


# 權力、政治與組織

Power, Politics, and Organizations

Andrew Kakabadse 著  
Christopher Parker

蔡麟筆譯

國立編譯館主譯

 巨流圖書公司印行

C 936  
934



702575

# 權力、政治與組織

Power, Politics, and Organizations

Andrew Kakabadse 著  
Christopher Parker 譯  
國立交通大學 蔡麟筆  
管理科學系教授



國立編譯館主譯

巨流圖書公司印行

9-20-1110-970 M821: 製書烈國



90105113

## 權力、政治與組織

Andrew Kakabadse  
Christopher Parker 著，蔡麟筆譯

——版

臺北市：巨流，民79

503面；21公分

譯自：Power, Politics, and Organizations

參考文獻：面 253-269

含索引

ISBN 957-9464-35-9 (平裝)

1. 管理科學 2. 組織(行政)  
494.2

民國79年12月一版一印

版權所有  
不准翻印

## 權力、政治與組織

著者：Andrew Kakabadse  
Christopher Parker

譯者：蔡麟筆

譯作權：國立編譯館

所有人：熊嶺

發行人：趙天池 湯秀蘭

編輯：趙天池 湯秀蘭

出版者：巨流圖書公司

地址：臺北市10035博愛路25號312室

電話：(02) 371-1031 • 314-8830

郵購：郵政劃撥帳戶01002323

傳真：(02) 381-5823

國際書號：ISBN 957-9464-35-9

出版登記證：局版臺業字第1045號

定價：臺幣140元

# 目 錄



## 緒 論

- 一、……………卡卡貝茲 ( Andrew Kakabadse )…… 1  
二、……………帕 克 ( Christopher Parker )…… 3

## ✧ 第一部份 觀念的概述 ✧

第一章 社會力量的分類學 ……………	
……………卡文諾 ( M. S. Cavanaugh )……	11
一、簡 介……………	11
二、權力是一種個人的特質……………	13
三、權力是一種人際間的架構……………	17
四、權力是一種商品……………	22
五、權力是一種因果架構……………	24
六、權力是一種哲學架構……………	27
第二章 權力理論 ……………里 恩 ( Margaret Ryan )……	33
一、簡 介……………	33

二、甲—乙模式的權力觀念	35
三、結 構	44
四、價值觀	47
五、規 則	55
六、相互的認知	57
七、結 論	59

### 第三章 合法性週期：權力使用的長期性動態

.....哈 勒 (W. E. Halal)	61
一、權力即將面臨的變動	61
二、觀念的架構	63
三、實證資料庫	65
四、合法性下降的趨勢	69
五、合法性週期	71
六、管理即將面臨的權力變動	74

### 第四章 組織發展：一種逐漸沒落的政治層面？

...海洛森與彼得 (R. G. Harrison & D. C. Pitt)	81
一、簡 介	81
二、誰是批評者	83
三、目前對組織發展的各種批評	84
四、組織發展的重建	94
五、組織發展的改革趨勢	99

<b>第五章 關於一種組織政治行為理論</b> .....	
卡卡貝茲與帕克 (A. Kakabadse & C. Parker) .....	103
一、各種不同的意義 .....	104
二、各種出現的論點 .....	111
三、認知型式圖與政治活動 .....	114
四、何謂組織政治? .....	121
五、走向多元理性 .....	124
六、總 結 .....	126
<b>第六章 教育機構內的政治問題</b> .....	
..... 格 瑞 (H. L. Gray) .....	127
一、教育性機構的一個主觀性理論 .....	127
二、主觀的理論與個性 .....	129
三、政治的經驗 .....	130
 ❖ 第二部份 應用、個案、故事與神話 ❖	
<b>第七章 在計劃性變革努力中對於社會政治脈絡的     管理—實務者可使用之架構所包含的要素</b> ..... 狄魯卡 (Joel R. Deluca) .....	147
一、簡 介 .....	147
二、組織革新之社會政治脈絡觀 .....	148

