

# 企業組織內權力情境及結構對決策影響 之研究—跨部門之實證

## THE INFLUENCE OF POWER CONDITIONS AND POWER STRUCTURE ON DECISION MAKING IN ORGANIZATIONS—AN EMPIRICAL STUDY OF INTERDEPARTMENT

吳志正

靜宜大學企業管理學系

Jyh-Jeng Wu

*Department of Business Administration*

*Providence University*

### 摘 要

企業在形成整體企業策略性決策時，必須考慮各相關利益群體的立場，在擬訂各功能領域策略時，亦必須取得各功能部門間的相互協調合作，以獲得組織整體共識。然而，大部份之研究，僅反應出管理者及組織「經濟理性」之一面，卻忽略了組織的非理性行為與權力之運作，及其中衝突及溝通之過程。

本研究嘗試探討策略性決策中組織權力的分配、本位主義、談判方式及整體部門之互動情形，以了解策略性決策中非理性行為之影響力。經由大樣本問卷調查，本研究探討整體架構的運作模式，基於「社會系統」概念加以延伸，探討策略形成過程中權力的分配、本位主義、談判方式之影響，以及部門的互動關係，結果支持「開放社會系統」概念，以「資源依賴」為基礎的整體架構亦得到驗證。

**關鍵詞：**權力情境、權力結構、決策、跨部門

### ABSTRACT

The integration and coordination process across organizational functional levels is crucial for firms to formulate their corporate and functional strategies. This process should integrate conflicting functions across different levels of hierarchy in an organization.

However, most related studies have been focused on a rational and analytical process, which is the reaction of the "economic rationality" of managers and organizations. What researchers have always neglected were the political process of the organization, the exercises of power, conflicts, and the communication process involved.

This study attempted to investigate the micro-political behaviors, such as power distribution, turf orientation, negotiation patterns and interdepartmental interaction to understand their influences on strategic decisions. It adopted both experimental design and questionnaire survey to achieve higher credibility and validity. The results of the questionnaire survey have shown that the concept of social open system is supported. Based on the interdependence of resources among functional departments, a general framework has significantly been supported by empirical data.

**Key Words:** Power Conditions, Power Structure, Decision, Interdepartment

## 壹、前言

企業在形成整體企業策略及行銷策略時，必須與各功能互相協調合作，此一策略擬訂的過程必須結合相互競爭之功能及與不同的水平階層（Anderson, 1982），Shapiro（1982）及Day（1997）等學者也提及行銷部門必須增進與其它功能間的連接及降低衝突。然而大部份的研究，均注重於一種理性、分析性的過程（Tuite, 1968），大部份的策略行銷研究，僅持續反應出管理者及組織「經濟理性」的一面（Ruekert and Walker, 1987）。Papadakis et al.（1998）將決策分為七大構面，其中包括了許多非理性因素如：權力運用及政治手段等，顯示非理性之因素逐漸受到重視，但在整合部門之研究上，許多研究僅針對特定部門（行銷、研發部門）之互動（Homburg et al., 1999；Workman et al., 1998），仍缺乏

整體架構的建立與探討。

在國內研究方面，認為「任務環境」、「組織結構」及「組織效能」間具有明顯關係（何雍慶，1994）；實證指出，雖然組織利用結構機能，以求取決策的理性，但是由於結構間的利益衝突，使組織決策仍然難免於主觀利益的影響（胡哲生，1985）；蔡敦浩（1985）以個案研究來描述策略決策之過程；許碧芬（1996）探討決策過程中，部門衝突之中介角色；張淑昭等（2000）進一步研究權力情境及結構之影響，但是以上研究，較少由權力情境及結構方向加以探討，且缺乏大樣本、跨產業的實證。

