

資訊系統發展過程中使用者與資 訊人員之政治遊戲： 一個探索性研究

The Political Games of User and MIS Personnel in
Information System Development Process--An
Exploratory Research

林東清 *Tung-Ching Lin*

張玲星 *Ling-Hsing Chang*

國立中山大學

National Sun Yat-sen University

摘要

資訊系統發展牽涉到組織資源的重新分配，在這個發展過程中，由於使用者個人的目標與組織整體目標可能分歧，所以使用者可能會有抗拒的心態發生。然而，抗拒的心態常會以政治行為表現出來。資訊系統發展中的政治行為會扭曲資源的利用，轉移專案的目標，增加專案的成本與時間，使專案無法如期完成。所以資訊管理人員必須了解整個資訊系統發展過程中，政治行為的形態、前因與後果。本研究的政治行為是指員工在他的工作上，為了達到個人利益所出現的非理性行為。本研究的目的是從文獻與個案的訪談中，去了解下列課題：(1)在資訊系統發展過程中，不同階段有哪些政治行為發生，由哪些人主導；(2)什麼樣的企業特質，例如組織文化等，會影響政治行為程度的高低；(3)不同的政治行為對於整個資訊系統發展產生何種影響，例如目標的移轉、資源的耗損、專案的成本、完成的期限、及專案的成敗等。希望藉由本研究讓資訊開發人員了解資訊系統開發過程中有哪些重要非理性的行為，以期能預防它對系統造成破壞性的影響。

關鍵詞：資訊系統發展、政治行為

Abstract

Information system Development (ISD) involves the activities of resource relocation in the organization. During the development process, resistance often arises as a result of disagreement over different goals between users and the whole organization. Resistance usually appears in political forms, which means that users or the MIS department may present some unnecessary, irrational behavior purely for one's own purposes. Such political behavior would distort resource allocations, misguide project goals, aggravate the problem of time and money involved, and make the whole project fall behind the schedule. This study focuses on: (1) In the ISD, which political behavior will take place in which stage, and by whom it is caused. (2) What kind of business characters, such as the organization culture, would affect political behavior and to what degree. And (3) how different political behavior, such as deviation of goals, dissipation of energies, and diversion of resources, would affect the whole organization. After detailed discussion, the study expects to make system developers aware of what irrational behavior might appear in the course of development, so that they can reduce or prevent any negative consequences.

Keywords: Information System Development (ISD), Political Behavior.

壹、緒論

Beenman (1987)認為只要牽涉到人就會有政治行為的產生，一有政治行為產生，原來理性預期的過程、方向、目標與後果就會受到扭曲的影響；而資訊系統的開發過程中資訊人員、使用者、甚至高階主管都會涉入與參與，在這個複雜的互動中，必然會有為保護自己私利而犧牲了企業目標，侵害了對方利益的政治行為發生，然而在 MIS 對系統開發的研究中，絕大部分都是以理性的管理科學 (Rational School) 的角度來探討以何種方法論(Methodology)來開發系統最好，至於行為學派(Behavioral School)方面，尤其是以政治行為的研究則非常少見。

雖然在國外有 Grover et al.(1988)針對 MIS 發展及實施過程中之政治遊戲，做過實證研究，但其研究範圍有限制，只分析使用者的行為，也沒有考慮到組織的特性，且未能做架構的分類，後續仍有許多研究的問題，再加上不同的文

化其政治行爲也必定有某種程度的不同。尤其國內對此方面之研究更是缺乏，故在這些背景之下，本研究之目的乃在探討資訊系統發展過程中會有哪些政治行爲的發生，何種企業特質對政治行爲影響的程度又如何，及資訊系統發展過程中對組織和資訊系統本身所造成的影響等議題；並希望本研究能提出一些供企業界在發展資訊系統過程中可參考及指導的準則。

本研究將藉由多個案的深入訪談了解下列課題：(1)在資訊系統發展過程中，不同階段有哪些政治行爲發生，由哪些人主導；(2)什麼樣的企業特質，例如組織文化等，會影響政治行爲程度的高低；(3)不同的政治行爲對於整個資訊系統發展產生何種影響。本文共分五大部分，其中第二部分將敘述政治與組織、政治行爲與 MIS 相關的文獻探討；第三部分將對研究方法與研究設計作一詳盡的說明；第四部分將對本研究所發現的三十一種政治遊戲加以定義與說明，分析各政治遊戲對系統所帶來的影響加以分類，並分析政治遊戲的種類、資訊系統發展階段和運作者之間的關係，再試圖分析出影響政治遊戲發生的原因；最後再提出本研究的結論與建議。

貳、文獻探討

一、政治與組織

(一) 政治行為的定義：

所有研究組織的學者皆認為政治行為在組織中是一個重要的、影響行為的變數，茲列舉幾位主要學者對政治行為所下的定義，如下：

1. Robbins (1979) 認為政治行為就是那些並非員工本身職責所需從事的活動，卻足以影響或試圖影響組織內利害事物的分配。
2. Psttigrew (1975) 認為政治行為是個人或一個組織內次級單位的行為，它為了反對組織的資源分配系統而產生。
3. Verdenburgh (1984) 却對政治行為的定義如下：為了達成自身(單位內)的目標，而直接或間接影響到其他的目標；即使是組織內所不被認可的，也照樣去做。
4. Gandz & Murray (1980) 認為組織內的政治並不與組織內的衝突、權力、影響力同義；它只限於表示主觀的狀態：即在組織之成員中為了

達成自我目的，而與其他成員目的相對立時所使用的方法。

5. Markus (1983) 認為政治就是權力擁有者有能力對抗不確定性、不可替代性並有能力影響決策過程。政治行為就是當一個人行為只為加強其職位及利益，而未顧及組織與他人之代價時的一種行為。

對於文獻中各學者對於組織政治行為定義的不同，而本研究綜合整理後，對政治行為的定義則是「組織內由於各部門的本位主義，及各員工不同的動機與私利考慮，因此員工或部門在他們的工作執行上，為了私利而從事不必要的非理性行為」。

(二) 政治行為在組織中的層次

Cobb (1986) 又認為組織裡的政治行為可區分為三種層次：(1)個人層次(individual level)：個人為了追求本身的利益而產生的政治行為。(2)聯盟層次 (Coalition level)：一群非正式的團體，共同為了追求群體的某一特殊利益 (specific issues) 而合作，所產生的政治行為；因此聯盟層次的政治行為在目的達到後，群體就會解散，所以聯盟群體的成員是流動性的、結構是具彈性的、而且是暫時性的聯盟(Stevenson et al., 1985)，並且聯盟是以所追求的目標為導向 (issue oriented)。(3)網路層次 (Network level)：許多相同利益關係的成員為了共同追求全體的自我利益 (general self-interests) 而產生的政治行為。個人為達到全體的自我利益，而尋求社會上的支持，但其是較為鬆散的結合，它是以人為導向 (people oriented) 的，與聯盟層次相比有比較廣泛且長期的關係。

(三) 政治行為的產生

Kreitner 及 Kinicki (1997)又認為政治行為主要是由不確定性(uncertainty)所引發(trigger)的。它們認為組織內五種不確定性包括：(1)目標不明確 (unclear objectives)；(2)績效評估不明確(vague performance measure)；(3)決策過程不明確(ill-defined decision processes)；(4)個人或團體間的激烈競爭 (strong individual or group competition)；(5)任何形式的改變(any type of change)。一旦我們企圖改變時，既得利益者為了維護他們原有的權力，就開始產生政治行為(Raia, 1985)。Stone (1980) 認為整合政治的過程即是權力實施的過程，而政治的形成在於以權力為中心並以達成對自己有利的目的為目標。而 Allen 等人(Allen, 1979; Kacmar and Ferris, 1993; Bedeian, 1995) 認為組織政治會因為個人或團體為了保有或擴展本身的利益所產生

的行為，當個人或組織為了自身的利益而對組織的利益造成損害時，政治行為對組織就會帶來負面的影響(Kreitner and Kinicki, 1997)。

(四)影響政治行為的因素

Robbins(1979)提出個人因素(如：具高度自我監督傾向者、內控型性格強者、有高度權力需求者等)和組織因素(如：資源重分配、低度信賴、角色模糊等)兩者程度強時，可助長組織內政治行為的運作。Verdenburgh & Maurer (1984)二人更將政治行為形成過程分為三階段：先置條件(antecedent conditions)、操作機制(operating mechanisms)、影響結果(outcomes)。其中前置狀態包括個人狀態(individual conditions)、群體狀態(group conditions)、情境狀態(situational conditions)；另外，操作機制階段將政治行為分為三方面探討，包括目標、策略及戰術、政治行為形態。先置條件透過政治敏感度(potitical sensitivity)之中介變數下，會影響操作機制。而政治策略的結果使個人和團體間陷入長期的、惡性循環的衝突，及對人際關係有相當程度的破壞。

