

第5章

組織政治與領導管理

第一單元 內容析論

一、組織政治學的理論背景與哲學假定

(一)理論背景：組織政治學的發展，是從早期學者預設工人是被動受控的對象，沒有運用權力的機會，到一九四〇年代的賽茲尼克（Selznick）開始才漸漸重視基層權力的運作，而隨著工會運動的興起，員工在權力運作的空間也漸漸擴大，都說明了組織不是一個完全理性的系統，而有政治因素存在其中，這是一種不可避免的現象。費富納（Pfeffer）在《組織中的權力》一書中將「理性模型」和「政治模型」的組織特點列表如下：

<表5-1>

組織特徵	理性模型	政治模型
目標，偏好	各員工一致	不一致；組織內部多元的
權力與控制	集權	分權；聯盟與利益團體的流變不居
決策過程	秩序地、邏輯的、理性的	無秩序地、利益的推拉特徵
法規與規範	最大化的規範	市場因素的自由運作 衝突是正當的、可預期的

組織特徵	理性模型	政治模型
資訊	廣泛的、系統的、正確的	曖昧的、策略性地運用與扣留資訊
因果關係的信念	已知的，至少能以機率估算	因果關係不一致
決策	以結果為基礎——做最大化的選擇	利益的交換與相互作用產生結果
意識型態	效率與效果	鬥爭、衝突、勝利者與失敗者

(二)組織政治學的涵義：組織內外關係必然會遭遇到衝突和不確定的情境，運用權力或影響力以建立組織目標，成爲一種必要的行動，這就是組織的政治現象。組織政治學的涵義，費富納就定義爲：「組織政治學即當組織面臨不確定或不一致的抉擇時，去爭取、發展，並使用權力與其他資源以獲得自己所偏好的結果的有關活動之研究。」

(三)哲學假定：

1. 有關組織的假定：

- (1)組織是一開放的動態系統（an open dynamic systems）。組織的政治觀點，把組織目標的設定，視爲協商、談判、妥協等持續演進的過程，需要透過政治技巧去完成。
- (2)組織內目標的追求，無論是個人的、各單位的、或組織的總目標，充滿了衝突和鬥爭的現象，目標的共識不像理性組織所假定的那樣容易達成。
- (3)組織政治學假定組織的衝突和不確定的環境是一常態現象，不像韋伯（Weber）的科層體制，視衝突爲負面價值，是一種例外的管理；也不像強調合作和諧的人群關係學派，認爲管理的責任即消滅衝突。在後現代社會中，組織的內外環境愈複雜不確定，個人的價值觀亦呈多元化，愈需要政治的手腕或技巧來解決。

(4)組織既然是一開放的系統，則管理階層對低階人員或各部門的絕對控制是不可能的。因此，組織就如威克（K. Weick）所說的是一「鬆散的組合系統」（a loosely coupled system）。

2. 有關個人的假定：

- (1)人有自主性或自由意志，能主動地追求他的利益並有改變外在環境的能力和機會，不會受外在環境的制約而臣服。
- (2)個人所擁有的資訊是有限的，其處理資訊的能力也是有限的，因此「個人和組織一樣，所面對的情境也充滿了不確定感和衝突流變不居的世界，需要權力或政治的技巧才有可能解決」。
- (3)從深度心理學觀之，人對權力的追求有內在潛意識面對死亡的恐懼心理，此一心理愈不安，愈可能向外追求權力以補償內心的空虛，如何使人正確瞭解權力的意義，進而能正當地使用權力，此為人的主體生命修練的問題，為西方哲學和社會科學較少涉及，而應求之於東方的智慧。
- (4)人是生活在「信念系統」中的，個人目標的追求與其信念系統息息相關，而目標的衝突，有如典範間的衝突，不是經驗證據所能證明誰的信念較為正確或錯誤。因此，目標的衝突或達成目標的優先次序的衝突都是一種政治協商的技巧，因此政治技巧對個人而言也是必須的。

二、權力與權威的基礎及組織中各層級的權力來源

(一)權力與權威的意義：

1. 權力的意義：權力是一社會行動者在某一既定的社會情境中克服達成目標的阻礙之能力。在組織中，這一社會行動

者擴增或運用權力的行為即是政治行為。由此權力與政治有四個特徵：

- (1)權力是一種關係而非行動者的某一屬性。
- (2)權力是在特定系絡中的關係，某一行動者的權力隨著眼前的特定情境而變化。
- (3)權力關係在某一情境中是動態的，隨著諸個人採取行動以轉移權力的均衡而改變，以利自己，這種現象反映在談判交易與協商的過程中。
- (4)組織中權力關係並不能代表一切，許多日常的互動受規則、技術或結構的控制，相互依賴，並不一定具有各不相同的目標，因而其活動也不可能會遭受任何阻礙的。

2. 權威的意義：權威（authority）與權力同樣都是企圖運用各種力量以達成所求的目標。不過，權威的意義比較狹窄，必須限於正式的職位，而非個人所具有，而且要下級人員自願地接受。茲舉幾位學者的定義如下：

- (1)韋伯（Max Weber）：「來自於某一既定來源的某些特定的命令（或所有的命令）為某一特定團體人員所遵守的可能性。」此一定義強調權威的正當性（legitimate）和某種程度上自願的順服。
- (2)賽蒙（H. A. Simon）：「權威不同於影響力或權力，因為部屬暫時擱置對各種選項抉擇的能力，而使用接受命令的正式標準作為抉擇的基礎。」

由以上的定義可知，組織中權威的運用有如下的特徵：

- (1)權威必須建立在組織的職位上。
- (2)權威必須是部屬願意接受。
- (3)部屬暫時擱置自己的決策標準而服從指示。
- (4)權威是一團體規範賦予權力關係以正當化的限制。
- (5)權威關係是一種垂直的層級關係。