本研究嘗試以跨產業、大樣本之方式，探討企業內部在策略形成過程中，組織談判的方式，權力分配、本位主義等之影響，並探討部門之互動過程，本研究預計達成以下目的：

1. 探討策略形成過程中，權力分配、本位主義及談判方式等行為對策略結果的影響。
2. 探討以權力情境變數為基礎下的分群，各變數間的差異性。
3. 探討權力分配、本位主義及談判方式變數間相互的影響，並嘗試建立一個整體架構。

## 貳、文獻探討

有關策略形成的理論，Miller(1998)認為基本上有兩種區分：一種是採決定論，認為策略形成是企業依據外在環境與內在條件進行分析的結果，因此管理者所要做的只是對外在環境採取適當的反應，研究策略的重點在其內容，且由分析性的角度去切入策略主題研究(Hofer and Schendel, 1978; Porter, 1980)。另外一個觀點是從過程來看，認為策略形成是組織參與者互動的結果，而策略可能是基於決策者偏見或利益互動的結果(Allison, 1971)，或許可說策略決策是一連續決策的結果，而決策就是對行動的特定承諾(Mintzberg et al., 1976)。在國內相關研究上，過去有關於決策的研究，大多以理性化或數量化的決策模式為主，僅有少數提及非理性決策模式、權力、政治等不同決策模式，如以個案研究來描述策略決策之過程(蔡敦浩, 1985)；探討不同的問題結構及權力結構做為決策型態之情境變數(胡哲生, 1985)；探討策略決策特性與競爭策略、經營績效之關係(白崇亮, 1991)；由決策者對情境認知特性為著眼

點，以認知的角度探討(陳海鳴, 1990)以及企業的決策模式與績效之探討為主(張淑昭、吳志正, 1996)。

本研究較偏向於策略過程來探討部門間的互動，探討權力情境和結構對決策的影響。並且採取系統結構觀點(system-structural view)，認為社會系統中互動的行為可經由探索環境、組織結構及結果之間的關係而得知(Van de Ven, 1976)，而且彼此之間具有情境關係，不同的系統結構適合不同的環境，所以在不同的環境下，應採用不一樣的內在結構，而系統內在特質和環境的配合會有較好的結果產生(Van de Ven et al., 1981)。以情境、結構和結果三個構面來探討部門間在制定決策時互動的關係，本文首先探討策略權變理論，接著再探討權力情境、權力結構及決策結果，最後形成本研究的實證模型並加以驗證。

### 一、策略權變理論

企業為了應付不同的環境，調整其組織結構與策略，此為權變理論最基本的假說，Burns and Stalker(1964)驗證在穩定環境下，應採取較為正式化、集權及層級較多的機械式組織結構；而在創新及變動環境下，則應採取較分權、低正式化、扁平層級的有機結構。後續學者逐漸將探討焦點，由組織結構引伸至其它的變數。

策略權變理論強調，企業在不同的經營環境必須調整其組織結構及經營策略，才能有較佳的績效(Fiedler, 1967)。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「策略的形成，必須考慮組

織資源與環境變數間的配合」。Miles and Snow (1978) 認為不同的策略型態，在績效追求上及組織結構上應有所不同，如防禦者 (defender) 應追求較為穩定及效率的目標，且在組織之結構上應講求嚴密控制及高度集權化、正式化及專業化。

後續學者均提及類似的架構，即認為公司在形成策略時，環境的影響不可忽視 (Ruekert and Walker, 1987; Dess, 1987; McDaniel and Kolari, 1987)。認為策略的權變因素，不應僅注重在環境之定位或屬性，其他變數同時也可視為情境變數，如結構情境、管理之風格等 (Giensberg and Venkatraman, 1985)，基於此一論點，本研究嘗試將權力情境視為策略形成的情境變數，並推論權力情境和各構面間的關係。

## 二、權力情境構面

在權力情境構面選擇上，過去研究認為應包括資源依賴、部門之相似等 (Ruekert and Walker, 1987)，而 Giensberg and Venkatraman (1985) 則認為應考量部門過去績效；本研究主要選擇構面包括權力來源、資源供給和部門過去績效。以下分別說明之：

