

《組織行為新論》第十二章 補充教材（下）

## 「權力的評鑑」與「政治的遊戲」

在 102 下學期《空大學訊》中，筆者曾就《組織行為新論》第十二章「權力與政治」，做了一些關於「權力戰術」的探討。本次繼續針對「權力評鑑」與「政治遊戲」的問題加以討論，以供同學們參考。

### 壹、權力的評鑑

吳復新老師在本章第三節「權力的分析」中，曾以權力符號的解析教大家去辨識權力在哪裏？也就是了解權力的所在。然而在實務上，權力的評鑑是有一些準則可資依循的。美國一位以研究權力著稱的學者傑佛瑞·費佛(Jeffrey Pfeffer)(1981)就提出了在實務上評鑑權力的兩個步驟：第一步是辨識主要的政治行動者(political actor)是誰。這些人在組織中最有可能是最重要的權力遊戲的「政治玩家」(political player)，第二步則是估計每位玩家有多少權力，以下略加說明。(注 1)

#### 一、辨識主要的政治行動者

要辨識主要的政治行動者最淺顯而直截了當的方法就是看他(她)在組織中的頭銜。通常(當然也非總是如此)，在組織中居高位者也是最有權力的一些人。這些

職位包括執行長(Chief Executive Officer, 簡稱 CEO)、總裁或副總裁。同樣、部門經理當然就是部門中最有影響力的人了。

然而，其他較不明顯的因素或許對辨別誰是組織中的主要權力玩家也會有些幫忙。在許多組織中，人口變數(如年齡、性別、種族與教育程度等)或許可用來縮減權力玩家的可能人選的數目。某些愛好，如高爾夫球可能與權力會有所關聯。外界某些社團組織(例如鄉村俱樂部或帆船俱樂部等)的會員資格也一樣會是權力擁有者的象徵。

## 二、估計每一位玩家的實力

下列五種方法可供使用:

### (一)權力符號的展現(exhibiting symbols of power)

符號是一些看得見、摸得到的東西。對權力而言，它雖然不一定是很準確與可靠的指標，但却可當作評鑑權力的一個好的起點。真實的權力符號是組織所給予的，而不是個人去「購得」的。真實的符號才能作為準確的權力指標。在組織中，真實的權力符號較常見的例子有：辦公室的大小、地點(在建築物的位置)、擺設，專屬的停車位，公司免費提供的私人轎車，公司付帳的信用卡，以及公司付帳的各種俱樂部會員卡等。其他如辦公室自動化設備的提供之新舊

與完整性(例如，是否需共用一台印表機等)也是相對權力的指標。以上所學的各项權力的符號往往都是一項工作的附帶優遇(perquisites,簡稱 perks)。以專屬停車位而言，尚可依據其距離公司入口的遠近，判斷它代表的權力大小。通常在做權力分析時，對於權力符號的處理都盡量低調，畢竟權力是一個敏感的話題。

## (二)以往權力鬥爭的記錄(贏或輸)

過去權力鬥爭的結果正足以說明目前誰的權力較大。俗語：「成者為王，敗者為寇」正是權力鬥爭結果的最佳寫照。在從事此項權力評鑑的分析時，重點應放在牽涉所有主要的政治玩家的決策上；例如，誰在上年度的預算中獲得較多？誰是上一次晉升的贏家？誰的手下人數比較多？等等。

## (三)擔任一個或更多重要委員會的委員

擔任重要委員會的委員提供一個人影響組織決策的機會，因此，權力大的主管均極力爭取參加組織內的重要委員會。所以，檢視一位主要的政治玩家是否為某重要委員會的現任委員，便成為評鑑權力的一項有用的方法。何謂重要的委員會？評判的標準有二個：一個是有關資源分配的決策；另一個是制定組織的主要政策。

## (四)被視為最有權力的人士之一

被視為最有權力的人士之一，自然表示此人一定是真有權力。此項“情報”要如何獲得?設法詢問組織內各種不同的人，請他們挑出三或四位最有權力的人。此種經多人意見而得到的答案往往雖不中亦不遠矣!此法有一點缺失，即無法保持低調，故在從事詢問時應保證資料的機密性。畢竟，權力對任何人而言都是敏感的話題。不過，亦可從中找到有力的線索：通常，對權力愈敏感的人，往往就是愈有權力的人。

以上四種估計權力的方法，彼此可以相互查核(cross check)，以確定某人的確是一位主要的政治玩家。另外，此種相互查核也能用來進一步證實第一個步驟的分析結果——所辨識的主要政治玩家是否正確。

