然許多獎酬權已在合法化、協商化、政策化的範圍之內；但是，管理者仍然常常用失約及無差異獎勵，來侵蝕制度化後所殘餘的獎酬權。換言之，獎酬權是可能式微的，例如在後列情況下：一不管表現的好壞，均給他人相同的獎勵，二只因資深而給予獎勵，例如只因爲是哥哥，就比弟弟給予較多的寵愛，^(註七七)三對獎勵承諾的不斷失約或後延，會是獎酬權的致命傷。

(5)強制權(coercive power)：這是可察覺得到的，能爲他人去除有利的，或能爲他人帶來不利的能力。在組織中，強制權是團體壓力中，一個很熟悉的成份，這是來自對處罰的認知或想像。如在生產線上，若有人被斥視爲快速工作的怪物，便會想像：可能會到放逐的恐嚇，或肢體暴力的強制。因此，強制權是基於對方的恐懼，亦即若混合使用恐懼和處罰，可以成爲有效的控

註七五：Hampton Summer Webber, op. cit., p. 157.

註七六：Andrew J. Dubrin, op. cit., p. 308.

註七七：Paul Hersey & Ken Blanchard, op. cit., p. 209.

制。只是在它的廣泛影響下，一如獎酬權，並不易深入影響到他人的態度。而且，若過度使用強制權，會有引起報復的潛在危險。然而，若是給予業績不良者太多的支持，將可能被視為縱容，或被視為鼓勵「績效不良」。換言之，此權也有式微之虞，如在後列情境下：一爲了某些考慮（如個人的道德觀）或習慣，而不使用制裁權，二對不同的表現，沒有不同的制裁時，則人們對處罰與績效無關的推測，會嚴重傷害上司的強制權，三強制權也可能是被說掉的，如「你在本部門都有20年了，我是『不會處罰』你的，不過我還是希望你敬業一點」。如此害怕使用權力或荒廢權力，而只是一昧的口頭恐嚇，或只是說說而已的話，人們將開始認爲你沒有強制權。因此，避免失去權力的重點之一是：要讓他人知道你有權力，而且覺得你會使用權力。（註七八）

(6)部屬權(subordinate power)：這是組織成員在組織中向上使用權力的各種能力。當成員面對一個無法律依據的命令時，他會拒絕受命。當成員面對的是合法的命令，卻是落在無關緊要的範圍，即此合法命令超過成員可接受的無差異區域時，上司的合法權也可能失去效力。如行政助理拒絕爲上司的私務出差，或電腦程式人員不願意在上班時間內，用更投入、更快的速度寫電腦程式。（註七九）

(7)利用機會而有的權力(power derived from capitalizing upon opportunity)：權力也可能來自恰當的地點、恰當的時機、使用恰當的資源，採取了恰當的行動而產生的。如能源危機時，提供有效的保存能源的方法，亦可產生或強化權力。即適時展現處理組織系統問題的能力，將快速帶來權力。

(8)關聯權(connection power)：與有權力的人或組織之間有可察覺的關係，由此關係而有的能力，謂之關聯權。例如一位權力不大的上司，與組織中有權者結婚，可能因而獲致他人任其職權外，額外的遵從。但是，當人們認爲關聯者無法構成強制性的干涉、無法提供支持或懲罰時，關聯權即將失效。所以，爲了維持有效的關聯權，則適度的或經常的干涉，可能是需要的。L.

註七八：Ibid., p. 220.

註七九：Andrew J. Dubrin, op. cit., p. 310.