三、各種策略導向水準·····	150
四、圖解社會政治脈絡·····	153
五、策略槓桿·····	165
六、總 結·····	171
<b>第八章 神話、奇蹟和官樣文章—顧問角色的非理性層面</b> ·····	馬克林 (A. McLean)····· 173
一、勾結性權力·····	177
二、直覺性權力·····	179
三、矛盾性權力·····	184
四、類比性權力·····	189
五、結 論·····	193
<b>第九章 程序顧問的政治問題</b> ·····	卡卡貝茲 (A. Kakabadse)····· 195
一、變異的區分·····	195
二、個 案·····	200
三、政治策略的確認·····	206
四、結 論·····	210
<b>第十章 在權力文化中組織發展可能實現嗎？</b> ·····	瑞恩 (Peter Reason)····· 213
一、簡 介·····	213
二、權 力·····	214
三、組織發展·····	215

四、文 化	216
五、組織發展與角色文化	218
六、可門倫公司的權力文化	219
七、診 斷	224
八、嘗試發展一種適合可門倫公司的OD計劃	225
九、在權力文化中 OD 工作的成功可能性	228

**第十一章 對權力的各種認知：針對一所學院的個案研究** .....里 恩(Margaret Ryan)..... 235

一、對結構的認識	236
二、有權力的人	239
三、對文化的各種認知	244
四、結 論	250

**參考文獻**..... 253

**人名索引**..... 271

**名詞索引**..... 283



## 緒 論

由於過去對應用於組織方面之行爲科學所一直存在的<sup>一</sup>不滿，激發了我出版這本書的願望。無論從整體觀（如組織策略、組織文化），或是從特定觀點（如群體行爲、個人激勵和工作設計）來看，我們可以輕易地發現，衆多學者和研究人員們，皆非常強調對某狀況下之有效權力的探討和確認，但卻較不重視將他們自己已發掘的知識予以應用。此外，那些研究如何將行爲科學應用於組織的學者們，似乎已發展出一種共享、信任和關懷的哲學，而抱持這種哲學觀的，則以研究組織發展（OD）的學者，及實際進行組織發展的人士最爲顯著。這些學者和研究人員最後皆得到類似的結論——除非組織內存在有關懷、共享和信任的關係，否則對激勵、工作設計和群體行爲探討的成果，將難以發揮顯著之功效。

身兼學術人員和顧問的工作，我發現人們並未採取關懷和分享的行爲方式，也沒有打算改變自己行爲的意圖，也不十分重視行爲科學理論方面大量的著作。事實上，我發現，人們所關心而熱衷討論的主題，約略可將之描述爲「組織內的權力和政治」。

從擔任組織最低階級職位的人（如清潔工、維護性操作人員），

## 2 緒 論

到擔任高階層職位、坐在富麗堂皇、足以象徵成就之主管辦公廳的人，或許他們之間所共同的是，就不同的人對組織之政治和權力具有何種影響，都抱著濃厚的興趣。

此外，根據我過去擔任顧問工作的經驗，我認為很少人對於權力和政治會下一樣的定義。事實上，無論個人的職位如何，極少有人會有意地去定義權力和政治，更少有人會關心它們是否缺乏明確性。大多數人僅僅是關心情緒方面的問題。權力和政治之題材，似乎很容易讓人激動。令人驚訝的是，我發現無論對那一階級的人而言，能與特定之個人或群體之間發生某種或可名之為政治的交互作用，要比自己的成就，或完美地達成任務所獲得的成就感更令人興奮。

從清掃地板之清潔工到組織之領導者，他們所最普遍談論的主題，莫過於是在組織中，他們所看到人與人之間所發生的權力和政治的交互作用。

基於這個經驗，我便進而研究有關組織權力與政治方面的文獻。從本書中，讀者們或可觀其領域之廣博。然而有很多學者認為，組織之權力和政治，是行為科學之領域中一門尚未充分開發的學科。這個論點是對的，雖然這方面已有很多著作，卻仍有待進一步的開發。然而我認為，對於顧問、仲裁者或本行經理（line manager）而言，這些文獻的價值有限。雖然其中某些觀念的定義和某些個案的分析，具有不可否認的貢獻，但其著作的風格總是帶著歉然的味道。比如他們雖發現權力和政治是值得開發的領域，但因為它們屬於人際間黑暗和腐敗的一面，而深表遺憾，希望自己從未進入這個領域。