(五)政治行為對組織的影響

而政治行為又可分成正當的政治行為與不正當的政治行為(Robbins, 1979; Moberg, 1978; Madison et al, 1980)，但是一般人都較注意政治行為對組織的負面影響，所以 Patricia(1995)指出，政治行為通常與大眾的利益及組織所交付的任務是相違背的，因此在組織內普遍運用政治對人際關係、效能及成果有著負面的影響(Mintzberg, 1984)；但 Gandz & Murray(1980)卻認為組織內的政治並不與組織內的衝突、權力、影響力同義；他只限於表示主觀的狀態：即在組織之成員中為了達成自我目的，而與其他成員目的相對立時所使用的方法。不過，陳俊材(1993)卻認為人力資源單位，應以客觀的角度，適時提醒各單位主管注意政治遊戲；必要時也出面協調，抑止激勵的敵對行為或不合作態度。若能協助公司內部人員多從正面的角度出發，將政治行為引成正向的人際互動，必會使得公司更具活力，更能提振營運成果。

(六)如何控制政治行為

Beeman 及 Sharkey(1987)認為雖然組織的政治很難消弭，但卻是可以管理、控制它在一合理的範圍內。其四種管理組織政治的方法如下：(1)降低組織的不確定性(to reduce system uncertainty)：將評估的基礎與過程釐

清。(2)降低組織的競爭(to reduce competition)：管理者之間盡量減少資源的相互競爭。(3)打破組織內現存的政治地盤(to break existing political fiefdoms)：分開、移開或分解高凝聚力的政治聯盟的功能。(4)防止未來政治地盤的形成(to prevent future fiefdoms)。所以透過標準的績效評估方式、清楚的連結「績效—獎勵」間的關係，降低組織的不確定性是非常重要的(Byrne, 1995; Kennedy, 1995)。

二、資訊系統發展過程中的政治行為

(一)權力、政治與 MIS 的關係

有關 MIS 部門的政治行為研究中，Lucas (1974) 認為在組織階層中，設計 IS 時所遇到的真實問題將與模糊不清的變數(權力)有著密不可分的關係；Swanson (1985) 認為資訊分析者必須知道在 IS 發展過程中，新資訊系統的實施可改變組織內權力間的關係及平衡。Dickson & Wetherbe (1985) 特別指出在實施 IS 時“權力與政治的改變”為 IS 實施成功與否的重要因素之一，他並認為在建立新系統或改變目前的系統都是一個政治的過程，因為這可能打亂了組織內權力及社會結構；Markus (1983) 也認為 IS 實施的結果會對組織內的權力造成重新分配的情形；亦即失去權力者皆會抗拒 IS 之實施。

所以在實施 IS 時政治變數是很重要的分析議題。因為使用者利用政治手段來影響資訊系統的開發或建置是常見的現象，而從另一個角度來看，系統開發人員或其他資訊部門人員在開發系統時也可能運用政治手段來說服或間接解決使用者抗拒的問題，所以在系統開發期間政治手段是雙方都可能運用的行為。甚至資訊部門本身為爭取預算、提升資訊部門地位等，都可能透過政治行為來達成其目的(Dickson & Wetherbe, 1985)。

Grover et al. (1988) 亦認為當 IS 會脅迫員工自身的利益、會侵犯他們所管理的範圍、會降低他們的自主性、或者會增加他們工作量時，於是就開始產生潛在衝突，因此人和單位的政治活動便會企圖妨礙 IS 之發展及實施。

(二)MIS 中的政治遊戲

Keen (1981) 將 MIS 的政治遊戲加以研究，並以 Bardach (1977) 的分類法，將遊戲對系統所造成影響分成四類：(1)轉移目標型(Deflection of

Goals)：為了本身的利益，MIS 的計畫目標有模擬兩可的情況下，扭曲 Project 原先的目的，轉向對自己有利的地方；(2)阻礙推動型(Dilemmas of Administration)：MIS 實施過程需整合不同部門的不同資源，有形的如硬體、軟體、資金、人力等，無形的如技術、意願、許諾等，當各部門為了自身的利益，常會威脅並保留他們的支持，阻礙計畫的推動，直至管理者答應他們的需求；(3)消耗能源型(Dissipation of Energies)：個人或部門會為了得到權力或控制權，而避免責任，將專案的能源轉移到別處去或消耗在溝通、協調、鬥爭、打小報告等不具生產力之行為上，這些遊戲皆會使計畫遲延；(4)分散奪取資源型(Diversion of Resource)：這類遊戲將強奪專案資源的分配權，使其能主導，並由專案獲取額外的資源，而導致資源使用的偏差，或為達自身的利益及成就，而使資源流向自我，偏離了有效的配置。

一般人的認知，可能認為資訊人員是技術導向，缺乏對政治行為的警覺，在系統開發或建置時所發生的政治行為都是由使用者所發起。但根據 Keen (1981) 的研究卻發現，有些遊戲的主導者竟是資訊部門的專業人員，所以了解資訊部門人員所隱藏的政治行為動機及政治策略，是未來在運用技術前，避免遊戲的發生並解決目前的遊戲，對資訊系統的發展及實施是有利的。

Grover et al. (1988) 更建議未來的研究者，需要更強的分類法。讓 MIS 專業人士瞭解各種遊戲，並提供更多的例證。未來可讓受訪者指出他們許多的經驗來陳述更多的不同遊戲，而此分類並非一成不變的，它是具包容性的、多層次的。此分類學在未來一定會幫助研究者對 IS 發展及實施時的政治行為有更多的瞭解，最重要的是：可建議防止並解決遊戲的發生。

參、研究方法與研究設計

一、研究方法

(一)研究方法的選擇

本研究的方法設計主要採個案研究(Case study)的方式進行，在 Benbasat et al. (1987) 的研究中，MIS 方面的個案研究有下列幾個特性：

1. 主要目的在深入了解一個現象發生的“Why”、“How”、“What”、

“When”、“Who” 等複雜問題。

2. 適合於當所研究對象的實際作法，相關人員的經歷及產生現象的背景因素 (Context)，都非常重要時。
3. 主要重點在於深入詳細及密集(Intensive)的多方面資訊收集。
4. 相當重視環境組織背景因素與所研究現象因素中 “How”的互動關係。
5. 非常適合了解一個現象複雜的過程及其中關係。

其精神是探索性(Exploratory)的，其目的在建立一些待後續研究驗證的理論模式或假說。

由於資訊系統發展過程政治行為的研究，只有少許政治遊戲的發現和對系統發展所造成影響的分類方面的研究，而對 MIS 發展過程中有那些背景因素、複雜的過程中有那些互動，都需要深入去瞭解探索，例如：組織文化的因素如何影響政治行為？在資訊系統發展過程中，不同階段有哪些政治行為發生，由哪些人主導？不同的政治行為對於整個資訊系統發展產生何種影響？等等，是故在此環境下本研究採個案研究方法，以了解上面所說的 “Why”、“How”、“What”、“When”、“Who” 等複雜問題；並加以分析討論。

(二)單一個案與多重個案的選擇

單一個案是於在研究初期的探索性階段使用以及後期用以否定理論時採用，而多重個案設計則可用意從事個案比較分析，以衍生或延伸理論 (Yin,1994)。由於本研究主要在發覺政治遊戲，並比較個案間的各種不同因素，以建立一些分類的架構；另外，除了近期國外有少數學者對資訊系統開發過程有一些政治遊戲發現的研究外，我國目前並無這方面的研究，更未建立引發政治遊戲的各項因素的模式，故決定採多重個案研究。

二、研究設計

(一)個案的選擇

本研究的目的在發現資訊發展過程中所發生的政治遊戲，並建立分類架構及政治行為對資訊發展所造成影響的模式，因此個案的選擇，就會比較著重在組織內之資訊部門已成立經年，資訊系統的發展亦以行之有年之個案為選取對象，除了以上的條件，並在選擇個案時也考慮到每個個案涵