C. Freeman所提的三個概念，正可以協助評估關聯權的有效程度：①接觸性：一個既定點，能與其他權點連結的數目，②中介性：一個既定點，能落在相對兩點間（有權點與無權點）的範圍大小，③親近性：一個既定點，與其他所有相對有權點與相對無權點間的最短距離的總量。這三個概念可以轉化為兩個意涵：①獨立：一個人能避免他人控制的程度，②效率：一個人在影響他人時，使用最少的步伐或能量的程度。（註八一）總之，升高他人的依賴，即為升高自己的控制；而升高獨立的捷徑，則在於降低對他人的依賴。這些都是獲取維持權力的有效條件。

(9)資訊權(information power)：這是可察覺得到的，擁有有用資訊及資訊管道的能力。資訊權與專家權是不同的，專家權是了解和運用資訊與知識的能力；而一位秘書，在組織中或許可能對許多資訊有擁有和接觸的機會，且有協助他人獲得資訊或阻礙他人接近資訊的能力，卻不一定有了解資訊或應用資訊的專業能力。一個人若將資訊傳送給不同於組織目標的人，可能會自組織中失去資訊權；一個人若給予他人太多資訊，可能會自他人心中漸趨不具價值，而對抗之道便在於：一不斷的發展新資訊，二顯現資訊時，不能給得太多和太快；三鼓勵人們追求超越正式組織所要求的接觸，這對慣例化、標準化中的工作者，尤其重要。

2. 權力的排列

(1)K. R. Student在對家具業的研究中，將各種權力基礎的優先順序排列為：第一是合法權；第二是專家權；第三是獎酬權；第四是參照權；第五是強制權。

(2)J. G. Bachman和C. G. Smith和J. A. Slesinger在對行銷業的研究中，把各種權力的優先順序排列為：第一是合法權；第二是專家權；第三是參照權；第四是獎酬權；第五是強制權。

註八〇：Ibid.

註八一：Hampton Summer Webber, op. cit., p. 181.

(3)K. R. Student和J. G. Bachman在對藝術學院的研究中，將各種權力的優先順序排列為：第一是專家權；第二是合法權；第三是參照權；第四是獎酬權；第五是強制權。

(4)K. R. Student和J. G. Bachman在對保險業的研究中，將各種權力的優先順序排列為：第一是專家權；第二是合法權；第三是獎酬權；第四是參照權；第五是強制權。

(5)J. M. Ivancevich和J. H. Donnelly在對食品業的研究中，將各種權力的優先順序排列為：第一是專家權；第二是合法權；第三是獎酬權；第四是參照權；第五是強制權。

(6)R. J. Burke和D. S. Wilcox在對公營部門的研究中，將各種權力的優先順序排列為：第一是專家權；第二是合法權；第三是強制權；第四是參照權；第五是獎酬權。

(7)D. W. Jamieson和K. W. Thomas在對高中生的研究中，將各種權力的優先順序排列為：第一是合法權；第二是強制權；第三是專家權；第四是參照權；第五是獎酬權。

(8)D. W. Jamieson和K. W. Thomas在對大學在校生的研究中，將各種權力的優先順序排列為：第一是強制權；第二是合法權；第三是專家權；第四是獎酬權；第五是參照權。

(9)D. W. Jamieson和K. W. Thomas在對研究生的研究中，將各種權力的優先順序排列為：第一是專家權；第二是合法權；第三是獎酬權；第四是強制權；第五是參照權。

(10)W. E. Natemeyer歸結的說：①專家權與合法權，與順從行為有正相關，②專家權及參照權，對績效和滿足有正相關，③沒有一個「最好」的權力基礎。(註八二)

由上列的研究中，我們可以發現：(1)合法權和專家權，幾乎都是上列各種研究中，排名第一第二者。(2)強制權在家具業、行銷業、藝術學院、保險

註八二：Paul Hersey & Ken Blanchard, op. cit., p. 212-213.

業、食品業、研究生中，都是敬陪末座者。(3)強制權在大學生、高中生、公營部門中，卻是各佔第一名、第二名、第三名者，而且在這三種類別中，強制權都是高於參照權和獎酬權。由此可見大學生、高中生、公營部門的工作人員對強制因素的在乎程度，而且在這種在乎強制因素的情況下，已無參照他人的心情，而且大學生更把教授的專家權擺在強制權和合法權之後，而獎酬因素也可能大多在有形無形的制度化之中，而讓有權者已無操控獎酬的空間，令無權者相當不在乎有權者的獎酬權。