#### (五)權力基礎的分析

權力基礎又稱為權力的決定因素(determinants of power)，它是估計權力的第五項方法，也是估計一個人之整體權力(overall power)最精確的方法。此法包含三個階段：第一階段是分析某一特定的主要政治玩家擁有甚麼權力基礎。第二階段是估計與每一個權力基礎所關聯的權力有多大。第三個階段則是估計前面所確定之權力量的總數。如此，我們對於組織中之主要政治玩家所玩的權力遊戲便

能有一個清晰的圖像，這對於任何想在組織中爬金字塔的人應該都是有助益的。

在此，有一點很重要必須一提的是，每位政治玩家的整體權力係取決於此人所擁有之個別「關鍵的」權力基礎(key power base)之多寡而非許多「不同的」(different)權力基礎的總數。因為，關鍵的權力基礎所能發揮的作用遠比其他不同的權力基礎大得多。試舉一簡例說明之。假設有一位高階主管掌控一千萬的預算，另一位基層主管則只掌控一百萬的預算，但却剛好又有一些參照權(高層主管則無)。試問此二位主管誰所擁有的整體權力多呢?且讓我們加以分析。在此例中，二位主管均擁有「掌控資源」與「正式職權」二種權力基礎，而基層主管則多一種(參照權)。從不同的權力基礎看，基層主管(以下簡稱甲主管)擁有三種，顯然比高層主管多(以下簡稱乙主管)(3 比 2)，但由於乙主管在資源控制的權力基礎上大甲主管十倍，且所擁有的正式職權亦比甲主管大甚多，故我們便可以很明顯地確定乙主管應擁有較大的整體權力。

## 參、政治遊戲

在前節「權力的評鑑」中提到：主要的政治行動者在組織中最有可能就是最重要的權力遊戲的「政治玩家」。那麼到底在組織中，人們都在玩些甚麼政治遊戲(political game)?這個問題或許大家都很感興趣，當然也頗值得探討。研究組織權

力與政治極為著名的加拿大麥基爾大學(McGill University) 亨利·閔滋博 (Henry Mintzberg) 教授曾歸納出四大類十三種遊戲(如表 1 所示)，極為有趣也頗值得玩味，扼要介紹於後。(注 2)

【表 1】 組織中的政治遊戲摘要

遊戲名稱	主要的玩家	目的
<u>權威遊戲</u>		
反叛遊戲	低階管理者	反抗權威
反反叛遊戲	高階管理者	對抗對權威的反抗
<u>權力基礎遊戲</u>		
找靠山遊戲	任何一位部屬	靠上司增加自己的權力基礎
結盟遊戲	直線主管	集結同儕增加自己的權力基礎
建立帝國遊戲	直線主管	與部屬結合建立自己的山頭
編預算遊戲	部門主管	增加自己部門的權力基礎
專業技術遊戲	專業人員	增加自己的權力基礎

加封遊戲	已有權力的人	透過別人增加自己的權力基礎
------	--------	---------------

### 抗衡遊戲

直線對抗幕僚的遊戲	直線主管與幕僚部門	在權力的競逐中擊敗對方
-----------	-----------	-------------

敵對陣營的遊戲	同一層級的任何團體	在權力的競逐中擊敗對方
---------	-----------	-------------

### 變革遊戲

策略候選人遊戲	組織中的任何人	達成組織的變革
---------	---------	---------

揭弊遊戲	低階人員	達成組織的變革
------	------	---------

激進分子遊戲	少部分具野心的高階人士	企圖從事“組織政變”
--------	-------------	------------

---

資料來源：Greenberg and Baron (1997:476) ； 上官(譯)(2000:365-368)

#### (一)第一類：權威遊戲(authority games)

共有兩種，其一是所謂的反叛遊戲 (insurgency game) ，目的在於反抗權威，主要參與者是低階的管理者；其二是反反叛遊戲(counterinsurgency game) ，目的當然

就是對抗前述的反叛遊戲，主要的發動者自然是組織中的高階管理者。反叛遊戲的“戲碼”可以從溫和的(例如有意的消極怠工)到嚴重的[例如把工人組織起來在工作場所搗亂或怠工(sabotage)]。而組織則試圖以反反叛遊戲來反制。採取的手段有實施更嚴厲的制裁與加強對部屬的控制。其實這兩種遊戲對雙方都是有害無益的，所以最後都是以討價還價收場。