蓋不同的產業特色，其中的背景區分包括製造業與服務業、公營單位與民營單位、規模大與小、營利組織與非營利組織，希望自較廣的產業中來找出政治遊戲。本研究的研究個案共六個，其資料如表 1 所示，詳細資料見附錄一。

表 1 個案一覽表

個案代號	產業型態	資訊部門人數	公、民營
A 公司	食品製造業	70-80	民營
B 公司	金融業	30-40	民營
C 公司	鋼鐵製造業	20-30	民營
D 機關	運輸服務業	30-40	公營
E 機關	行政機關	40-50	公營
F 公司	大型製造業	60-70	公營

(二)分析單位(Analysis Unit)

本個案研究是以整個企業組織為分析單位，探討整個組織不同的特性對系統開發階段的政治遊戲有何影響，而非單就個人(individual)特質或群體(group)特質為分析單位。因此訪談的對象包括高階主管、資訊主管、系統開發人員及主要使用者等四種角色。

(三)資料蒐集方式

本研究的資料蒐集方式以訪談(interview)為主，電話、傳真為輔，再佐以書面資料(documentation)如個案組織章程、目標、簡介、系統架構圖、網路架構圖等以協助資料的收集。

(四)個案訪談過程

個案訪談先經電話洽詢受訪者，詢問其受訪談的意願，並與其約定時間後，由本研究將訪談問卷於約定訪談時間一星期前傳真給受訪者，可以讓受訪者有充分的時間了解本研究的目的，並於事先準備資料並有充分的時間思考問卷的問題。訪談過程中，研究者亦與受訪者溝通一切以保密與匿名的發表方式，好讓受訪者安心受訪。

訪談的進行以筆錄及錄音機將受訪者所談做成記錄，受訪者可自由述

說其所了解的整個過程，訪談結束後，本研究將訪談過程加以記錄，並將之給受訪者確認。

(五)研究問題設計

訪談是採半開放問卷方式，依據相關文獻的探討，本研究主要是以 Verdenburgh and Maurer (1984)二人所提出政治行為形成過程三階段模式為基礎，綜合歸納出下列三大構面，作為訪談的基本架構與問題：

1. 組織構面：包括組織背景、產業背景以及資訊部門之背景，組織文化則主要是以 Robbins (1979) 所提助長政治行為的組織因素和組織文化的各項變數為考量點。此乃 Verdenburgh & Maurer (1984) 二人所提政治行為形成過程三階段中先置條件(antecedent conditions)部分。
2. 政治行為構面：則以 Keen (1981) 所發現的政治遊戲，和 Robbins (1979) 所提的防衛行為(defensive behavior)為基礎架構，並了解政治遊戲的運作者和發生在資訊系統發展過程的哪個階段，再針對所發現政治遊戲的種類、資訊系統發展階段和運作者角色之間的關係加以了解與分析。此構面又依據 Verdenburgh & Maurer (1984) 二人所提之操作機制 (operating mechanisms) 階段。
3. 資訊系統發展受影響的程度：以 Bardach (1977) 所研究的將遊戲對系統所造成的影響分成四類，亦即(1)轉移目標型，(2)阻礙推動型，(3)消耗能源型，(4)扭曲奪取資源型，為本構面的基準。此即 Verdenburgh & Maurer (1984) 二人所提三階段中之影響結果(outcomes)。

(六)資料分析方法

1. 分析法概述

本研究資料分析採內容分析(Content Analysis)方法，即是對全文執行編碼分類，常用的五種分析單位包括言詞單位(Referential Units)、實體單位(Physical Units)、句法單位(Syntactical Units)、主題單位(Propositional Units)與語幹單位 (Thematic Units)(吳琮璠，1997)，而本研究即是採用語幹單位作為分析單元。本研究將所訪談之資料先行整理，以摘要、編碼等方式將資料以簡潔有系統之方式加以呈現以簡化大量資料，再透過現象比對等方式進行分析。

2. 分類定義與依據

類目與分析單元乃內容分析法最重要的工作項目，本研究內容分析項目的訂定，是根據過去的理論、相關研究或本研究的發展，其中各種類別的分析亦需有明確清晰的定義，以避免歸類錯誤。故本研究的資料分析，乃根據訪談的內容，依不同個案，逐一予以分類整理，其中：(1)政治遊戲種類部分，乃依據所出現對系統有負面影響的策略，參考 Grover et al.(1988)對政治遊戲的分類架構，如為包含在內的新政治行為則依據其行為特性予以新的分類命(詳如表 2)；(2)遊戲對系統影響的種類則根據 Bardach(1977)的四個分類標準予以分類整理(詳如文獻探討)；(3)而不同遊戲發生在哪個階段則依據 Dickson 及 Wetherbe (1985) 所提系統開發過程三階段各有何主要活動為本研究分類之依據(詳如研究發現第三部分)。本研究依據以上分類原則，再依內容分析法應有的步驟進行分析。

3. 分析過程

本研究分析單元係採用語幹，此乃由受訪者對訪談主題相關事件與狀況的發展演變過程的描述或對話中，選取與研究題目相關的陳述句作為本研究的語幹；研究者經由語幹選取，以進行類目歸屬的編碼工作，由於編碼過程涉及個人的主觀認定，因此首先需要檢查編碼員有關編碼資料之間的相互同意，然後依此計算本研究類目歸屬編碼工作之信度，用以判斷類目歸屬的解釋能力。

本研究關於語幹的選取與與後續類目歸屬編碼工作及評定是經過三位編碼員(二位碩士班及一位博士班同學)依訪談記錄的內容，各自評定選取，分別獨立完成，語幹的選取先由研究者根據訪談的文字記錄標出語幹所在位置，再由三位編碼員分別檢查篩選，而後予以比對、分析；對於看法相同的部分，即予採用；對於觀點不同的部分，則對類目的定義與訪談的內容作更深入的討論，能夠獲得二人或以上共事的部分，予以採用，否則經由第四位專家(MIS 教授)予以評斷，以達共識，若仍無共識則予以剔除，故依此原則做出最後選擇，以確定本研究所採用的語幹。因此，本研究關於語幹選擇的一致性，及分析單元的信度，應屬可以接受。

類目歸屬之編碼工作，是由三位編碼員及一位 MIS 教授於正式編碼前，根據本研究對類目的定義，亦即政治遊戲種類、四種影響的分類、IS 開發的三個階段、使用者或資訊部門主導等，經由充分討論並取得深度瞭解，才由三位編碼員各自分別進行類目歸屬的工作，以增加資料分析

的信度。此程序以個案為主分數次進行，在進行訪談後，先將某個案訪談資料整理完成，交由受訪者確定無誤後，及依據此一程序進行語幹選取與類目編碼的工作，一則可測試研究方法的可行性，並據此調整訪談內容與進行方式，二則可增加編碼員對於語幹選取與類目編碼的工作適應與熟悉，對於後續個案的大量工作，亦可增加其一致性，提高資料的可信度。因此在各個個案分析完畢，若發現前面已分析的個案有不足或有問題的地方，就予以補充或修正，此舉對於編碼的一致性有很大助益。因為一致性愈高，內容分析的信度亦愈高(楊國樞等人，1995)。

4. 舉例說明

以下就 D 機關一個發生於開發階段，由使用者主導、阻礙推動的一個例子：

累死你策略：例如 D 機關在發展某自動化作業系統時，對很多員工原本的工作造成相當大的威脅，因為一旦自動化，權力平均分配，他們擔心原有的權力就不保，例如這些自動化作業系統規劃、發展階段，原本所有資訊都掌握在承辦員手上，凡事都需要經過他蓋章同意，現在一旦自動化，工作流程重新設計後，他們的權力就沒有了，因此員工在系統分析訪談時許多奇奇怪怪的需求路徑就出來了，多了許多不必要的系統設計與測試，但是如此一來對系統本身卻有非常不良的影響，除了消耗了許多資源在無謂的需求外，更影響以後執行的效能，因這些奇怪的需求路徑使得系統的品質非常差。

以上遊戲乃屬：(1)「許多奇奇怪怪的需求路徑就出來了，多了許多不必要的系統設計與測試」部分：乃是累死你策略遊戲的行為特徵；(2)「消耗了許多資源在無謂的需求外，更影響以後執行的效能」部分：乃是分類於「阻礙推動型」、「消耗能源型」語幹依據；以上二項均與表 2 說明內容相符。(3)「發展」及「員工」部分：是表 3 中分類至開發階段，由使用者主導的語幹依據。