肆、評估與建議

由於組織政治是獲取與運用權力，以制定及執行組織變革而謀取組織發展的過程，組織中的權力顯然既是組織政治的要件，又是組織發展的先決條件，故本文在結論中有必要對組織的權力進行評估，俾供欲透過組織政治以發展組織者的參考。由於對組織權力的評估，只能提供發展組織的間接性參考，因此本文在結論中，更進一步對組織發展直接提出組織政治在策略上原則性及具體性的建議。

一、對組織權力的評估

1. 組織政治中的權力，是多元層面的，如組織層面、團體層面、個人層面。而且是多元面貌的，如專家權、參照權、資訊權、關連權、獎酬權、合法權、強制權、機會權、部屬權。

2. 權力是多向互動的複雜脈絡，爲了擁有及運用權力，人們必須與他人互動互賴；即人們必須影響他人及被人影響，平衡和互惠，則是必要的考慮。當人們自覺擁有最多權力的人，越與他人互賴，而非越獨立。最後的矛盾是：最有權力的，特別不覺得擁有權力，即人們在控制他人時，也有了某程度的被控制。不過從另一個角度而言，人們因爲在團體中而有力量，所以，人們也因爲在團體中而有更多自由。

3. 組織中的權力分配是不等狀態，它無法透過人爲的各種民主參與的方式而獲得均權；甚會在各種民主參與情境中，擴大權力的差距。權力的分配，是受到個人間、部門間、組織與環境之間等複雜因素的牽引，它不斷的以明顯的、不明顯的、緩慢的、快速的方式，持續的變化著。

4. 權力是善變的，如：

(1) 職位權力：是組織由上而下授予的正式權威，當一位主管甲今日有此職位權力，並不意味明日仍能持有，其上司不只能授其獎懲的權威，也能將之收回。並非甲對其各種正式權威沒有影響力，當然有，這要看甲與其上司之間所發展的融洽、信心、被信任的程度，而這種發展又受影響於被部屬接受的程度。

(2) 個人權力：其實不一定是甲擁有某種魅力，而是跟從者(follower)給甲魅力，而這種魅力也可能因爲在各種競賽的失敗中，一夜之間便消失無蹤。而且甲被由下而上所授予的權力，也會受影響於被上司授權的程度。

(3) 權力的消長：權力的使用與不使用、使用得當與使用不當，都會造成權力的變化莫測。

5. 權力是人際關係的一種產物，因組織權力的存在，不能沒有人際間的互動互賴，即權力是與互賴有關，而非獨立的，因此與其將權力視爲某行爲者的特性，不如視爲一種社會關係特性；而且組織發展必須超越局限於個人和人際交互作用之社會心理學的體系，以應付組織權力衝突的結構性問題。

(註八三)

6. 權力必須基於察覺與認知：用之，否則失之。權力的概念不在於甲確有多少權力，而在於乙「認爲」甲有多少權力。所有的行爲是基於人們的察覺，及對真實的解釋。面對權力時，不只要人們視甲能夠使用權力而且願意使用權力，才有效力。權力既是一種察覺，則甲的適度表露是很重要的，甲必須讓乙知道甲將使用權力，甲不宜總是隱藏權力；一如資料庫裡的資料是沒有價值的，只有下列情形才有價值：用能夠了解以及能夠被接受的方式展

註八三：Hampton Summer Webber, op. cit., p. 160. 蔡麟筆譯，前揭書，頁93。

現給乙知曉，否則將被視如痰盂。(註八四)

7. 權力是有限的：權力是一個真實世界的問題，了解且知道如何運用權力的人，比不知道者較有效力。再者所有的組織成員都身處權力事務之中，而權力是有限的，假如甲的權力消失了，它便不再存在；而且也不能延伸到其他的情境中去使用。正如J. A. Lee所言領導權是減去所有的部屬權（如集會權、法定權、經濟獨立權、專家權），再減去工作性質（如機器流程、物理距離），最後減去組織內外因素（如組織政策、上司的介入、大眾的反應）所殘餘的有限的部份。其實任何組織成員的權力均然。因此，每位成員必須學習了解各種權力的來源，以及各種實際的、有意義的運用權力的方法。(註八五)