在權力來源部份，Robbins (1990) 對權力來源之看法為：「權力持有者由何處獲得權力基礎」，認為一個人除了可從組織結構地位及個人特性獲得權力外，亦可從專家身份及利用適當機會而獲得。Robbins 認為權力的來源是手段，個體藉著職位、個人特質、專業知識、或適當機會、權力來源，而後可利用強制、獎賞、說服、或資訊的操控等方式來影

響他人的行為，形成權力的基礎。而 Schul and Babakus (1988) 認為權力來源會影響權力結構，並且對權力分配及部門權力產生影響，因此本研究認為「權力來源」應納入情境變數中。

在資源依賴部份認為：在專業分工的前題下，依賴 (dependence) 是權力的重要來源 (Pfeffer, 1981)。Pfeffer and Salancik (1978) 採取「資源依賴」的觀點，他們認為：「組織是一個開放的社會系統，需要資源不斷的供應，以及資源的取得與環境交易的不斷循環」(Pfeffer, 1981) 更進一步的指出，組織內有多種資源可構成權力，包括金錢、聲望、合法性、獎勵和懲罰、專長或訊息等。若個人所掌握的資源愈多，愈不易受制於他人，權力也就愈大；而愈依賴他人資源者則權力愈小。簡言之，個人權力的大小與個人對他人的依賴程度成反比。至於在資源供給的分類上，Ruekert and Walker (1987) 認為資源供給可分為三類，分別為「金錢、人員、設備方面」、「資訊方面」和「技術方面」對其它部門的資源支援程度。因此本研究將「資源依賴」納入情境變數中。

最後，在部門過去績效部份，Day (1990) 提出策略形成過程必須考慮到部門過去績效。Giensberg and Venkatraman (1985) 亦將部門過去績效視為重要的情境變數，Pfeffer (1992) 則認為部門過去績效是影響權力的重要因素，甚至可以當作是一種權力來源。Robbins (1990) 則認為衡量組織績效，必須由不同角度分別描述，如「部門對環境變動的反應程度」、「資源的獲取能力」、「作業的穩定」、「部門的凝聚力」

和「人力適當的配置」等。故本研究將「部門過去績效」納入情境變數中。

### 三、結構構面

在探討結構的構面上，Workman et al. (1998) 整理過去文獻指出，在有關部門研究的自變數或情境變數選取上，資源概念廣泛被應用 (Anderson, 1982; Varadarajan and Clark, 1994)，且部門權力及政治化行為也被提及 (Piercy, 1985; Ruekert and Walker, 1987)，本研究由資源角度上，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。故本研究在權力結構構面之選擇上，包括權力之分配、本位主義和談判方式這三種力量，這三個力量互動的結果將會主導決策的走向。以下分別說明之：

在權力分配方面，Day (1997) 認為組織為一有機實體，且各部門影響力不同，故擁有較大權力的部門，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，故本研究將部門權力列為結構變數之一。

在本位主義方面，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 (Frankwick et al., 1994)，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過程中，與利益群體相互合作。

在談判方式方面，Day (1997) 認為策略形成過程中，談判為一重要過程，

而且可滿足不同的利害關係人，Anderson (1982) 亦提及各部門及功能間往往為了獲得資源及求取認同而談判，而談判方式將會影響其滿意度，本研究綜合 Thomas (1983) 及黃光國 (1988) 的研究，將談判方式區分為「正向」、「負向」及「情感」等三類。

雖然組織利用結構機能力求決策的理性，但是由於結構間的利益衝突，使組織決策仍然難免於主觀利益的影響 (胡哲生, 1985)。Mintzberg (1979) 及 Allison (1971) 亦發現利益群體會相互支援，以重組權力結構。Ruekert and Walker (1987) 認為此一互動之過程不僅包含非理性因素，同時組織信念及溝通也在此產生。因此在決策過程中，本研究將探討權力分配、本位主義和談判方式這三個力量互動的結果對決策產生的影響。