以上即是本研究將類目與語幹對應關係的說明一例，而本研究其他部分亦是依此方法由編碼員各別編碼歸類後再逐一討論以達最後之一致性。

肆、研究發現

一、不同政治遊戲的發現

在深入訪談以上六個組織的人員以後，本研究發現在 IS 的規劃與引進過程中，由於各部門有各部門的本位主義，各員工有個員工的不同動機與私利考慮，所以本研究依據內容分析依據內容分析中的語幹分析法，整理、歸納而發現下列三十一種不同型態的政治遊戲(詳如表 2)，各遊戲的詳細內容，請參閱張玲星 (1997)。

表 2 政治遊戲的種類及影響分類表

政治遊戲名稱	說 明	影 韵	影響的分類
1.先下手為強	Project 前段目標未清楚前先搶奪主導權，以便將來可任意轉移方向。	會導致原來目標移轉成對某方有利的方向，失去原來意義。	轉移目標型
2.累死你策略	Project 進行中，拋下大量的需求。	因無法滿足使用者而浪費資源延遲計畫甚或失敗。	阻礙推動型 消耗能源型
3.見死不救	不希望其成功，不提供必要支援。	阻礙計畫的進行，最好讓它被取消掉。	阻礙推動型
4.輕鬆混日子	為了避免工作與責任，而反對或拖延改變的進行；其藉口則是：需要投入太多資源，不划算、對組織衝擊太大、對組織無甚大利益。	阻礙計畫的推動。	阻礙推動型
5.說的一套，做的一套	表面上大力支持，執行時大打折扣，雷聲大、雨點小。	阻礙系統的推動。	阻礙推動型
6.領土保衛戰	Project 後段已開始成功後，相關部門會為了資源而展開爭鬥戰；耗費大量能源而不管公司的真正目的。	會為了自己的利益奪取資訊資源，導致計畫延遲與耗用大量能源。	扭曲奪取資源型
7.誇大搶功	誇大其部門所做的貢獻、辛苦、能力藉以邀功，要求更多的資源或嚴格來要求對方付出。	為了保護自身的權益奪取資源，使計畫資源分配扭曲。	扭曲奪取資源型
8.持續抵制	沒有滿足我的需求前，抵制一切配合系統方案。	為奪取資源，會使能源消耗在協調、溝通、鬥爭、安撫，無法順利進行。	消耗能源型 扭曲奪取資源型

資訊系統發展過程中使用者與資訊人員之政治遊戲：一個探索性研究

政治遊戲名稱	說 明	影 韵	影響的分類
9.推諉責任	將吃力不討好的工作、該做不做的工作推給別人，將失敗責任推給別人。	扭曲計畫的工作設計與分配，而會阻礙系統的推動。	阻礙推動型
10.預留退路	Project 進行中，不全心投入會預留退路，見苗頭不對馬上抽身，推給別人負責。	阻礙計畫的推動或會轉移計畫的目標。	轉移目標型 阻礙推動型
11.分一杯羹	配合時都沒空，有好處搶著要。	為達自身的利益及成就，將導致資源使用的偏差，而使資源流向自我，偏離了原先有用的地方。	扭曲奪取資源型
12.維持和平假象	為了不得罪人，應該做的都不去做，做個爛好人。	為保護自身的權益，會轉移計畫的目標。	轉移目標型
13.隱瞞重要資訊	不提供並刻意隱瞞重要的資訊。	為保護自身的權益奪取資源，使計畫受阻。	阻礙推動型
14.私下告密	開發中見有利可圖，破壞別人的形象，利用高階權力，搶奪主導權。	阻礙計畫的推動，奪取計畫的資源。	阻礙推動型 扭曲奪取資源型
15.創造義務／互惠	不管對公司好不好，有交換條件才願意配合。	為達自身的利益及成就，將導致資源使用的偏差。	轉移目標型 扭曲奪取資源型
16.過度遵循法規	從嚴解釋職責，過度嚴格遵循規則、政策、慣例，以便阻礙系統引進，讓其窒礙難行。	會阻礙計畫的推動。	阻礙推動型
17.裝傻	藉由謊稱無知或無能，免去所不願意做的工作。	會阻礙系統的推動。	阻礙推動型
18.延長時間	故意將你現有的工作完成時間延長，可使你因而顯得忙碌些，而無法支援Project。	會阻礙系統的推動，讓系統延後完成。	阻礙推動型
19.平衡拉長成果	將一次可做完的事，故意分段去作，延長完成時間，顯現持續性的忙碌，來拒絕合作。	會阻礙系統推動，讓系統延後完成。	阻礙推動型
20.藉故拖延	找任何正當的藉口，拖延合作（可以少做一點就少做一點）。	會消耗能源，讓系統延後完成。	阻礙推動型 消耗能源型
21.建立緩衝	以過份嚴謹的正式文件作業來保護自己（除非每一步驟都提供正式書面要求，否則無法提供所要資訊）。	會阻礙系統的推動，讓系統延後完成。	阻礙推動型

政治遊戲名稱	說 明	影 韵	影響的分類
22.尋求安全	躲避不利情勢，不管合理與否，只願意做成功率高的計畫，一切以保護自己為第一優先。	會阻礙系統資源的有效配置。	扭曲奪取資源型
23.擴大承諾	為替一原本被認為不良的決策和失敗的行動辯白（掩飾失敗），所以就擴大對該決策的支持。並持續投入所需資源，以顯示決策並沒有錯，並且展現對以往行動的信心與一致性。	為達自身的成就而搶奪資源，將導致資源配置的浪費。	消耗能源型 扭曲奪取資源型
24.不投入，得過且過	反正系統責任在別人，好壞與我無關，其他一概不管。	會阻礙系統的推動，讓系統延後完成。	阻礙推動型
25.欺瞞	反正上級不瞭解實際狀況，能瞞就瞞，能不做就不做。	會轉移系統原先的目標，並阻礙系統的推動，讓系統延後完成。	轉移目標型 阻礙推動型
26.老兵吃新兵	難做的系統，讓資淺的部門去試，我們只需享受成果就好。	會阻礙系統工作分配的合理性，讓系統延後完成。	阻礙推動型
27.改朝換代	不喜歡的系統先觀望，等換主管後，就可解脫不做了。	會阻礙系統推動的持續性，浪費投入的資源。	消耗能源型
28.鄉村包圍城市	不管對不對，對於不配合的人，延攬其身邊的相關重要人士，包圍說服他。	去除異己，使不合理的系統合理化，而偏離系統的目標。	轉移目標型
29.拖人下水	發現系統實施情況不對時，馬上找墊背。	為保護自身的權益，消耗能源在溝通、鬥爭、協調上，而阻礙系統的推動。	消耗能源型
30.鋸箭法	三不管的灰色地帶，大家都不願承擔、負責。	為保護自身的權益，沒人要做，而阻礙系統的推動。	轉移目標型 阻礙推動型
31.食之無味就外包	對於無法顯露自身努力成果的系統，就以人力不足為由將之外包。	為達自身的利益及成就，而使資源配置產生偏差。	扭曲奪取資源型

二、政治遊戲對 Project 造成影響的分類

本研究依據 Bardach (1977)的研究將所發現的三十一種政治遊戲對 Project 所造成的影響，以內容分析法將之類目與語幹間之對應而整理、歸類成以上四

大類型(詳如表 2，四大類型之定義詳如文獻探討)。

根據 Bardach (1977)的研究發現政治遊戲對 Project 所造成的影響可以分成四大類型：轉移目標型、阻礙推動型、消耗能源型、扭曲奪取資源型。每種遊戲的運作對系統會有其中一種影響。Grover et al. (1988) 則認為此分類並非一成不變的，它是具多重性的。

本研究發現同一種遊戲可能同時會對 Project 有一種以上的後果型態出現，亦即是可多重影響的。這與 Grover et al. (1988) 的意見相同。例如「預留退路」、「欺瞞」、「鋸箭法」可對系統造成轉移目標及阻礙推動的後果；「私下告密」對系統會造成阻礙推動及扭曲奪取資源的後果；「創造利益／互惠」會對系統造成轉移目標及扭曲奪取資源的後果；「累死你策略」、「藉故拖延」對系統會造成阻礙推動及消耗能源的後果；「持續抵制」、「擴大承諾」卻會對系統造成消耗能源及扭曲奪取資源的後果等都是屬於多重影響的。

