

權力運作對組織承諾之影響研究

The Study on the Influence of Power in Use upon Organizational Commitment

吳志正 *Jyh-Jeng Wu*

靜宜大學企業管理學系副教授

張淑昭 *Su-Chao Chang*,

成功大學企業管理研究所教授

李啟誠 *Chi-Cheng Lee*

成功大學企業管理研究所博士生

李海輝 *Hai-Huei Lee*

成功大學企業管理研究所碩士

90 年 11 月 14 日收稿、91 年 3 月 20 日第一次修改、91 年 8 月 26 日第二次修改、

91 年 11 月 14 日接受刊登

摘 要

組織內的權力現象近來已被組織研究者所重視，尤其是權力對決策影響的研究更是完整。本研究嘗試從組織行為的觀點，來探討組織內權力運作與組織承諾關係，並藉由組織之間不同營運績效加以比較，使研究更加完備。本研究樣本為取自台灣本土之製造業、服務業及金融業企業 12 家，並以獲利率為公司營運績效指標，經問卷發放及統計分析過程，得到以下之研究結果：(1) 權力結構與權力運作存在關聯性，但高績效與低績效樣本的規則關係不同。(2) 權力運作與組織承諾存在關聯性，高績效與低績效樣本的規則關係類似，皆顯示高階主管承繼、預算和生涯政治化對組織承諾會造成負面影響，組織結構的

政治化則對組織承諾有正面的影響。

關鍵詞：權力、權力運作、組織承諾

Abstract

The phenomenon of power in organizations has been recently emphasized by organization researchers, especially the influence of power on strategy making. This study attempts to investigate the relationship between power in use and organizational commitment on the viewpoint of organizational behaviors, and by comparing the organizations of different performance we try to make our research better. Samples are consisted of 12 corporations taking from manufacturing、service-setting and financing industry in Taiwan. Our research chooses a firm's profit rate as its performance index. By questionnaires gathering and statistical analysis we get following results: (1) The power structure has relationship with power in use, but the canonical correlation analyses of high-performance samples are different to low-performance ones. (2) The power in use has relationship with organizational commitment, and the canonical correlation analyses of high-performance samples are similar to low-performance ones.

Research reveals that the politics of executive succession、budgets and careers cause negative influence on organizational commitment, but the politics of organizational structure has positive influence upon organizational commitment.

Keywords: Power, Power in Use, Organizational Commitment

壹、緒 論

權力，是影響組織運作的重要因素，卻也是人們刻意淡化的要素——大家都在運用權力，同時也都否認自己在使用權力。企業的運作系統中，權力扮演著極重要的角色，Papadakis et al.(1998)將決策分為七大構面，其中包括了許多非理性之因素如：權力運用及政治手段等，顯示非理性因素逐漸受到重視；許多學者對權力和政治的定義，大多集中於「取得所欲結果」的能力(Pfeffer and Salancik,1977)或行為影響力(Robbins,1996)。至於政治，則定義為控制及操弄資訊的來源(Pettigrew, 1985)，人們利用政治化手段取得權力且使其看起來不具政治性(Pfeffer,1992)，並據以影響他人去達成個人所要的結果。綜合以上各學者的見解，對權力的定義可獲得是操控他人以利己的一種能力，而所謂的政治化過程則無疑是在運作權力以取得利己的優勢；由傳統的規範(normative)觀點

來看，這種赤裸裸的剖析不只不被見容於社會，掌權者也不會承認權力和政治過程的存在。

大部份學者研究重點在於策略形成或決策過程中，權力與政治行為之介入 (Robbins, 1990; Papadakis et al., 1998; 張淑昭等, 2000); 劉宗其(1997)探討策略決策特性與經營績效的影響，張淑昭等(2000)進一步研究權力情境及結構之影響；雖然這些研究對於決策與績效之關係、甚至各種權變理論之探討頗多，但對於組織內部成員而言，一個過度強調權力運作的企業，是否會影響成員對組織的承諾，也就是企業在權力運作過程中，組織中的成員對於權力運作的知覺感受，此為本研究動機所在。

Robbins(1996)認為在組織中員工態度具有關鍵性，因為它會影響到員工行為，Martin and Bennett(1996)認為組織行為中，工作滿意度及組織承諾是最常被提出來探討的，尤其是組織承諾，長久以來一直成為學者所關心的主題，因為它嚴重影響了組織成員的工作績效和工作態度(Mowday et al., 1982)，如果組織中存在著政治性行為，對成員的組織承諾是否會產生負面影響？不同績效組織對權力結構、權力運作、及組織承諾等構面是否有所不同？本研究主要探討組織內權力運作對成員組織承諾的影響，其研究目的如下：

- 一、探討權力結構與權力運作之關係。
- 二、探討權力運作與組織承諾之關係。
- 三、探討不同營運績效對權力結構、權力運作、及組織承諾等構面之影響。

貳、文獻探討

一、權力結構

在探討權力結構構面上，Workman et al.(1998)整理過去文獻指出，在有關部門研究自變數或情境變數選取上，資源概念廣泛被應用(如: Anderson, 1982; Varadarajan and Clark, 1994)，且部門權力及政治化行為也被提及(Walker and Ruckert, 1987)，本研究由資源角度分析，認為各部門因為不同的資源，將各立山頭形成利益群體(Frankwick, et al. 1994)，以及因為專業的不同而形成本位主義。因此本研究的權力結構採用綜合以上研究及張淑昭等(2000)的觀點，將權力結構的構面包含：部門權力、本位主義和利益團體等三要素，以下分別加以說明。

(一) 部門權力

在部門權力方面，Day(1997)認為組織為一有機實體，且各部門的影響力不同，故擁有較大權力之部門，將會影響組織決策，Workman et al.(1998)也提及在整合性架構中，部門權力將有重要的影響，Pfeffer(1981)認為，組織內權力來自於(1)控制決策前提，(2)控制替代方案，(3)控制替代方案的相關資訊。以上三種形式的影響力能夠操控某部分的決策過程，進而使組織成員擁有權力。因此為求決策儘量符合部門期望，部門會運用自身所擁有的權力，操控決策的進行。