8. 權力不是零和關係：V. Ries認為上司和下屬均認為自己擁有較多權力時，組織會是一個更有效的組織。換言之，組織中每個人愈自覺較有權力時，組織也愈有效力。權力是可以擴張的，它不是固定的餅，它也不是上司下屬之間的零和關係，當兩者均獲得較多權力時，即二者均自一個情境中獲益。(註八六) 因此，我們可以參考一個很有用的概念「總權力」(net + power)：它是來自組織與其多元工作環境中的一些關係複雜的元素間的能力。而任何一個組織生存的方法之一，便是提高其所有成員完成目標的能力，因為他們之中的任何一個人，均無法獨立完成目標。換言之，組織應該鼓勵和設法提高每一成員在特定領域中的運作能力。整個組織的權力，可由下列測量得知：組織有否成功地完成其目標，是否擁有有效運用環境資源的能力。所以，每個組織的主要活動之一，便是去提高它的整體能力，組織的整體能力越大，組織所有成員的可用權力也越大。總而言之，全體的權力會影響成員的權力，而且任何一個人的權力增加，不須來自他人權力的分割，就算組織內在權力分配狀況仍舊未變，也無礙於每個人均變得更有權力。(註八七)

註八四：Paul Hersey & Ken Blanchard, op. cit., p. 219-220.

註八五：Ibid., p. 206.

註八六：Hampton Summer Webber, op. cit., p. 160.

註八七：Walter R. Nord, op. cit., p. 447-449.

二、對組織發展的建議

1. 政治性的組織發展取代中立性的組織發展：事實上，組織發展的計劃性變革，具有政策的導向，故其產生過程與執行過程避免不了政治現象。誠如A. M. Pettigrew所言，組織發展的專家若再堅持中立、開放、互信互愛的態度，而不使用權力以從事干預，愈易處於一種無能的狀態。（註八八）

2. 鼓勵採用權力角色：一者組織發展的諮商者不應再迴避權力角色與權力運用，已如上述。二者具有領導角色的人，也須確認其角色的責任，是去獲取權力及運用權力，以便為其部屬提供或維持一個能夠有效完成組織目標的良好的工作環境。且其管理、監督、領導等均是具有影響性的行為；若身為主管卻不願或不能運用權力，則任何管理、監督、領導的企圖和工作，終將註定失敗。三者對其他組織成員亦應鼓勵採用權力角色，如M. E. Olsen在描述組織過程中所使用的一個很有用的概念「社會權力」：它是影響社會生活（如社會活動、社會秩序、社會文化……）的能力。（註八九）同理，在組織中的權力，即為組織成員在組織生活中的能力；成功的組織生活，就是充分運用權力在組織關係中，以提高組織生活的能力。當組織成員分享權力時，會體驗一個更高的自我效力感，及工作的擁有感，進而可提高工作動機，並促進成員採取進取的精神去解決問題。

3. 不鼓勵不道德的組織政治的策略：若是濫用權力至極端，則任何獲得權力的技巧，都可能出現偏差而導致惡果。無疑的，凡是不道德的組織政治的策略，在組織發展中都不應當受到鼓勵。譬如：破壞對手的名譽；竊佔他人的功勞；對他人的傷害，破壞到不須擔憂會被報復的恐懼（如N. Machiavelli認為人們會為小傷而報仇，大傷則不會）；分化他人，以創造自己的制衡權；將他人置放在一個無法有效完成工作的職位上，不久就可喝采此人闖禍了；散佈黑函，但黑函會製造一個危險：人人自危。（註九〇）

註八八：蔡麟筆譯，前揭書，頁92。

註八九：Walter R. Nord, *op. cit.*, p. 439.

註九〇：Andrew J. Dubrin, *op. cit.*, p. 322-324.