### 四、決策結果構面

有效的決策績效衡量可以幫助我們了解企業調適的狀況，何雍慶 (1994) 將績效區分為財務和非財務兩個指標，一般而言，都是以財務績效來衡量組織決策績效，並未探討策略形成過程中，部門互動協商結果的指標。Robbins (1990) 則認為衡量組織績效，必須由不同角度分別描述，而且必須加入非財務指標，Ruekert and Walker (1987) 及邱秉玲 (1988) 則認為目標達成度為良好衡量方式。本研究主要探討決策過程，故決策結果是以部門目標達成度來衡量，即考慮原先目標是否在協議中達成，以及自身的需要是否因互動過程而獲得滿足。

## 五、本研究與過去研究之比較

本研究與過去研究相同之處，在於採用「資源依賴」及「開放社會系統」(open social system)之概念，同時與過去研究如 Anderson (1982)、Ruekert and Walker (1987)、Frankwick et al. (1994)可相互對應，認為策略形成過程中，信念(belief)之形成及移轉，必須考量部門之互動及權力分配、本位主義及談判方式之影響等。

本研究與過去研究不同之處，在於本研究增進了研究信度及效度並提出整合性的模式，過去之研究較偏向個案、單一公司或產業等研究均建議後續研究探討跨產業及多公司樣本(Hutt et al., 1995; Dean and Sharfman, 1996)。本研究嘗試利用跨產業及量化的研究加以改善，本研究將過去研究與本研究比較列於表一。

## 參、研究設計

### 一、整體研究架構及假說之推導

本研究基於文獻探討之結果，並參考Ruekert and Walker (1987)之架構，以開放式社會系統(open social system)概念，以及資源依賴(resource dependence)為基礎將架構分為：(1)情境構面(2)結構與過程構面(3)結果構面。本研究參考其架構並加以修改如下：圖一中的單箭頭代表影響，雙箭頭代表互動之後對策略產出的影響。

在情境部份主要分為兩大部份：(1)

內部分析(2)外部分析，在(1)內部分析方面，主要探討資源依賴程度，即代表各部門間，互相依賴的程度；而(2)外部分析方面主要探討「部門相似」以及在策略形成過程中，必需考慮到「利害關係人」及「績效」的影響(Day, 1990)。

在結構與過程部份，本研究主要探討組織權力分配、本位主義及談判方式，故除了「功能之溝通」外，另外探討「權力分配與交易過程」，及「談判」兩大構面。

最後在策略產出部份，Ruekert and Walker (1987)認為策略的最終結果可分為兩大類：

1. 部門產出(functional outcome)：代表是否符合行銷部門所需要的結果，或者較偏向於其它部門、或者屬於聯合決策(joint decision)之結果。
2. 社會心理(psychosocial outcomes)結果：代表整體衝突水準，以及是否感覺到有效能(perceived effectiveness)，本研究主要針對「社會心理結果」加以深入探討。故採取「目標達成」及「滿意度」為衡量標準。