(二) 本位主義

現代組織大多高度分工，致使部門目標、時間分配和管理方法也就不同，如此專業化的結果，往往造成了組織衝突(Robbins,1990)。Bloor and Dawson (1994)亦主張在組織內，相同背景的成員容易形成其專有的次文化。Frankwick, et al.(1994)認為部門基於自我利益(self-interest)及自我定位(self-identity)這兩個原因，會極力保護其勢力範圍，這意謂著部門權力愈大者，對自我保護和本位主義會愈高，並且在自我保護及擴張的過程中，將會與利益群體相互合作。雖然各功能部門必須要達成組織的需求，但對組織整體決策，仍存在相當程度的影響，成功的策略必須依賴各部門和利益群體的支持及認可。

(三) 利益團體

Pfeffer and Salancik(1978)視組織如同利益團體，Mintzberg(1976)亦持相同觀點，並將其區分為內部和外部利益團體。內部利益團體是指組織內各個不同的功能部門，外部利益團體包括股東、債權人、供應商、政府和其他利益團體等，Pfeffer and Salancik(1978)強調外部利益團體會影響到組織，若要正確描述組織決策，必須注意利益團體和組織因其運作所帶來的反應，況且組織的生存亦需仰賴外部利益團體所提供的資源。Anderson (1982)強調部門會尋求和其他個體或部門聯合以影響組織決策，策略就是部門協商的結果，各部門都極力想將企業推向所意圖的方向，而策略形成過程就包含不同利益團體採用不同的手段和目的，最終結果取決於利益團體的價值觀及影響力，而非理性的分析。

二、權力運作

Eisenhardt and Zbarachi(1992)認為決策者將會採用一些權力運作方式如：政治性的妥協、利益考量、引進外部勢力等方式造成對自己有利的情況。Dean and Sharfman(1996)認為組織決策過程中，政治化決策過程更能說明組織決策

的形成，Ruekert and Walker(1987)更認為政治性的過程主要為談判及協商活動，可能發生於任何階段，並產生權力的重組；因此在權力運作之構面上，本研究參考 Pfeffer(1981)的分類，主要以預算的政治、生涯的政治、高階主管承繼的政治及組織結構的政治為主要探討範圍，以下分別加以說明：

(一) 預算的政治

預算顯示出組織內對於行動優先性的協商過程的結果，Wildavsky(1979)認為與其說預算是官僚式理性和中立決策規則的運用，倒不如說是政治角力的結果。他的描述為：預算可視為是一種藉由政治過程來分配財務資源的意圖，若將政治視為在政策的決定過程中不同偏好的衝突，那麼預算就紀錄了爭鬥的結果；若有人問誰得到了組織必須給予的資源，那麼答案就紀錄在預算中。如果將組織視為政治聯盟，則預算就是組織中的子單位用來協商衝突目標、製造額外利益和嘗試促使其他單位達成其目的的機制。

(二) 生涯的政治

Pfeffer(1977)在對加州柏克來大學 MBA 和大學畢業生所作的生涯研究中也發現，在缺乏對績效有客觀、可衡量的標準下，一些特徵如社會相似性和社會技巧會在生涯的達成過程顯得更重要。Kanter(1977)的個案研究則發現在不確定性高的職位(如高階管理階層)，對社會同質性的需求傾向更強，因此在選擇的過程會更強調其間的(社會)相似性；績效，對擢升而言並不是最重要的，甚至在銷售部門也一樣；個人優越的績效大多會獎勵以加薪而不是升遷，就升遷來說，一些因素如可信和可靠度、人際技巧和年資等會被認為更重要，因為對社會的適應是轉換至管理地位的必要條件。

綜合 Pfeffer 和 Kanter 的研究，在許多組織工作績效對生涯進展而言並不是最有效的條件，有時甚至是不需要的；社會相似、社會背景和社會接觸在很多情況反而是必須且有效的。此外當組織內的子單位權力轉變時，個人的生涯前景也會相對改變。因此我們歸納出，個人的子單位認同、社會接觸、社會背景、政治技巧和工作績效的交互作用將能簡化生涯的過程。

(三) 高階主管承繼的政治

Pfeffer and Salancik(1978)的組織調適模型指出，當環境情境和限制改變時，組織內子單位的權力分配亦會改變，這種新的權力分配會由掌控更多權力的子單位在新高階主管的選擇過程中反映出來，這些子單位的觀點和偏好亦會藉由高階主管更替的機制對組織結構和決策造成影響，換句話說，高階主管的選擇與交替表示出了權力及政治的交互運作，因為對他們而言，高階主管的職

位無疑是控制象徵和層級中更具權勢的地位。Helmich and Brown(1972)由其研究結果歸結出：經歷內部承繼過程的組織，較經歷外部承繼的組織，在主管角色群的變動較不明顯。

歸結上述結論我們不難看出高階主管承繼過程的政治本質和組織的政治模型，因為為了帶進對新主管忠誠的人員而替換掉既有的組織成員，所持的原因並非純粹是為了他們的工作績效，而同時組織的變動也會對那些既得利益者和嘗試建構控制及權力以抵制變革的組織份子產生威脅。

(四) 組織結構的政治

Pfeffer(1978)將組織結構視為組織內爭取控制政治競賽的結果，同時，結構地位也提供了各組織成員在政治角力上的不同優勢。組織的設計，就結構而言是為了分配組織的控制與職權，且組織結構會創造讓特定的成員執行特定任務和作特定決策的正式權力和職權，並藉由組織內資訊和溝通結構的影響而創造出非正式的權力，因此組織結構可視為對組織支配和控制、決定組織行動者的一種描繪。主要的探討以分工為主，一般而言，組織水平分工是指不同子單位的數目一部門、分部或分處，在組織垂直面上則是指層級的數目。在組織中創造一個子單位無疑地為這單位往後對組織的資源要求提供了一種擔保，Leeds (1964)認為，子單位的創立會造成與這單位產生關聯的利害關係及合法性，因此藉由地位、持續的資源擔保和功能重要性的象徵性認知，子單位成為組織內衡量團體重要性或權力的指標。除此之外，分工應被認為與不同訓練、專業特長的數目、教育程度、教育機構的種類、組織工作力的背景等有正向關聯，這些因素會增加組織份子的異質性和在組織政治、技術、目標上的潛在衝突。至於在組織集權的觀點，本研究將不予以探討。