有一簡單之說法是，所謂權力和政治，它們並非是人性中令人不悅的一面，而只是和代表生活本身的概念一樣。有時候人們可以公開和別人分享的方式來行動，有時候卻發現無法如此，於是便轉而尋求

不同的概念，來幫助他們了解自己的處境，以及其他的行為方式，來完成自己特定的目標。然而，無論是開誠佈公或過分精打細算，這兩種極端的方式，都是行為者為了影響別人使他們接受或容納自己意見而採取的行為。因此對我而言，所謂政治行為，其實不過是一種影響的過程。基於此點，組織內之大部份生活層面，皆可以政治視之。

由於我對組織之政治行為的詮釋，以及鑒於它對組織生活之重要性的看法，便和帕克（Chris Parker）邀約了一批學者，請他們就自己的觀點，以組織之權力和政治為主題，各準備一篇論文。這些文獻各有其獨特且重要的貢獻，最後所選輯的文章約可歸納為兩類——嘗試了解組織之權力與政治的性質，以及嘗試尋求較有效之政治行動策略和變革策略。因此決定將本書內容劃分為兩部份，第一部份為「觀念的概述」，第二部份為「應用、個案、故事、神話」，其中各章皆可獨立自足，而不需要我們一一再作彙總。

最後，將本書緒論分為兩部份，對讀者而言似乎很怪異。由於我們兩位編輯者雖抱持共同的興趣，但個人的價值觀卻有顯著的差異，因而將它分成兩部份，使我們兩人俱能提出自己的價值觀、見解，以及參與此計劃的動機。

卡卡貝茲（Andrew Kakabadse）

## 二、

有很多理由促使人們對組織之政治活動的覺醒和認知與日俱增。在現代之複雜組織中，與任務相關（task related）的工作內容和階級職位之間似乎呈現反關係。日益提高的專業化，象徵著人們將進而扮演管理者的角色，而不再以任務為中心，他們將傾向於採取目標導向

#### 4 緒論

的行爲，而不以組織目標爲自己的主要目標。舉例言之，對人事部門而言，建立完全正確無誤的記錄，可能比維持員工士氣還重要。

由於人們之工作已脫離任務導向重心，使得相對於工作內容之工作所處的社會關係的重要性日益提昇，意即人們之間對個別職位的留存必須做更頻繁的磋商。因此對個人而言，將有較大的自由，來決定自己該扮演什麼角色，並將自己個人的價值觀和信念應用到自己所從事的工作上。

隨著社會關係活動的日益頻繁，使得各種對組織和部門之存在抱持不同價值體系和信念的黨派和次文化得以發展，而這些次文化將轉而促使個人擴張——與組織之主要任務背道而馳之個人導向行爲。

這種現象是否淪爲病態，取決於它發生當時所處之脈絡緣由。已有很多學者描述過各種不同型態的「群眾病態」(mass pathology)。帕金森定律(Parkinson's Law)敘述人們如何用那些方式來擴充他們的工作，使工作能佔滿所有可用的時間。歐費(Offee)則認爲，在任何組織內，無論部門或個人，皆有涉入「任務持續性」(task continuous)活動和「任務間斷性」(task discontinuous)活動的潛力。

湯普森(Thompson, 1961)將「任務間斷性」行爲之自然發展描述爲一種官僚病態——一個人的驅策力來自一種爲表現有效率形象(the image of efficiency)的企圖，而非來自於一種市場上的實際效果。

馬寇比(Macobby, 1976)更進一步描述，並且將參與功能性工作內容的工匠式(craftsmen-type)執行人員，和對於功能性工作內容不感興趣，而較重視爲求勝利而不擇手段的謀略者(gamesmen)互相比對。