三、政治遊戲的種類、資訊系統發展階段和運作者角色之間的關係

資訊系統的開發過程主要可分為三個階段 (Dickson & Wetherbe, 1985)：(1) 系統規劃(IS planning)階段：在此階段主要是發現問題、瞭解問題、可行性分析、專案團隊的組成、擬定專案目標、尋找解決方案、資源配置規劃；(2) 系統發展 (IS development) 階段：此階段主要工作為瞭解使用者需求、系統邏輯分析、確定規格書、系統整體設計、系統細部設計、程式撰寫等；(3) 系統實施 (IS implementation) 階段：此階段主要工作為使用者測試、系統上線、系統導入、使用者訓練、新舊系統轉換等工作。為了瞭解在資訊系統開發的不同階段中，不同的部門員工各有何種動機與角色？又有何種政治遊戲的活動？本研究亦以內容分析法用語幹單元加以歸類，而有以下的發(詳如表 3，其中「U」(USER)代表使用者所玩的政治遊戲，「M」(MIS)代表 MIS 員工所玩的政治遊戲)：

(一) 在規劃階段：

MIS 部門員工和使用者皆會玩政治遊戲，但本研究發現，此階段 MIS 部門員工所玩的政治遊戲較多。

在規劃階段，專案剛萌芽，一切角色、目標、責任都尚未清楚，雙方為求剋敵致先，先掌握主導權，因此一交鋒就很容易發生政治遊戲，尤其是 MIS 部門在規劃階段有絕對的專業主導權（例如：這種方向在技術上不

可行)，很容易導引系統到對 MIS 部門員工有利的方向，而大玩政治遊戲。

1.MIS 部門員工玩的政治遊戲：

MIS 部門員工常玩的政治遊戲有「先下手為強」以搶奪往後的主導權，或看苗頭不對，不好操控則以專門知識，信手找藉口，大玩「輕鬆混日子」的躲避遊戲；或為了討好其他部門，不管合理與否，以此為交換條件或略施小惠，玩玩「維持和平假象」；也可能找些藉口「尋求安全」，只願意作自己熟悉有把握的計畫，而不管其對公司的重要性如何；或對於一些不能凸顯表現的專業則「食之無味就外包」，或「老兵吃新兵」推給別人，而不論其是否真正適合；在此階段，由於 MIS 有其專業權力，故主要仍在主動掌握的地位而較強勢。

2.使用者玩的政治遊戲：

使用者在此時亦會「先下手為強」努力掌握主導的權力，不要使 IS 將來產生的變革對自己衝擊太大，或極力找些有說服力的藉口來反對或避免變革的進行，以「輕鬆混日子」保護自己。與 MIS 部門使用者比起來，使用者較位於守勢，企圖保護自己不受變革潮流的侵害。

(二)在發展階段：

政治行為大量出籠，使用者和 MIS 部門的員工均會玩政治遊戲。

發展階段 MIS 部門與使用者漸趨頻繁的接觸，對於系統開發一定需要使用者的配合以提出需求與規格，因此使用者開始瞭解系統細部的內容，而懂得開始為自身的利益考量，因此雙方人馬各自運作，而展開許多的政治遊戲。

1.MIS 部門員工玩的政治遊戲：

MIS 此時為了要應付使用者抵制不配合的政治遊戲，常常以利益交換的「創造義務／互惠」之方式或討好對方的「維持和平假象」來對付使用者；甚或以專業式的「欺瞞」或「隱瞞重要資訊」的方式來主導有利於自己專案進行的方式；如果有機會在灰色麻煩地帶，則會玩「鋸箭法」來推卸責任。在此時 MIS 部門員工比使用者顯得較為被動而不活躍。

2.使用者玩的政治遊戲：

此時由於系統開發需要使用者配合，因此使用者常較為活躍而主動，

使用者可以出狠招以「累死你策略」令 MIS 部門不得不罷手，停止變革；或明知只要自己出手就可幫專案解決問題，而卻「隱瞞重要資訊」或「見死不救」要 MIS 部門難看，甚或堅持不配合「持續抵制」，除非 MIS 能滿足其需求，不論其要求是否合理；或在專案進行中埋下伏筆「預留退路」打落水狗，到時沒他們的事；或者搬出一大堆的規章「過渡遵循法規」或「建立緩衝」讓 MIS 部門寸步難行，有時亦會慢慢做原有的工作，以「延長時間」、「平衡拉長成果」，顯得很忙碌來拖延與 MIS 配合的腳步。

(三)在實施階段：

實施階段則是 MIS 部門的員工和使用者均會玩政治遊戲，雙方勢均力敵。

在實施引進的階段，系統建置已到尾聲，成功失敗、麻煩與否、責任歸屬等問題亦逐漸明朗化，在此賞罰即將出爐之際，雙方二度交手，政治行為又蓬勃產生。

1.MIS 部門員工玩的政治遊戲：

在此專案的實施的階段，MIS 部門員工會以「私下告密」的方式由上而下強迫使用者配合，或以「創造義務／互惠」的方式來交換配合，或收買使用者的重要關係人，以「鄉村包圍城市」的方式來強迫使用者就範；如果系統成功則會出現「領土保衛戰」與「誇大搶功」來大量奪取對己有利的資源與功勞並要求回報與獎賞，不順利時則以「推諉責任」、「鋸箭法」、「拖人下水」、「改朝換代」等遊戲會出現。更重要的是：當系統有瑕疵時，MIS 部門員工為了保有自己的面子、為了搶奪更多的資源、為了給自己的規劃有正當的理由，會想盡各種藉口「擴大承諾」(escalation of commitment) 繼續投下更多的人力、物力硬做下去。

2.使用者玩的政治遊戲：

此時系統即將上線，抗拒的使用者仍然會以「持續抵制」、「延長時間」、「平衡拉長成果」或「不投入，得過且過」的政治遊戲，來抵制上線時的配合工作（包括平行作業、使用測試、訓練課程等），如上線發生問題時，則可能以「見死不救」、「推諉責任」來打落水狗；然而，如系統成功，利益已產生時，則各相關使用者會奮力進行「領土保衛戰」、「分一杯羹」或「誇大搶攻」爭取有利自己的資源。

表 3 政治遊戲發生階段表

(M : MIS 員工；U : 使用者)

政治遊戲	規劃階段	開發階段	實施階段
1. 先下手為強	UM		
2. 累死你策略		U	
3. 見死不救		U	U
4. 輕鬆混日子	UM	M	
5. 說的一套，做的一套		UM	U
6. 領土保衛戰		UM	UM
7. 誇大搶功			UM
8. 持續抵制		U	U
9. 推諉責任		M	UM
10. 預留退路		UM	
11. 分一杯羹			U
12. 維持和平假象	M	M	
13. 隱瞞重要資訊		UM	
14. 私下告密		UM	M
15. 創造義務／互惠		M	M
16. 過度遵循法規		U	
17. 裝傻		UM	
18. 延長時間		U	U
19. 平衡拉長成果		U	U
20. 藉故拖延		U	U
21. 建立緩衝		U	
22. 尋求安全	M		
23. 擴大承諾		M	M
24. 不投入，得過且過		U	UM
25. 欺瞞	UM	M	
26. 老兵吃新兵	M		
27. 改朝換代		M	M
28. 鄉村包圍城市			M
29. 拖人下水			UM
30. 鋸箭法		M	M
31. 食之無味就外包	M		

四、影響政治遊戲的組織因素

Kreitner & Kinicki (1997)、 Robbins (1979) 及 Verdenburg & Maurer (1984) 等人認為在某些組織文化下，例如權力資源重分配時、對員工信賴度低時、組織內分工不明確而角色模糊時、績效評估制度不明確時等政治遊戲會較多，因此除了上述政治行為的發現與說明外，在個案訪談中，本研究亦試圖發現影響政治遊戲發生的組織因素原因，結果有下列的發現：

(一) 權力資源重分配：

組織為改善效率，對員工既有的權力、資源發生影響。Ezzamel (1994) 曾研究在資訊系統開發過程中，會因為權力(power)重分配的關係而造成組織內不同部門財物的政治鬥爭。