三、組織承諾

由於組織承諾的定義龐雜，因此也存在許多不同的衡量工具，Stevens et al.(1978)認為從過去學者的主張來看，組織承諾有兩種不同觀點的看法，配合此兩種觀點，則有兩個最具代表性的量表：

(一) 交換的觀點

組織成員常會比較自己對組織的貢獻，以及從組織所得到的報酬，將此二者視為一種交換，若成員經過計算評估，認為此種交換對己有利，則其對組織會有較高的承諾；這與Becker (1960)所提出 Side-Bets 的觀點是一致的，這是一種典型的功利主義，因此也有學者將之稱為計算的承諾(calculative

commitment) (Hrebiniak and Alutto,1972)。由此一觀點所發展出的量表，最具代表性者為 Hrebiniak 和 Alutto 發展出的四題量表，此量表詢問受測者是否願在接到一個有稍微高一點的薪資、稍微有趣一點的工作、稍微好一點的地位、及稍微友善一點的同事等情況下離開現有的工作，加入另一組織？其評分由「絕對會」到「絕對不會」共五個等級。

(二) 心理的觀點

根據 Porter and Smith(1970)的定義，將組織承諾視為個人在心理上對組織的認同及投入，強調道德投入(moral involvement)。由此觀點所發展的代表性量表，為 Porter 和 Smith 於 1970 年發展出的 15 題組織承諾量表(OCQ)，測驗受測者對其所屬組織認同與投入的程度，此量表是有關組織承諾的研究中使用最多的一個量表。Ferris and Aranya (1983)針對美國 1105 位專業會計師，同時採用 H and A 及 OCQ 量表，以比較兩者間的差異，結果發現二者間在信度方面皆很高，但在離職意向上 OCQ 量表具有較高的預測效度。

組織承諾的概念在學者的定義上相當分歧，最主要的原因乃在於各學者皆採用自己的定義及衡量方法；而另一方面在內容的認定上也存在差距，有人以態度視之，有人以行為視之，有人將重點放在價值上，也有人將重點置於事業；有採交換觀點的，也有採道德的觀點，因此界定定義和觀點，便成為本研究初步的重要工作。

本研究視組織承諾為一種態度傾向，其重點置於組織上，以便與組織有所連結，同時也具有交換和道德的向度，但較偏向 Reichers(1985)所說的個人/組織目標的一致，因此本研究對組織承諾的定義，採用 Mowday et al.(1982)的觀點，即組織承諾為個人對一特定組織的認同和投入之態度傾向的相對強度。它具有三個特徵(丁虹,1987)：(1)深信並接受組織之目標和價值，(2)願為組織投注高度的努力，(3)對維持組織成員的身份具有強烈欲望。

四、權力結構與權力運作之關係

組織中存在不同部門和團體，專業化造成部門目標的不一致，然而因組織資源的稀少性，各部門會努力去影響決策以迎合自己部門的需求，這種情形多發生在缺乏正式權力差距的組織中；當正式權力差距產生時，表示可用職權影響決策，而非以專家權、資訊權等權力來改變決策走向。部門控制實質資源和關鍵性知識，表示掌握了組織中權力的來源，若是無法握有資源的權力，則部門透過結合成利益團體也能影響組織決策。

Pfeffer (1981) 指出，組織內有多種資源可構成權力，若部門所掌握的資源愈多，愈不易受制於他人，權力也就愈大；另外 Provan (1989) 認為部門控制實質資源和關鍵性知識，則代表掌握了組織中權力的來源，若是無法握有實質的權力，部門會透過結合成利益群體來影響決策。Ruekert and Walker(1987) 亦實證指出：若某部門在金錢、資訊、技術等方面過度依賴其它部門，則其相對權力結構將變小。部門基於自我利益(self-interest)及自我定位(self-identity)這兩個原因，會極力保護其勢力範圍(turf)¹ (Frankwick, Ward, Hutt and Reingen,1994)，因此權力結構中之部門權力、本位主義及利益群體將運用權力運作之方式，產生對決策之影響力，使得自己的意見或利益實現。依據此一概念，推演出本研究以下的研究假設：

假設一：權力結構與權力運作存在關聯性。

五、權力運作與組織承諾

Gandz and Murray(1980)以 428 位半工半讀的 MBA 學生為研究對象，結果顯示有 70%以上的人對下列的描述表示同意或強烈同意：(1)在大多數組織中，工作場所政治現象的存在是很平常的，(2)成功的高階管理者必定是個好政客，(3)在組織中的職階愈高愈容易知覺到政治氣候。此外他們亦發現組織內政治運作的頻繁程度與工作滿足呈顯著的負相關，亦即表示組織政治運作得愈頻繁，組織成員的工作滿足愈低。Kumar and Ghadially(1989)針對 278 位公、私立部門的男性經理，實證調查政治行為(如逢迎諂媚、吸納異己等)對人際互信、疏離感及對工作績效感覺的影響，實証結果顯示政治行為與人際互信及對工作績效的感覺呈負相關，與疏離感則呈正相關，亦即表示當組織內存在的政治行為愈普遍，愈會導致組織成員彼此互信程度的降低，對工作績效的感覺愈不真實，而且對組織的疏離感會增加。

Drory(1993)以以色列五個組織內的 200 名員工進行組織政治氣候的知覺與工作態度(對上司及同事的滿意度和組織承諾)的相關研究，結果顯示組織政治對職階較低者所造成的負向工作態度比職階高者來的顯著。蘇明琪(1994)所進行組織政治知覺對組織承諾影響的研究，以組織成員的職階和年資作為干擾變項，探索組織政治知覺對成員組織承諾的影響，結果顯示組織政治知覺與組織承諾間呈顯著的負相關。依據此一概念，推演出本研究以下的研究假設：