4. 鼓勵道德的組織政治的策略：只有在意圖從事政治的行為時，某行為才是政治行為。例如爲了時髦而時髦，則不屬政治行為；若爲了討好上司而穿著時髦，便是政治行為。政治行為的目的，在於指向權力的獲取和權力的維持。作者所建議的道德的政治行為的策略，包括下列三方面各種原則性的方案及具體的辦法。

- (1) 與管理者建立關係的策略：①協助老闆成功，此舉旨在老闆的面前展現自己的能力，更能展現對老闆的忠誠。方法如協助老闆從攻擊中脫困而出；在爭議性的議題上提供有意義的資料。②展現忠誠，向老闆表示處於同陣線，方能爭取信任。方法如漸形資深，不願朝秦楚；爲上司脫困；避免對老闆使用否定評價；使用組織的產品和服務。例如身爲福特汽車公司的業務人員，卻每天駕駛裕隆汽車公司的車子來上班，便可能傷害與管理者的關係。③自願請命，常常當一個「舉手者」將會吻合管理者所樂見的積極進取的精神。④壓力下的冷靜；雖然現代的管理者鼓勵組織成員表達真誠的感受，但是在一位有影響力的人面前，顯露狼狽、猶豫、沮喪、無能，將會傷及你的名譽；若在困境中，表現情緒控制的能力，則有助於建立一個形象：你是可以信託的。⑤斟酌與上司間的社會關係：與上司的關係不管有多麼密切，都須堅守一個分際：是上司的屬員，而不是他的家人。
- (2) 與非管理者建立關係的策略：①發展權力性的交往，與任何一位有權的組織成員有合作關係，將在各種需要的場合，適時獲得支持的手。②形成聯盟，如前所述「人因在團體中，而有力量」，若能尋求越多的人，與你同一陣線，將越有力量與自由。③控制重要資訊：如一些政府官員在離開公職，前往私人企業中，所發展的一種資訊權力，即他們擁有他人所無的捷徑知識，以便在複雜的政府過程中，知道如何寫一個適合政府要求的計劃，以及如何經濟快速有效的獲得契約的批准。④爭取秘道，聰明的人都知道，沒有其他的來源，能像總裁的秘書一樣擁有潛在的訊息。⑤建構資深，因爲在組織中的壽命，也能儲存一些尊榮和特權。⑥快速展現，一個人若能在第一個問題上，即有令人印象深刻的處理能力，將可期望它會帶來權力。⑦互惠，例如累積他人對你的IOU (I owe you)，因此熟練的組織政治者都

會施惠他人而不求回報，這IOU將會在特別需要的時候發揮作用。⑧詢問建議，這是一種請益，也是一種恭維，其作用有「我相信你的判斷，而且我信任你」。

- (3)避免政治上的失策：①不要對上司傲慢，因為在組織中有時尊敬職階，比尊敬職位上的人更重要。②不要當個磨擦人，這表示不能與人和諧且有效的相處。若與上司磨擦，將快速傷害升遷的機會；若與同仁或低階者磨擦，將快速侵蝕權力基礎；若對任何計劃都扮演一個搖頭的人，便呈現了一個具有潛在自我毀滅性的行為。切記：停止對他人的夢想說「不」。③避免背叛信用，在組織中是沒有秘密的，因此，一個人若想擁有良好的聲望，便應具有足夠的信用。

Organization Politics and Organization Development: A Critique of a Neutrality-Thesis From a Political Viewpoint

Yueh-Ju Lin

The general argument for organization development asserts that a planned and systematic application of principles and practices in behavior science is required for organization development. It assumes that collaboration and cooperation is a better way to solve problems in organization and increase both organizational efficiency and individual well-being than bargaining and politics.

Contrary to the above argument and assumption, this article asserts that a planned teaching and learning, and reform as a process of organizational development will bring about some political problems involving choice and decision, gain and loss, conflict and bargain in both individual and collective behaviors. It also maintains that the process will more easily reveal various characteristics of powers in organization: their multiplicity, their complexity and interplay, their unequal distribution, their volatility, their relevance for organizational structures, their being subjectively perceived, their limitation, and their being non-zero-sum game. In addition, it critically examines the insufficiency of the fundamental assumptions of the theories of organization development on the dimensions of the individual, the organization, diagnosis and prescription. Finally, on the basis of the claim that the political approach is more important and useful than that of neutral organization development, this author suggests that members of organizations should play the role of seekers, holds and exercisers of power and use the ethical-political organizational behaviors to enhance both individual and organizational efficiency.