本研究發現：權力資源重分配的程度強時，則政治遊戲較易發生。

例如 D 機關在發展某自動化作業系統時，對很多員工原本的工作造成相當大的威脅，因為一旦自動化，權力平均分配，他們擔心原有的權力就不保，例如這些自動化作業系統規劃、發展階段，原本所有資訊都掌握在承辦員手上，凡事都需要經過他蓋章同意，現在一旦自動化，工作流程重新設計後，他們的權力就沒有了，因此員工在系統分析訪談時許多奇奇怪怪的需求路徑就出來了，多了許多不必要的系統設計與測試，(累死你策略) 但是如此一來對系統本身卻有非常不良的影響，除了消耗了許多資源在無謂的需求外，更影響以後執行的效能，因這些奇怪的需求路徑使得系統的品質非常差。

(二) 信賴度：

組織對員工的信賴度程度。Johnson (1995) 與 Stever (1990) 認為組織內若無信任(trust)，其成員與組織本身無法有效率的運作，且會產生出許多與工作無關的政治鬥爭行為，並會影響其管理成效。

本研究發現：組織對員工的信賴度程度強時，則較不易發生政治遊戲。

例如 B 公司據受訪者表示：可能公司本身為金融業，在錄用員工時就會考量到品行、操守，因此公司對員工的信賴度很高，而此文化在公司高階主管及全體管理階層的努力維護與共識下，也一直繼續保存得非常好，員工們的自主性、被授權情況都相當良好，所以在發展資訊系統的過程當中也由於彼此信賴度夠，在此基礎下政治遊戲的發生程度與其他個案公司

相比之下較為緩和。

(三)灰色地帶角色模糊：

員工的工作行為未受到明確的規範。Rizzo et al. (1970)、Chenhall and Brownell (1988)、Harris (1983)、Dubinsky et al. (1988)、Liou (1995) 等研究認為當員工角色模糊時，其所處的職位會缺乏必要的可用資源，會降低工作效率及組織的績效。

本研究發現：角色模糊程度強的組織其政治遊戲程度較強。

例如 F 公司在網路維護方面牽涉到三個部門，其中包括資訊部門、修護的通信單位與使用部門(另加上網路廠商)，使用部門一有問題，馬上會產生灰色模糊三不管地帶的問題，例如其他部門丟給資訊部門，資訊部門則立即帶一台膝上型 PC 先確認是否為網路問題，若為 PC 問題，則推給使用者自行處理或要求還原至當初 PC 上網時標準環境，有時網路問題會牽涉到資訊與通信共用之設備，雙方彼此依賴度很高，灰色地帶很廣，但彼此間誰也不願幫誰，甚至“犧牲了任務也在所不惜”，至於廠商方面，有案子未驗收一切好商量，有問題原因不明大家推，因常需要會診，造成時間的拖延。而大玩「鋸箭法」的遊戲。所以角色模糊除了會降低工作效率及組織的績效，更是玩政治遊戲的好藉口。

(四)績效評估制度不明確：

組織愈是採用主觀的準則評估績效，愈是強調單一的衡量標準稱之。Kreitner 及 Kinicki (1997) 認為政治行為主要是由不確定性 (uncertainty) 所引發 (trigger) 的，其中就包括了績效評估不明確 (vague performance measure)。

本研究發現：績效評估制度不明確的程度強時，則政治遊戲較易發生。

例如 D 機關在某自動化作業系統規劃、發展階段，受訪者表示：資訊部門有些員工，明知應該如何做才可達最大效益，但他們卻不願意告訴業務部門；因為“反正績效評估都很主觀”做太多也不會有什麼好處，再加上考績都是輪流的，所以多一事不如少一事的心態油然而生，而有「輕鬆混日子」的遊戲出現，對系統有負面的影響。

(五)零和性質的獎賞制度：

組織文化若是愈強調零和或輸贏的獎賞分(總共就那麼多，你少我就

多)。Kreitner 及 Kinicki (1997)曾認為個人或團體間的激烈競爭 (strong individual or group competition)是政治行為的主要的原因，所以在零和性質的獎賞制度下正是造成激烈競爭的主因，所以極易產生政治行為。

本研究發現：零和性質的獎賞制度的程度強時，則政治遊戲較易發生。

例如 F 公司的受訪者表示：在 EUC 推動過程中，業務部門某些成員會覺得不必多學新的操作方式，且不願把責任往身上攬；這都是因為他們的零和性質的程度很強，獎勵與工作量都是一定的，獎勵亦都依年資而定，做再多、再好也沒有用，工作一定要做，誰有能力、誰會電腦、誰就去做，只要他能推掉，就一定會落到我的頭上，“不是他躲就是我躲”，所以「輕鬆過日子」、「推諉責任」、「延長時間」、「藉故拖延」等遊戲便容易發生，對系統有負面的影響。這些都是組織在鼓勵員工壓倒他人以凸顯自己所運用政治遊戲的結果(Robbins,1995)。

(六)政策制訂民主化：組織讓部屬參與更多的決策。

本研究發現：政策制訂民主化，則較不會發生政治遊戲。

本研究發現 B 公司在遇到比較有爭議性的案子時，使用者會將一些小事誇大，資訊部門的人員在瞭解整個流程後，覺得沒有需要就會與其溝通，若不成，則會透過上級裁決或透過作業合理化小組，由各相關部門高級主管共同討論，經過討論後，該如何做便如何做，整個決策過程長久以來都是一直很民主、公開且透明化，共識與文化既已形成，所以政治遊戲無法運作而受到抑制。

但本研究發現有時相關部門亦會利用聯盟 (coalition) 運作的方式在公開的會議上玩政治遊戲，例如 C 公司的部門主管則會利用開會模式，主導專案方向，玩「先下手為強」的遊戲；例如其雜物入庫系統跨越生產部門與營業部門的作業程序，在系統改善會議中，生產部門聯合其他重要部門主管強勢主導會議，就雜物入庫資料輸入問題，運用多數表決要求營業部門配合實施（鄉村包圍城市）。所以經過會議過程，生產部門就建議系統做出來，交給營業部門由營業部門輸入就好；這些協調事宜也僵持了很久，讓系統拖了好一些時候。

(七)自私自利的高階（或資訊部門、業務部門）管理者：

當員工看見高階人員採取政治行為而獲得成功且得到相對的報酬時，

就容易形成從事政治行為的氣氛。

本研究發現：自私自利的高階（或資訊部門、業務部門）管理者程度強時，則政治遊戲較易發生。

例如 B 公司的受訪者表示，該公司的理、監事（最高階的管理者）透過選舉後會產生派系，不同的派系對硬體的採購會有不同的意見，表面上說都是為 B 公司好，但卻是為了私利大玩「說的一套，做的一套」、「持續抵制」、「領土保衛戰」等遊戲；所以一項資訊系統引進的業務卻因為政治鬥爭的問題，經過數月的評估而無法展開，不僅造成不好的政治文化，影響中低階層，有樣學樣，靠邊表態，彼此對立，更造成公司資訊作業上很大的困擾。

(八)成員對組織的認同：

成員對整個組織的認同，而非對自己工作類型或所屬專業領域認同之程度。

本研究發現：成員對組織的認同程度強時，則較不易發生政治遊戲。

在 Hofstede (1990)、O'reilly III (1991) 及 Boulian (1974) 的研究中發現員工對組織的認同程度強時，願意對組織有較多的付出，對工作的滿度也較高，所以本研究與其結果一致，這時也比較不易發生政治遊戲。

例如據 B 公司受訪者表示：資訊預算的運作，雖然都是由總公司來編列，但各單位想要購置一些軟體時，他們都可以自行評估其需要，由於其員工長久以來對公司的向心力強，會站在公司的立場考慮問題，本位主義、自私自利的想法極低，形成了一種文化“公司就是我們的大家庭”，所以大家都很配合資訊系統的開發，正因其員工對組織的認同程度相當高，所以少有虛報預算的事情發生，也沒有類似「分一杯羹」等遊戲。

(九)強調團隊：工作活動以團隊而非以個人為主的程度。

本研究發現：強調團隊的程度強時，則較不易發生政治遊戲。

例如 A 公司的受訪者表示：在推動各系統時，員工大都會以公司的利益為第一考量，工作活動以團隊為主軸運作，評估以團隊成敗為積分及個人對團隊的貢獻度來做總評估，而非以個人表現來評估績效，個人主義在此不被鼓勵，因此強調團隊的程度很強，易形成團體的規範(Norm)，所以此時 MIS 部門員工與使用者可以很容易的利用團隊良好的合作精神及私下