¹ "turf"在此指部門的職權、專家權及資源，包括人事及預算等部分，當組織有所變革或策略轉變時，部門會強烈捍衛其工作領域及權力，故翻譯為「勢力範圍」。

假設二：權力運作與組織承諾存在關聯性。

六、營運績效之影響

策略權變理論 (Fiedler,1967) 強調，企業在不同的經營環境必須調整其組織的結構及經營策略，才能有較佳的績效。Galbraith(1973)認為沒有一種最佳方法能適合所有的組織，Andrews(1980)引申其意義為「策略形成必須考慮組織資源與環境變數之配合」後續學者如：Miller(1987)，Ruekert and Walker(1987)，McDaniel and Kolari(1987)均提及類似架構，即認為公司在形成策略時，環境之影響不可忽視。Gienberg and Venkatraman (1985) 認為策略的權變因素，不應僅注重在環境的定位或屬性，其他變數同時也可視為情境變數，如績效、結構情境、管理風格等，Robbins(1990)也認為在「權力—控制」模式中，組織的決策者不見得對組織的目標達成優先次序表示同意，此時決策者將以部門或個人之利益影響整體決策，國內的學者如：劉宗其(1997)亦認為績效較差的族群，會受到更多的權力影響。基於此一論點，本研究認為績效為重要的情境變數，在不同的績效之下，權力結構、權力運作及組織承諾等構面中有差異，低績效公司在權力結構、權力運作上比高績效公司大，而高績效公司則在組織承諾有較好的表現。推演出本研究以下的研究假設：

假設三：不同營運績效在權力結構、權力運作及組織承諾等構面中有差異。

七、整體研究架構

藉由文獻探討及理論推演，本研究認為權力結構、權力運作與組織承諾間存在著互動關係，並進而發展出本研究之研究架構，如圖 1 所示：

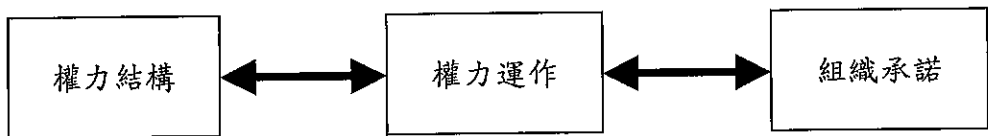


圖 1 研究架構

參、研究設計

一、變項之衡量及問卷設計

在權力結構的構面上，本研究採用張淑昭等(2000)所設計使用的問項，經

其研究得出權力結構部份可萃取出三因素為部門權力、本位主義和利益團體，累積總解釋變異量達 71.37%，且各因素之 Cronbach's α 係數皆達到 0.7 以上水準，顯示內部一致性佳，具有良好之信度，因此引用來作為權力結構部份之問項。

權力運作之構面，主要是採用 Pfeffer (1981)於組織權力一書中所揭示的四種權力運作的方式來設計問卷，並以某國立大學企業管理顧問班之學員為對象進行初次前測、台灣山藥公司研發部門之員工為對象進行二次前測，驗證出問項可萃取出四個因素，即預算、生涯、高階主管承繼和組織結構之政治化，其 Cronbach's α 係數皆達到 0.6 以上，顯示本構面問項信度尚佳。

組織承諾構面上，採用 Porter and Smith (1970)所發展的組織承諾問卷(OCQ)，後續學者如：丁虹(1987)針對國內五家企業 612 名受測者施測，其 Cronbach's α 值為 0.8492，Spearman-Brown 公式修正之折半信度為 0.8161，顯示其內部一致性相當高，至於效度，Mowday et al. (1982)指出十五題之 OCQ 具有相當程度的收斂效度(Convergent Validity)和鑑別效度(Discriminant Validity)。

問卷第四部份為受訪者基本資料，主要是由性別、年齡、教育程度、產業別、部門、職階和年資等問項構成。

二、抽樣方法及樣本結構

(一) 抽樣方法

本研究以台灣天下雜誌 1998 年 6 月公佈的一百大金融業、五百大服務業和一千大製造業為抽樣對象，並將獲利率視為公司營運績效指標，以便利抽樣的方式分別於各產業抽取 2 家高績效和 2 家低績效公司(獲利率為整體產業前 10%為高績效公司，而獲利率為負值即低績效公司)²作為樣本，三大產業共計抽出 12 家樣本公司，每家公司發出問卷 50 份(挑選 5 大部門，每部門 10 份)，共計發出問卷 600 份。

² 天下雜誌就國內金融業、服務業及製造業之 1997 年年度表現(以營收成長率、稅收純益成長率、資產報酬率、稅後純益、規模及獲利能力等為衡量指標)及 1995-1997 年長期表現(主要衡量指標為 3 年營收成長率、稅收純益成長率、稅收純益總額)，於 1998 年 6 月選出國內一百大金融業、五百大服務業及一千大製造業。本研究之樣本所謂高績效與低績效公司，係根據一百大金融業、五百大服務業及一千大製造業各大產業獲利率前 10%為高績效公司，而獲利率為負值即低績效公司；高績效公司之獲利率至少 17%。選擇獲利率為衡量指標，主要是大部分公司皆以此為組織效能(Effectiveness)之首要衡量指標(Shetty, 1979)。而選擇三大產業，希望能涵蓋所有製造業、買賣業及服務業，較能完整地顯示國內企業權力運作對組織承諾之相關知識，以為組織經營之參考。

(二) 樣本結構

本研究問卷採郵寄及委託發放之方式，輔以電話追蹤，問卷發放時間為1999年3月，回收期限為4週，經過電話跟催，問卷發放600份，回收246份問卷，每家公司至少包括2個部門、每部門至少2份有效回卷。剔除填答不全之廢卷4份，有效樣本數共計有242份，若以回收樣本佔母體之比率，有效樣本數回收率為40.30%，茲將有效樣本之基本資料整理成表1。

在樣本的代表性上，本研究回收的樣本中製造業共109份(45.0%)、服務業共51份(21.1%)、金融業共82份(33.9%)；其中高績效樣本135份(55.8%)、低績效樣本107份(44.2%)；且包括跨部門(生產、行銷、財務等)樣本，這些分配比率基本上符合本研究的研究目的，且與其他研究如張淑昭等(2000)的研究類似。