## (二)第二類：權力基礎遊戲(power base games)

玩這些遊戲的目的乃在於增加個人的組織權力的程度與廣度(degree and breadth)。例如，找靠山的遊戲(sponsorship game)就是任何一位員工企圖依附在一位明日之星(rising star)或元老重臣(established star)之下，以求得到一些好處。此遊戲的結果對雙方都有益處。而當這兩種遊戲在同儕間上演時，就是所謂的結盟遊戲(alliance game)：同層級的員工在事前同意，屆時彼此相互支援以發揮團結力量大的功效而獲得更大的好處。另外一種通常係由直線主管玩的遊戲為建立帝國的遊戲(empire building)。這是一種由個人或團體為了增加權力而設法爭取更重要的決策權。例如，次級單位透過爭取更多的預算、空間、設備與各種組織的稀有資源而建立更強大的權力，使自己儼然成爲一個小王國。再如專業技術遊戲(expertise game)指的是專業人員為了增加自己的權力，設法使自己的專業技術顯得很重要且不可替代，並極力防止這種技術被模仿、被學會好據爲己有。最後一種稱爲加封



遊戲(lording game)，它的玩法是把合法權力「加封」在那些沒有權力基礎或權力基礎薄弱的人身上，以便利用這些人來擴大自己的權力。

### (三)第三類：抗衡遊戲(rivalry game)

這類遊戲就是用來削弱對手的手段。直線對抗幕僚的遊戲(line vs. staff game)便是在組織中經常見到的。一些負有組織營運責任的直線主管常喜歡槓上幕僚部門(他們理應提供一些必要的建議與資訊)，以彰顯它們的權力。例如，一位業務經理對人資單位提供的訓練資訊與建議故意加以漠視，藉此讓人資單位顯得不重要(即沒有權力)。另一種是敵對陣營的遊戲(rival camps game)，即是兩個理念或利益相左的陣營彼此相互較勁，目的是把對方比下去，以便在組織中爭取更大的權力。例如，公司的生產部門崇尚穩定與效率，而行銷部門則強調成長與顧客服務的重要性。結果是雙方必然設法拉攏更多的力量，以壯自己的聲勢，最後搞得兩敗俱傷以致使公司蒙受極大的損失。所以，當組織內有人玩敵對陣營的遊戲時，最大的輸家一定是組織本身。

### (四)第四類：變革遊戲(change game)

組織中常有一些人喜歡玩此類遊戲，目的就是要帶來變革。例如一種稱為策略候選人的遊戲(strategic candidates game)，就是許多人所偏好的；他們透過政治手段

來推動自己喜歡的策略變革。這些人從作業員、分析師、低階管理者到資深主管，甚至是最高的執行長(CEO)都有。他們都想在正式起跑前，先為自己的策略候選人進行造勢。通常這個遊戲會結合其他的遊戲，如建立帝國、結盟、敵對陣營、直線對抗幕僚等。另一種稱為揭弊 (whistle-blowing)的遊戲，目的也是要從事變革。這種遊戲其實很簡單，就是位階較低的人員把從職務中得到有關某些狗皮倒灶的事，秘密地告知高層主管，以期掃除弊端，促成組織的變革。最後一種風險最大的遊戲就是激進分子的遊戲(young Turks game)。這種遊戲不是為了達成什麼變革或反抗合法權力，而是質疑合法權力，甚至是想要予以推翻，取而代之。它可以說是一種極端的反抗遊戲，有人也以「組織政變」(organizational coup d' état)稱之。

## 【注釋】

1. 以下的論述，主要係依據：Wm. B. Zachary and Loren W. Kuzuhara, *Organizational behavior : Integrated models and applications*. Mason, OH: South-Western, 2005, pp.153-157.
2. 以下的論述，主要係依據：
  - (1) 上官(譯)(閔茲伯格原著)，《閔茲伯格談管理》(*Mintzberg on Management*)。新北市:中天出版社，2000年，365-369頁。
  - (2) John Greenberg and Richard A. Baron, *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*(5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1997, pp.473-476.

## 參考資料：

- 1.上官(譯) (閔茲伯格原著)，《閔茲伯格談管理》(*Mintzberg on Management*)。新北市:中天出版社，2000年。
2. John Greenberg and Richard A. Baron, *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*(5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1997
3. Jeffrey Pfeffer, *Power in organizations*. Marshfield, MA :Pitman, 1981. 引自 Wm. B. Zachary and Loren W. Kuzuhara, *Organizational behavior : Integrated models and applications*. Mason, OH: South-Western, 2005, pp.153-157.