良好的人際關係，來齊心協力推動系統，而不易有遊戲的運作。

(十)控制：利用規定、管制，及人員直接監督來控制員工行為的程度。

本研究發現：組織對員工控制的程度弱時，則政治遊戲較易發生。

Greenberger 等人(1986, 1988)曾發現若是降低對人的控制，則會對組織或個人產生許多負面的影響。

例如 D 機關的受訪者表示：對於尚未開發的各系統而言，上級會請資訊部門快快開發，但因為現在各小系統架在原先的系統上面，有如違章建築。因為隨時都有危機會發生，雖然上級會查勤、催促，但因為是公務員、鐵飯碗，而上級也沒有太大的制裁權力，如革職等，對員工的控制程度弱，所以就會有「輕鬆混日子」的遊戲出現，對系統有非常負面的影響。

(十一)風險容忍度：鼓勵員工進取、創新及冒險的程度。

本研究發現：風險容忍度的程度弱時，則政治遊戲較易發生。

例如 D 機關的某自動化作業系統的開發，據受訪者表示：因為公務機關，多做多錯、少做少錯、不做不錯，組織內的規範不鼓勵你冒險挑戰、創新，否則會被視為異類、遭排擠；所以風險容忍度程度弱，不鼓勵參與開發，省得以後負責，這種「推諉責任」、「輕鬆混日子」的遊戲就出現了。

(十二)過程—結果取向：管理當局重視結果而非過程的程度。

本研究發現：過程—結果取向的程度強時，則政治遊戲較易發生。

例如 D 機關的某自動化作業系統，據受訪者表示：某自動化作業系統不是 D 機關自動自發要做的，在技術上一定可行，但因為怕麻(輕鬆混日子)，所以一直沒做，現在上級機關交辦下來，要求要在五個月內完成，所以就只做到表面上的『自動化作業』，整個系統外表包裝得很漂(已架數據機可讓客戶連線就好)，骨子裡卻沒有真正針對此一系統完全加以整合，所有資料，各相關公司必須依不同單位所需，而輸入數次資料，換湯不換藥，反正上級機關也不瞭解細部情(欺瞞遊戲)。另發票開列問題，因怕各相關公司作假帳，而 D 機關業務部門為免麻煩，在規劃訪談時，大家心照不宣，都不提(維持和平假象)，會計部門也不知所以然，覺得可自動化很好，但怎麼只自動化至業務部門而已，且不知問題出在那裡。

(十三)績效壓力：

壓力愈大，愈有可能從事政治行為。當人們對結果需要負完全責任時，就不得不做好『表面功夫』，以確保業績令人滿意。

本研究發現：績效壓力程度強時，本研究發現以下兩種情況：

1. 當績效壓力強時，而組織又只強調結果，不重視過程（過程—結果取向的程度強），則較易發生政治遊戲。

如 D 機關、F 公司，就因為不重視系統的發展過程，就一味的要求在期限內達到特定的結果，所以在執行系統時就很容易做好表面功夫，而有「說的一套，做的一套」、「推諉責任」、「累死你策略」等遊戲出現。

2. 當績效壓力強時，但組織對系統的過程與結果並重（過程—結果取向的程度弱），則較不易發生政治遊戲。

如 B 公司內績效壓力程度雖強，但卻非常重視系統的發展過程，因此在推動系統時，必須一步一腳印的踏實執行，而無法為了應付達到某種結果只做表面功夫，所以 B 公司內的政治遊戲相對之下少了許多。

五、結論與建議

政治行為是任一組織、任一活動中一定會存在而且很難掌控其衝擊的因素，對於一向以技術掛帥的 MIS 或資訊系統開發領域中，這種純行為面的研究，不似政治學、社會學、組織行為學一般，而少有人去探討。以社會技術學派 (Socio-Technical School) 的論點來說，資訊系統的開發必須將技術及人文方案整合起來考慮，以尋求最佳的配套方案，系統的推動才會順利成功；而在人文方案中，使用者的權力、恐慌、抗拒、工作滿意度的變數都會反映在他們的配合度與是否會運作政治行為上。因此政治行為是果，其背後存在著更多、更複雜的動機、意向、態度、文化、期望等認知構面的因素，亦即政治行為是個徵兆、是一個管理單位要發掘、要瞭解、要分析的重要議題。

本研究只是針對本土發展資訊系統過程政治行為的運作做一探索性的研究，以本研究所訪談六個案例中，本研究的貢獻如下：(1)鋸箭法、拖人下水、改朝換代、老兵吃新兵等三十一種政治遊戲的發現。(2)組織文化對政治行為的

確有相當大程度之影響，其中：資源重分配、灰色地帶角色模糊等各項因素的程度強時，組織對員工控制等程度弱時，則較易發生政治遊戲；組織對員工的信賴度、政策制訂民主化等各項因素的程度強時，則較不易發生政治遊戲。(3)資訊系統發展受政治遊戲影響之程度，本研究發現的政治遊戲對系統會導致四種不良的後果，而同一種遊戲可能對系統會有不同後果的型態出現，這是可多重影響的。(4)政治遊戲的種類、資訊系統發展階段和運作者角色之間的關係，本研究發現：規劃階段資訊部門和使用者皆會玩政治遊戲，但以 MIS 部門員工玩的遊戲種類居多，發展階段大多是使用者在玩政治遊戲，而實施階段則兩者相當。

由於本研究只是一個探索性的研究，以上的發現並不具一般性，若要達到一般化，仍有賴後續研究來做驗證，此外在後續研究方面對於助長政治行為的因素中，例如：個人因素、組織內各部門的權力大小的因素及高階主管對抑制政治行為的因應之道等構面都可以深入的去加以了解分析。

參考文獻

- 李青芬、李雅婷、趙慕芬譯，Robbins, S. P.著，1995，組織行為學（六版），台北：華泰書局，623~679。
- 吳琮璠，1997，「資訊管理個案研究方法」，資訊管理學報資訊管理實證研究方法研討會特刊，4卷1期：56~59。
- 陳俊材，1993，「辦公室裡的政治遊戲」，管理雜誌，230期：28~30。
- 張玲星，1997，資訊系統發展過程中政治行為之研究，中山大學資訊管理研究所論文。
- 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園編，1987，社會及行為科學研究法，台北：東華書局，463~491。
- Allen, R. W., D. L. Madison, L. W. Porter, P. A. Renwick and B. T. Mayes, 1979, Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors, *California Management Review*, Fall: 77.
- Bardach, E., 1977, *The Implementation Game: What Happens After a Bill Becomes a Law*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Bedeian, A. G., 1995, Workplace envy, *Organizational Dynamics*, Spring: 49-56.
- Beeman, D. R. and T. W. Sharkey, 1987, The use and abuse of corporate, *Business Horizons*, March-April: 30.
- Benbasst, I., D. Goldstein and M. Mead, 1987, The case research strategy in studies of information system, *MIS Quarterly*, 11(3): 369-386.

- Boulian, P. V., 1974, Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.
- Byrne, J. A., 1995, How to succeed: same game, different decade, *Business Week*, April 17: 48.
- Chenhall, R. H. and P. Brownell, 1988, The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variables," *Accounting Organizations and Society*, 13 (3): 225-233.
- Cobb, A. T., 1986, Political diagnosis: Applications in organizational development, *Academy of Management Review*, July: 482-96.
- Dickson, G. and J. Wetherbe, 1985, *The Management of Information Systems*, 16: 380-409. Macgraw-Hill.
- Dubinsky, A. J., T. L. Childers, S. J. Skinner and E. Gencturk, 1988, Impact of sales supervisor leadership behavior on insurance agent attitudes and performance, *Journal of Risk and Insurance*, 55(1) Mar: 132-144.
- Ezzamel, M., 1994, Organizational change and accounting: Understanding the budgeting system in its organizational context, *Organization Studies*, 15 (2): 213-240.
- Gandz, J. and V. V. Murray, 1980, The experience of workplace politics, *Academy of Management Journal*, 23: 248.
- Greenberger, D. B. and S. Strasser, 1986, Development and application of a model of personal control in organizations, *Academy of Management Review*, 11(1): 164-177.
- Greenberger, D. B., S. Strasser and S. Lee, 1988, Personal control as a mediator between perceptions of supervisory behaviors and employee reactions, *Academy of Management Journal*, 31 (2): 405-417.
- Grover, V., A. L. Lederer and R. Sabherwal, 1988, Recognizing the politics of MIS, *Information & Management*, 14: 145-156.
- Harris, M., 1991, Role conflict and role ambiguity as substance versus artifact: A confirmatory factor analysis of house, schuler, and levanoni's (1983) scales, *Journal of Applied Psychology*, 76(1): 122-126.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D. D. Ohayv, and G. Sanders, 1990, Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, 35: 286-316.
- Johnson, J., 1995, Empowering managers to create trust and high performance organizations, *Public Manager*, Fall: 58-59.
-
- Kacmar , K. M. and G. R. Ferris, 1993, Politics at work: Sharpening the focus of political behavior in organizations, *Business Horizons*, July-August : 70-74.
- Keen, P. G. W., 1981, Information systems and organizational change, *Communication of the ACM*, 24 (1): 24-33.