表1 樣本之基本資料結構表

	項目	有效樣本	百分比
性別	男	144	59.5%
	女	98	40.5%
年齡	25歲以下	19	7.9%
	26~35歲	132	54.5%
	36~45歲	66	27.3%
	46歲以上	25	10.3%
教育程度	小學以下	3	1.2%
	國中	9	3.7%
	高中職	55	22.7%
	大專	159	65.7%
	研究所以上	16	6.6%
產業	製造業	109	45.0%
	服務業	51	21.1%
	金融業	82	33.9%
任職部門	生產	54	22.3%
	行銷	30	12.4%
	人事	29	12.0%
	研發	18	7.4%

	項目	有效樣本	百分比
	財 務	25	10.3%
	一般管理	62	25.6%
	其 他	24	9.9%
職 階	一般職員	120	49.6%
	基層主管	55	22.7%
	中級主管	47	19.4%
	高級主管	20	8.3%
年 資	2 年以下	55	22.7%
	3 ~ 5 年	58	24.0%
	6 ~ 10 年	64	26.4%
	11 年以上	65	26.9%
績 效	高績效	135	55.8%
	低績效	107	44.2%

(三) 資料分析方法

為進行資料縮減，本研究採用主成份分析法(Principal Component Analysis)和最大變異轉軸法(Varimax)進行因素萃取主要構面因素。並以 Cronbach's Alpha 係數檢定各因素之衡量細項間之內部一致性程度，考驗各因素的信度，並以 t 檢定(t-test)來比較高低績效群組在各構面上是否存在顯著差異，典型規則相關則是用來探討多個準則變數和多個預測變數之間相互關係的一種技術，其目的在找出兩組變數的權重，使得準則變數的線性組合與預測變數的線性組合之間具有最大相關。

肆、研究結果

一、構面之因素分析及信度檢定

為濃縮構面因素以利分析，本研究採用主成份分析法(Principal Component Analysis)和最大變異轉軸法(Varimax)進行因素萃取，並以 Cronbach's α 係數來檢定各構面因素之信度；對於各構面因素的取捨標準則遵循 Hair、Anderson、Tatham and Black(1995)之建議：(1)因素特徵值(Eigenvalue)大於 1，(2)因素負荷量(Factor Loading)大於 0.5，並與其他因素負荷量之差大於 0.3 以

上，(3) Cronbach's α 係數大於 0.6。依據上述之取舍標準，各構面所萃取出的因素，如表 2、3、4 所示，其中在「部門作業自主」及「組織結構政治化」兩項因素上，因素負荷量僅有一題大於 0.5，但仍屬重要因素，本研究仍加以保留。

表 2 權力結構構面之因素分析及信度檢定

因素命名	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量	α 值
利益團體		4.013	0.334	0.817
10.掌握公司預算的團體對決策的影響程度最大	0.836			
9.掌握公司資訊的團體對決策的影響程度最大	0.782			
11.掌握公司專業能力的團體對決策的影響程度最大	0.772			
12.掌握公司重要職權的團體對決策的影響程度最大	0.699			
本位主義		1.607	0.468	0.779
7.決策時以部門或團體之人員為主要考量	0.873			
8.決策時以部門或團體之資訊為主要考量	0.836			
6.決策時以部門或團體之利益為主要考量	0.655			
部門權力		1.253	0.572	0.636
4.能與高階主管保持密切接觸	0.815			
5.與外界密切往來對公司有正面作用	0.711			
2.部門具人事安排自主權	0.584			
部門作業自主		1.107	0.665	1.000
1.部門需遵守許多作業細則	0.784			

表 3 權力運作構面之因素分析及信度檢定

因素命名	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量	α 值
高階主管承繼政治化		4.539	0.283	0.819
11.新上任的高級主管會調動原先的公司成員	0.815			
12.新上任的高級主管會任用親信部屬擔當要職	0.813			
13.新上任的高級主管會擴增公司職位	0.765			

因素命名	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量	α 值
預算政治化		2.240	0.423	0.658
3. 部門或團體為爭取預算會與其他部門或團體結盟	0.832			
4. 部門或團體為爭取預算會與其他部門或團體衝突	0.738			
組織結構政治化		1.416	0.512	1.000
15.公司的部門眾多，分工精細	0.687			
生涯政治化		1.301	0.593	0.671
7. 只有績效表現優者才能獲得升遷	0.785			
6. 承 5 題，人事推薦(走後門、關說等)是不管用的	0.770			
5. 公司成員的徵雇都要經過正式、公開的過程	0.623			

表 4 組織承諾構面之因素分析及信度檢定

因素命名	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量	α 值
努力承諾		6.911	0.460	0.882
我願付出額外努力協助公司獲得成功	0.843			
6. 當提起自己公司時我會感到很驕傲	0.788			
3. 我對公司幾乎沒有什麼忠誠可言	0.738			
15.我選擇在這家公司工作顯然是一件錯誤的事	0.684			
13.我十分關心公司未來	0.627			
價值承諾		1.446	0.557	0.647
4. 為了能留在公司，上級所指派的工作我都願意接受	0.782			
14.對我來說這家公司可能是我所工作過最好的一個	0.679			
5. 我所重視的和公司重視的非常相似	0.621			
留職承諾		1.009	0.624	0.651
7. 只要工作性質類似到別家公司工作也無所謂	0.761			
9. 照目前情況只要有少許改變就會使我離開這家公司	0.714			
12.我經常難以同意公司一些與員工有關的重要政策	0.676			

二、績效在各構面之差異性分析

本部份探討高營運績效組織和低營運績效組織在各構面上之差異性，採用 t 檢定(t-test)進行比較分析，以了解其間的差距所在，如表 5 所示：

表 5 不同績效樣本在各構面之差異性分析

因素名稱	高績效	低績效	t 值
利益團體	4.890	5.256	2.27*
本位主義	4.975	4.929	-0.25
部門權力	5.083	4.823	-1.30
部門作業自主	2.338	3.080	4.98**
高階主管承繼政治化	3.442	4.070	3.48**
預算政治化	3.487	3.815	2.43*
組織結構政治化	5.278	5.237	-0.21
生涯政治化	2.896	3.391	3.07**
努力承諾	5.857	5.159	-3.49**
價值承諾	4.938	4.599	-1.98*
留職承諾	4.846	4.348	-2.63**