隨著權力和影響力變動，我們愈難對組織目標與非組織目標做明

顯的界說，至於非組織目標是否不合法，更有待爭論。目前的某些非組織目標，往後有可能成為正式的組織目標，例如正在醞釀中的未來政策便是一例。

複雜度的增加和變動速度的加快，俱使得組織中的成員發現，他們之間存在更大的歧見，必須進一步協商個別存在的理由，並處理不同價值觀和目標的問題。

政治病態是組織心理學中最引人注目的領域，這個事實並不令人驚訝，已有很多學者陳述了各種不同的模式，其中某些模式從個體觀來探討，某些則著重於整體的文化觀點。各個模式雖各有其貢獻，但我們卻很難發現一個能涵蓋「政治病態」之動態性的模式。但政治病態經常發生於動態系統中，也經常涉及到各種象徵符號（symbols）、神話（myths），和黨派文化（tribal cultures）的操縱。

卡卡貝茲（Andrew Kakabadase）指出某些著作的風格經常帶著歉然的意味，這種特性常常是由於與系統無關的局外人，只觀察到某一時點的情況，或為了驗證某一假設，或抱持某些與系統無關的信念而進入其系統所造成的。亦即「預設的推理」（default reasoning）導致了帶有遺憾意味的著作。

「預設的推理」，其發生狀況很簡單；它經常是一種認定：「如果我認知到它是黑的，那它就不可能是白的」、「如果我認為它是一輛車，那它就不可能是其他東西」這類強烈的潛意識機能。而在組織政治中所發生之「預設的推理」，則為——那些令我訝異的政策、程序、別人的動機和行爲，我實在無法了解，它們一定是政治性的。因此「預設的推理」的作用方式為——「政治，我忽視它」、「政治，卑鄙」或「政治，我不能做，也不要去做」。這種具有破壞性的「預設的推理」導致了鴕鳥式的行爲——把頭埋在沙裏，卻留著後面的尾

巴在外頭給政客踢。或許這種鴛鴦式行爲爲害最烈的情況是，人們面對強迫性變革、暗中遊說，或內部變革之起步時，經常以採取這種作風作爲反應。

在組織中，非任務間斷性（non-task-discontinuous）功能增加的程度，亦即表示價值差異或信念衝突之潛在力增加，進而導致政治病態的可能。有關政治病態的全盤觀念，以及它所牽涉的預設推理，是我在這個領域中最感興趣的主題。而我最關心的是，有很多才能卓越的管理者，因爲將太多的組織事件視爲政治病態，因而爲自己的發展樹立了不必要的障礙。這一點對涉及任務持續性之工作的管理者特別適用。與政治相關聯的病態性預設推理，實無法協助個人有效並適切地處理現實問題。

有一點是很多人必須接受的，政治影響之過程，是現代組織生活中的一項事實。人們的問題通常在於，他們將那些與任務甚至只有些微差距的事情視爲病態，預設的推理開始運作——「我絕不做那件事」，而使情況變得更糟。他們最必要了解的是，他們不僅僅要知道一件事的後果，相反地更要了解其政治過程。爲了了解這些過程，模式的重要性是不容忽視的，而我相信在這個領域中，最重要的著作是敘述性的，並以人種分類學（ethnomethodological）及生態學作爲基礎的，亦即能對內在及外在的脈絡緣由做詳細描述的。

就動態環境內之黨派和文化來描述政治行爲，或許是一種協助個人進一步了解其過程，進而學習如何駕馭它之最有效方式。其原因在於，組織之政治行爲經常涉及象徵符號、隱喻，和神話的操縱。它們只是一些對事實的詮釋，而非事實本身。而這些特性最好透過正確的描述以求得詳實的了解，免除預設推理的障礙，並從中建立一個有用的模式。

在社會科學的領域中，人們似乎無法從事價值中立（value-free）的研究。在組織政治這個領域中，目前雖存在有大量充滿價值觀（value laden）的著作，卻鮮能協助人們克服預設的推理。對我而言，關於個人如何進一步了解政治過程，如何更有效地處理價值差異和信念差異的問題，本書第二部份的敘述，較能提供其所需之解答。

帕克（Christopher Parker）





第一部份  
觀念的概述