- Kennedy, M. M., 1995, Political mistakes of the newly promoted, *Across the Board*, October: 53-54.
- Kreitner, R. and A. Kinicki, 1997, *Organizational Behavior* (4th ed.), Irwin & McGraw-Hill.
- Liou, K. T., 1995, Understanding employee commitment in the public organization: A study of the juvenile detention center, *International Journal of Public Administration*, 18(8): 1269-1295.
- Lucas, H.C. Jr., 1974, *Toward Creative Systems Design*, New York: Columbia University Press.
- Madison, D. L., R. W. Allen, L. W. Porter, P. A. Renwick and B. T. Mayes, 1980, Organizational politics: An exploration of managers' perceptions, *Human Relations*, 33: 79-100.
- Markus, M. L., 1983, Power, politics, and MIS implementation, *Communication of ACM*, 26(6) : 430-444.
- Mintzberg, H., 1984, Power and organization life cycle, *Academy of Management Review*, 9 (2): 207-224.
- Moberg, D. J., 1978, *Factors which determine the perception and use of organizational politics*, Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management, San Francisco.
- O'reilly III, C. A., 1991, People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, 34 (3): 487-516.
- Patricia, A. W., 1995, The effects of politics and power on the organizational commitment of federal executives, *Journal of Management*, 21(1): 101-118.
- Pettigrew, A. M., 1975, Towards a political theory of organizational intervention," *Human Relations*, 28: 192.
- Rai, A., 1985, Power, politics, and the human resource professional, *Human Resource Planning*, (4): 203.
- Rizzo, J. R., R. J. House, and S. I. Lirtzman, 1970, Role conflict and ambiguity in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, Jun: 150-163.
- Robbins, S. T., 1979, *Organizational behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Stevenson, W. B., J. L Pearce. and L W. Porter, 1985, The concept of 'Coalition' in organization theory and research, *Academy of Management Review*, April: 256-68.
- Stever, J. A., 1990, Marshall dimock: An intellectual portrait, *Public Administration Review*, Nov./Dec.: 615-621.
- Stone, C., 1980, The implementation of social programs, *Journal of Social Issues*, 36 (4): 13-34.
- Swanson, N.E., 1985, Power: A critical systems development factor, *Information & Management*, 9: 209-213.

Verdenburgh, D. J. and J.G. Maurer, 1984, A process framework of organizational politics, *Human Relations*, 37 (1): 47-66.

Yin, R. K., 1994, *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.), Sage Publication.

附錄一 個案背景描述

A 公司：創立於 1967 年，是國內食品製造業，目前擁有二十餘家相關企業，A 公司的經營關鍵在於能充分應用人力資源，並將原有的組織予以重新水平、垂直的整合；經由這種組織上的突破，管理技術上的提昇，使 A 公司邁向更專業、更科學的組織管理。

A 公司在 1983 年成立資訊部，致力於統籌規劃公司所有的作業電腦化相關事宜。資訊部現在共有七個課，分設於全省各廠，負責管理各廠電腦中心之程式開發與維護等電腦相關事宜。資訊部目前在企劃部下。目前已完成之電腦化系統之主軸，並完成全省連線網路之架構，與營業所、直營所、銷售公司之電腦化等。資訊部成立至今，秉「服務、主動、時效」的工作精神，使 A 公司邁入全面電話作業時代，提昇公司經營績效。

B 公司：自民國六年創業，於民國五十年代積極辦理「消費貸款」及「房屋分期攤還貸款」，成績斐然；民國六十二年，改行總經理制；從此 B 公司邁入現代化的里程，此間全面實行企業化經營，啓用電腦作業，勵行效率化管理；在組織的整合，著重與地域環境的配合，適才適職，得使每一位員工在最適當的環境下，發揮其個人最高的工作潛能。

B 公司資訊室組織架構與執掌如下：民國六十三年開始以整批作業方式處理支票存款、活期存款及活期儲蓄存款等業務，六十八年另加入整付存款、員工消費貸款、人事薪津、股務等其他整批作業，七十九年採用完全分散式金融電腦連線系統，並於此時展開兩階段業務電腦化：第一階段於 79 年至 82 年，第二階段乃再配合分公司增建及遷移等業務。B 公司現有資訊組織人力，在資訊室設經理一人，下設研發科（18 人）、操作科（9 人）及管制科（6 人）等單位，目前共有 34 人。

C 公司：為鋼鐵製造業，有 572 名員工，已成立 23 年，主要產品為冷軋鋼捲、鍍鋅鋼捲、烤漆鋼捲，總經理下設執行副總、營業部門副總、生產工程部門副總；執行副總下設財會部、資訊部等，部以下各設 23 處。營業部門副總下設營業部，部以下設 5 處；生產工程部門副總下設生產部、工程部、技術開發部，部以下各設 24 個廠（處）。

C 公司資訊部門成立於十年前，架構如下：總經理室下設資訊部，部經理 1 人，共計 22 人。部以下分經營服務系統處、工廠系統處、系統資源處等三處，經營系統處（7 人）；工廠系統處（6 人）；系統資源處（7 人）；另設系統審議小組(System Review Group)，由總經理室及各系統擁有者(Function Manager)組成，審查公司電腦化系統開發專案；系統擴充與維護，則由系統擁有者提出系統服務需求單(SSR)及資本撥款申請書，交由資訊部辦理。

D 機關：為一運輸服務業，業務分為四個管理系統，（一）行政業務管理系統、（二）營運業務管理系統、（三）工程業務管理系統、（四）航政業務管理系統、（五）另設有兩辦事處上述四個業務管理系統，以營運業務管理系統為核心，行政、工程為支援配合單位。

D 機關的資訊室為 D 機關的一級單位，編制員額為三十二人，現有三十四人，下設電腦作業、程式設計及資料管制等三課，電腦作業課現有十四人（含資料登錄），課長由高級分析師兼任。程式設計課現有十一人，課長由分析師兼任，資料管制課現有九人。D 機關資訊作業自民國六十四年一月開始使用大型電腦，以整批方式處理各項業務。

E 機關：為一為民服務行政機關，各項業務目標在維護國家安全、社會安定及民眾福祉。

E 機關自六十九年即積極擬定發展計畫，聘請行政院主計處相關人員為顧問，並對外公開招聘資訊作業人員，以推動處理業務資料事宜。於七十二年成立業務電腦化推行小組，統籌負責有關 E 機關資訊計畫之推展，著手規劃資訊系統發展計畫，並分年實施，以建立整體連線作業網路；並將所發展之資訊系統推展至 E 機關所屬機關實施。E 機關資訊中心現有主任一人（兼任），副主任一人（兼任），規劃設計組（兼任 6 人，聘任 10 人，調任 1 人）、電腦操作組（兼任 1 人，聘任 6 人）、資料管理組（兼任 1 人，雇員 14 人），共 41 人。

F 公司：為一大型製造業的公司，隨著社會及經濟活動的多元化，在所有領域裡對資訊的需求亦趨向多樣而且專業化，資訊成為企業中極重要的資產，F 公司的資訊室自民國五十六年裝置第一部電腦，近三十年來電腦化業務急遽成長，作業型態 70% 以上屬主機線上作業系統，民國八

十二年開始建構本廠 FDDI 骨幹網路，連接全廠五十幾個區域網路。

F 公司的 A 廠資訊室員工共 66 人，除主任、副主任外共分為六個組，(1)制度設計組：主要工作為系統分析與系統設計；(2)程式設計組(AP)：主要工作為程式設計與應用系統維護；(3)資訊技術組(SP)：主要工作為主機作業系統與網路系統維護；(4)操作控制組：主要工作為主機操作與資料控制；(5)程控系統組：主要工作為工場程控系統的維護；(6)程控方法組：高階程控系統的研究。