註：*:p<0.05 **p<0.01

歸納表 5 所載，我們可以明顯看出，在權力結構方面，低績效樣本的利益團體及部門作業自主均大於高績效樣本；在權力運作方面，低績效樣本的高階主管承繼過程政治化和生涯政治化程度均高於高績效樣本；在組織承諾方面，三種承諾高績效樣本均高於低績效樣本。此一結果大致驗證本研究之假設三，不同營運績效在權力結構、權力運作及組織承諾等構面中有差異，與劉宗其(1997)研究結果認為績效較差的族群，受到更多的權力影響之研究一致。

三、構面之互動關係分析

本研究採用典型規則相關分析(Canonical Correlation Analysis)來導出各構面間之互動關係，並針對高營運績效與低營運績效組織分別探討。其分析結果如下：

(一) 權力結構與權力運作之關係

如表 6、7、8 所整理，可驗證本研究之假設一，權力結構與權力運作存在關聯性，且與過去學者如：Ruekert and Walker(1987)及 Frankwick, Ward, Hutt

and Reingen(1994)的結論相似，其中總體樣本與高績效樣本之關係式所表達的是相同的規則關係，它們說明的是部門自主權愈高(低)，其餘的權力結構程度愈低(高)時，組織結構的政治化程度會愈低(高)，而生涯的政治化程度則會愈高(低)。針對總體樣本，我們可以解釋為，部門的作業自主降低組織分工的程度，利益團體、本位主義和部門權力的降低亦有助於減少組織的分工，因此組織結構的政治化會低，而組織內的政治氣候低，權力運作自然不容易被接受，惟有掌控更高的正式權力，才能擴充影響力和正當性，因此生涯的運作便成為鑽營的目標，這也是為什麼生涯政治化會升高的原因；但針對高績效樣本而言，則是應反過來說明，利益團體、本位主義和部門權力的升高，增加組織子單位內的凝聚力和對組織的權力要求，再加上部門作業自主低，顯示組織內的分工程度較高，因此組織結構政治化會高，但由於子單位內向心力高且權力現象單純，因此子單位內生涯的政治傾向會低。

至於低績效樣本的規則關係說明的是組織權力結構中利益團體傾向愈高，而部門權力愈小時，高階主管承繼、預算和生涯的政治化程度愈高。對此我們可以解釋為，當組織中權力結構傾向於利益團體，且部門權力被削弱時，組織內便容易產生利益團體的競爭現象，此時高級主管便會更動原有人事，來鞏固自身團體的勢力與利益，預算分配過程也會變成利益團體的鬥爭場，生涯也會變得更政治化，並藉由引進或拔擢利益團體成員來強化利益團體自身的競爭力量。

表 6 權力結構與權力運作之典型規則關係整合表--- 總體樣本

規則關係	EV	Can R	Can R ²	DF	Approx F	P
1	0.2158	0.4213	0.1775	16	4.6396	0.0001**
規 則 關 係 示 意						
準則變數	規 則 負 荷 量	權 力 結 構 典 型 規 則 相 關 權 力 運 作			規 則 負 荷 量	預 測 變 數
利益團體	-0.3818				+0.2658	高階主管承繼政治化
本位主義	-0.4584				+0.1171	預 算 政 治 化
部門權力	-0.6563				-0.4495	組 織 結 構 政 治 化
部門作業自主	+0.8271				+0.8914	生 涯 政 治 化
重疊指數 RI = 0.0653				重疊指數 RI = 0.0480		

註： *:p<0.05 **:p<0.01

表 7 權力結構與權力運作之典型規則關係整合表--- 高績效樣本

規則關係	EV	Can R	Can R ²	DF	Approx F	P
1	0.2837	0.4701	0.2210	16	3.4788	0.0001**
規 則 關 係 示 意						
準則變數	規 則負荷量				規 則負荷量	預測變數
利益團體	+0.6491	權力結構	典型規則相關	權力運作	-0.1273	高階主管承繼政治化
本位主義	+0.5427				-0.0391	預算政治化
部門權力	+0.5383				+0.6697	組織結構政治化
部門作業自主	-0.8802				-0.7366	生涯政治化
重疊指數 RI = 0.0984				重疊指數 RI = 0.0557		

註： *:p<0.05 **:p<0.01

表 8 權力結構與權力運作之典型規則關係整合表--- 低績效樣本

規則關係	EV	Can R	Can R ²	DF	Approx F	P
1	0.2616	0.4554	0.2074	16	1.8657	0.0248*
規 則 關 係 示 意						
準則變數	規 則負荷量				規 則負荷量	預測變數
利益團體	+0.7944	權力結構	典型規則相關	權力運作	+0.4702	高階主管承繼政治化
本位主義	+0.2526				+0.8830	預算政治化
部門權力	-0.5134				-0.0046	組織結構政治化
部門作業自主	+0.1600				+0.5597	生涯政治化
重疊指數 RI = 0.0510				重疊指數 RI = 0.0681		

註： *:p<0.05 **:p<0.01

(二)權力運作與組織承諾之關係

如表 9、10、11 所整理，本研究之假設二得到驗證，權力運作與組織承諾存在關聯性，且與過去學者如 Gandz and Murray(1980)及 Kumar and Ghadially(1989)的結論相似，其中三種關係式的差別只是在變數的影響能力不同，其所要表達的意思則相同，皆顯示出除組織結構政治化之外，其餘的權力運作形式與組織承諾呈反向關係，表示樣本對不公正的權力運作抱持著排斥的態度，而組織結構的政治化主要是為賦予成員運作組織的正式權力，同時也可滿足組織成員的權力需求，當組織成員對不公正的權力運作而感到不滿時，正式的權力便成為正當性的惟一來源，從這可以看出樣本厭惡權力運作卻又渴求權力的矛盾心態，惟有獲自於組織的正式權力，才能給予他們正當性以及合理性。

表 9 權力運作與組織承諾之典型規則關係整合表--- 總體樣本

規則關係	EV	Can R	Can R ²	DF	Approx F	P
1	0.3897	0.5295	0.2804	12	8.2490	0.0001**
規 則 關 係 示 意						
準則變數	規 則 負 荷 量				規 則 負 荷 量	預 測 變 數
高階主管承繼政治化	-0.3980	權 力 運 作	典 型 規 則 相 關	組 織 承 諾	+0.9696	努力承諾
預算政治化	-0.3222				+0.6936	價值承諾
組織結構政治化	+0.5682				+0.6550	留職承諾
生涯政治化	-0.7836				-	-
重疊指數 RI = 0.0841			重疊指數 RI = 0.1729			

註：*:p<0.05 **:p<0.01

表 10 權力運作與組織承諾之典型規則關係整合表--- 高績效樣本

規則關係	EV	Can R	Can R ²	DF	Approx F	P
1	0.4057	0.5372	0.2886	12	5.3434	0.0001**
規 則 關 係 示 意						
準則 變數	規 則 負荷量	權 力 運 作 典 型 規 則 相 關 組 織 承 諾		規 則 負荷量	預 測 變數	
高階主管 承 繼 政 治 化	-0.2241			+0.9554	努力承諾	
預 算 政 治 化	-0.2739			+0.7433	價值承諾	
組織結構 政 治 化	+0.6981			+0.5328	留職承諾	
生 涯 政 治 化	-0.6875			-	-	
重疊指數 RI = 0.0783			重疊指數 RI = 0.1683			

註： *: $p < 0.05$ **: $p < 0.01$

表 11 權力運作與組織承諾之典型規則關係整合表--- 低績效樣本

規則關係	EV	Can R	Can R ²	DF	Approx F	P
1	0.3594	0.5142	0.2644	12	3.3088	0.0002**
規 則 關 係 示 意						
準則 變數	規 則 負荷量	權 力 運 作 典 型 規 則 相 關 組 織 承 諾		規 則 負荷量	預 測 變數	
高階主管 承 繼 政 治 化	-0.5374			+0.9721	努力承諾	
預 算 政 治 化	-0.4537			+0.4455	價值承諾	
組織結構 政 治 化	+0.3792			+0.8122	留職承諾	
生 涯 政 治 化	-0.8362			-	-	
重疊指數 RI = 0.0884			重疊指數 RI = 0.1589			

註： *: $p < 0.05$ **: $p < 0.01$

伍、結論與建議

一、研究結論

本研究比較不同營運績效的差異，發現低績效樣本的利益團體和部門作業自主高於高績效樣本，高階主管承繼和生涯的政治亦高於高績效樣本，組織承諾高績效樣本則顯著高於低績效者，顯示政治運作可能對組織承諾有負面影響。過去之研究如：Sweeney and Mcfarlin(1993)、張瑞當等(2001)所強調的公平性概念在權力運作之方向上亦可得到驗證。

其次，探討權力結構與權力運作的關聯，總體樣本的規則關係顯示在權力結構低的組織環境中，正式的權力會成為組織成員角逐的目標，升遷遂成為權力運作的目的；高績效樣本的規則關係則顯示組織內子單位的凝聚力強時，結構性的權力需求會提升，組織結構會更複雜化，但子單位內的生涯政治卻有降低的趨勢；至於低績效樣本則存在屬於自己的規則關係，利益團體程度的升高和部門權力的降低會造成利益團體間的權力競爭現象，導致政治化程度的大幅提升。

最後，探討權力運作與組織承諾的關聯，三種規則關係都說明同一種現象，即除了組織賦予的正式權力能對組織承諾有正面影響外，其他的權力運作皆會對組織承諾造成負面影響，顯示出組織成員渴求正式權力卻又排斥權力運作的矛盾心態。

二、研究建議

(一) 對實務界的建議

對管理階層而言，瞭解員工對權力運作之認知及組織承諾之關係，有助於提升員工之忠誠度及降低離職率；本研究發現，降低高階主管交替過程的政治化、並減少預算分配及成員生涯歷程的不當權力運作，對於組織承諾的提升會產生正面影響；此外，藉由適當地授予成員正式的權力(如職權)，亦能有效地提升成員的組織承諾。

對低績效組織而言，應設法降低組織內利益團體的存在程度，並同時提升部門的權力，研究結果指出，當部門的權力降低且利益團體的存在傾向增加時，便容易發生利益團體間的競賽，權力運作的情況也會惡化，進而導致組織成員的組織承諾下降，對於這種情況應該要極力避免。

(二) 對後續研究者的建議

- 1.本研究提出權力運作與組織承諾的相關，後續研究可基於此一架構，繼續驗證權力運作是否為良好的中介變數，並可將組織績效納入研究。
- 2.本研究是採便利抽樣的方式，於三大產業抽取 12 家樣本作調查，因此研究的一般性受到很大的限制，後續研究者可考慮採取大樣本的抽樣方式，以增加研究結果的一般性。
- 3.本研究屬於橫斷面的研究，後續研究者可納入時間因素作為考量，探討權力的轉變過程。此外本研究問卷量表是採用學者或前人所制定的評估準則，尚有賴後續研究者努力來改善其信度和效度。

(三) 研究限制

- 1.有關權力之問卷，屬於社會所忌諱的一種存在，因此受測者不免會產生避重就輕的心態，規避敏感性問題或掩飾事實。
- 2.研究結果的一般性會受到抽樣方式和樣本結構的侷限。
- 3.本研究屬於橫斷面(Cross Section)的研究，因此研究標的為權力與組織承諾的現象，而非權力與組織承諾的轉變。

參考文獻

- 丁虹，1987，企業文化與組織承諾之關係研究，政治大學企業管理研究所未出版博士論文。
- 天下雜誌，1998，1000 大特刊，天下出版社。
- 胡哲生，1987，「問題結構及權力結構情境下之決策型態—權變觀點」，管理評論，頁 157-179。
- 張瑞當、徐漢祥、倪豐裕，2001，「公平性認知對組織成員工作滿意度與組織承諾影響之實證研究」，中山管理評論，9 卷 1 期：135-163。
- 張淑昭、吳志正、林敬儒，2000，「權力情境及權力結構對決策影響之研究—台灣上市公司的實證研究」，管理學報，17 卷 3 期：389-413。
- 劉宗其、吳志正、張淑昭，1997，「權力、企業型態與主管之決策影響力對企業績效之影響」，輔仁管理評論，4 卷 1 期：111-144。

- 蘇明琪，1994，組織政治的知覺對組織承諾之影響研究，淡江大學國際企業學研究所未出版碩士論文。
- Anderson P.F. 1982. Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm. *Journal of Marketing*, 46(Spring) : 15-26.
- Andrew, K. R., 1980, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Irwin.
- Becker H.S. 1960. Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, .66 : 32-42.
- Bloor G. and P. Dawson. 1994. Understanding Professional Culture in Organizational Context. *Organization Studies*, 15 : 275-295.
- Day,G. S. 1997. Aligning the Organization to the Market , in Reflections on the Futures of Marketing, D. R. Lehmann and E. J. Katherine, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 67-93.
- Dean, J. W. and M. P. Sharfman. 1996. Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2) : 368-396.
- Drory A. 1993. Perceived Political Climate and Job Attitudes. *Organization Studies*, 14(1) : 59-71.
- Eisenhardt, K. M.and M. J. Zbaracki. 1992. Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13 : 17-37.
- Ferris K.R. and N. Aranya. 1983. A Comparison of Two Organizational Commitment Scales. *Personnel Psychology*, 36 : 87-98.
- Fiedler, F. E., 1967, *A Theory of Leadership Effectiveness*, N. Y. :McGraw-Hill.
- Frankwick, G. L., Ward J. C. , Hutt M. D. , and P. H. Reingen. 1994. Evolving Patterns of Organizational Beliefs In the Formation of Strategy. *Journal of Marketing*, 58(April) : 96-110.
- Galbraith, J., 1973, *Designing Complex Organizations*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gandz J. and V.V. Murray. 1980. The Experience of Workplace Politics. *Academy of Management Journal*, 23 : 237-251.

- Gienberg, A. and N. Venkatraman., 1985, Contingency Perspectives of Organizational Strategy :Critical Review of the Empirical Research. *Academy of Management Review*. 10:421-434.
- Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham and W.C. Black. 1995. *Multivariate Data Analysis*, 4th ed., NY: Prentice-Hall.
- Helmich D.L. and W.B. Brown. 1972. Successor Type and Organizational Change in the Corporate Enterprise. *Administrative Science Quarterly*, 17 : 371-381.
- Hrebiniak L.G. and J.A. Alluto. 1972. Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17 : 556-582.
- Kanter R.M. 1977. *Men and Women in the Corporation*, NY: Basic Books.
- Kumar P. and R. Ghadially. 1989. Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations. *Human Relations*, 42 : 305-314.
- Leeds R. 1964. The Absorption of Protest: A Working Paper. In *New Perspectives in Organization Research*, eds., W.W. Cooper, H.J. Leavitt and M.W. Shelly, NY: John Wiley, 115-135.
- Martin, C. L. and N. Bannett. 1996. The Role of Justice Judgment in Explaining the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Group and Organization Management*, 21(March): 84-104.
- McDaniel, S. W. and J. W. Kolari, 1987, Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology, *Journal of Marketing*, 51:19-30.
- Miller, D., 1987, The Structure and Environment Correlations of Business Strategy, *Strategic Management Journal*, 8: 55-77.
- Mintzberg, H., D. Raisinghani and A. Theoret. 1976. The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21 : 246-275.
- Mowday R.T., L.W. Porter and R.M. Steers. 1982. *Employee-Organization Linkage*, NY: Academic Press.

- Papadakis, V. M., Lioukas, S. and D. Chambers. 1998. Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context, *Strategy Management Journal*, 19 : 115-147.
- Pettigrew, A. M. 1985. Examining Changes in the Long-Term Context of Culture and Politics. in *Organizational Strategy and Change*, Johannes M. Penning, ed. San Francisco: Josey-Bass. 269-318.
- Pfeffer, J. 1977. Effects of an MBA and Socioeconomic Origins on Business School Graduates' Salaries. *Journal of Applied Psychology*, 62 : 698-705.
- Pfeffer, J. 1978. *Organization Design*, IL: AHM Publishing Corp..
- Pfeffer, J. 1981. *Power in Organizations*, MA: Pitman.
- Pfeffer, J. 1992, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. and G.R. Salancik. 1977. Organization Design: The Case for a Coalitional Model of Organizations. *Organizational Dynamics*, 6 : 15-29.
- Pfeffer, J. and G.R. Salancik. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective*, NY: Harper and Row.
- Porter L.W. and F.J. Smith. 1970. *The Etiology of Organizational Commitment. Unpublished Paper*, University of California, Irvine.
- Provan ,K. G. 1989. Environment ,Department Power and Strategic Decision Making in Organizations : A Proposed Integration. *Journal of Management* .15 : 21-34.
- Reichers A.E. 1985. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10 : 467-469.
- Robbins, S.P. 1990. *Organization Theory*, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. 1996. *Organization Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, 7th ed., NJ: Prentice-Hall.
- Ruekert, R. W. and O. C. Walker, Jr. 1987. Interaction Between Marketing and

- RandD Department in Implementing Different Business Strategies. *Strategic Management Journal*, 8 : 233-48.
- Shetty Y. K. 1979. New Look at Corporate Goals. *California Management Review*, 22(2) : 71-79.
- Stevens J.M., J. Beyer and H.M. Trice. 1978. Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal*, 21 : 380-396.
- Sweeney, P. D. and McFarlin. 1993. Workers' Evaluations of the "Ends" and the "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55 : 23-40.
- Varadarajan, P. and T. Clark. 1994. Delineating the Scope of Corporate, Business and Marketing Strategy, *Journal of the Business Research*, 31 : 93-105.
- Walker, O. C., Jr., R. W. Ruekert and K. J. Roering. 1987. Picking Proper Paradigms: Alternative Perspectives on Organizational Behavior and Their Implication for Marketing Management Research. in *Review of marketing*, Michael J. Houston, ed. Chicago: American Marketing Association. 3-36.
- Wildavsky A., 1979. *The Politics of the Budgeting Process*, 3rd ed., Boston: Little Brown.
- Workman J. P., Homburg, C. and K. Gruner. 1998. Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants, *Journal of Marketing*, 62 : 21-41.