根據以上文獻探討及本研究之架構圖一，分別由情境、結構與程序及產出構面加以探討，並形成研究假說。

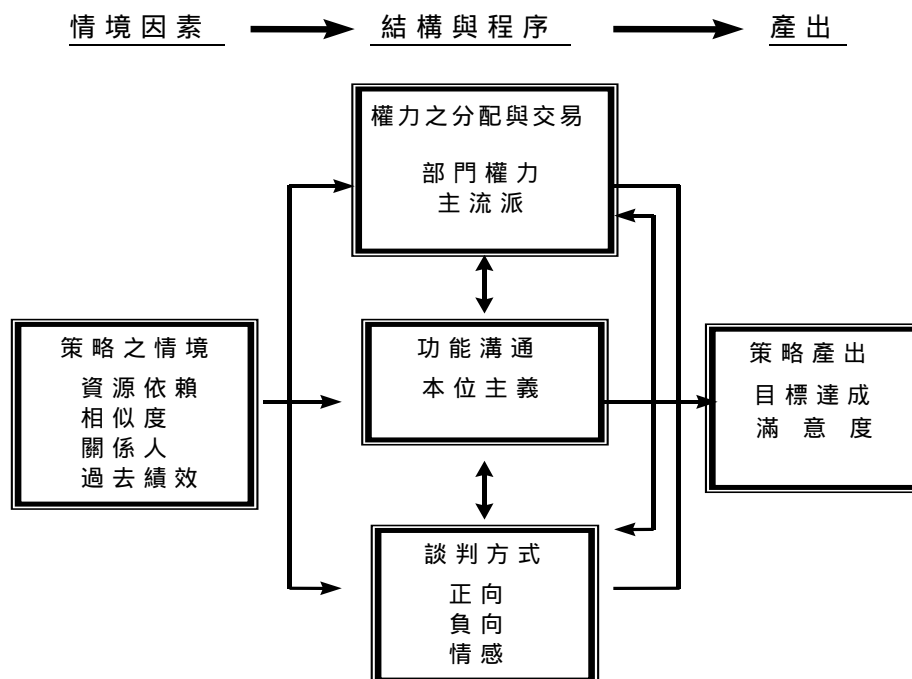
#### (一)情境因素對結構與程序之影響

在情境與結構及過程的互動關係上，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；而愈依賴他人資

表一 權力結構與情境的相關研究

| 研究者                       | 主要研究結論  |
|---------------------------|---|
| Anderson (1982)           | 強調資源之獲得與各方之談判，除了強調資源依賴外，同時強調行為面之影響。   |
| 蔡敦浩 (1985)                | 觀察策略決策過程中所發生之活動，決策啟動、方案類型、主要資訊蒐集活動和最後選擇產生方式，依不同之類型而有所不同。                            |
| Ruekert and Walker (1987) | 驗證「社會系統理論」(social system theory) 及「資源依賴模式」(resource dependence models)，提出功能互動之初步模式。 |
| 胡哲生 (1985)                | 雖然決策力求理性，由於結構間之利益衝突，組織決策難免受到主觀利益之影響。  |
| Frankwick et al. (1994)   | 策略信念之形成，行銷部門扮演重要角色，驗證「結構—認知」(structure-cognitive) 之架構。                              |
| Hutt et al. (1995)        | 策略之形成，部門間往往需要不斷的溝通，尤其是行銷部門與研發部門之互動，隨著時間而改變。   |
| 許碧芬 (1996)                | 決策過程中，組織結構為衝突之中介角色  |
| Dean and Sharfman (1996)  | 策略決策模式中，理性化模式之績效高於政治化模式。  |
| Walker (1997)             | 二十一世紀的行銷，強調網路式 (network) 的組織，並且整合各部門，注重適應力 (adaptability)。                          |

資料來源：本研究整理



圖一 本研究之架構

源者，則權力愈小 ( Pfeffer, 1981 )；另外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，若是無法擁有實質的權力，部門會透過結合成利益群體來影響決策 ( Provan, 1989 )。同時實證亦指出：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 ( Ruekert and Walker, 1987 )。

部門過去績效是影響權力的重要因素，甚至可以當作是一種權力來源 ( Pfeffer, 1992 )。過去之研究亦指出過去良好績效將使部門對組織決策有較大之影響力，而擁有權力之部門較易形成利害關係人 ( Lachman, 1989 )。

另外在過去的研究認為當部門與其它部門資源愈依賴及愈相似，則趨向於採用正向談判或情感談判；而當部門過去績效愈好，則愈傾向於採用負向談判 ( Pfeffer and Salancik, 1978; McCann and Galbraith, 1981; Wind, 1981 )。

根據本研究之架構及參考相關文獻，本研究提出以下之假說：

假說一：資源依賴對部門權力、主流派、本位主義有正向的影響，且偏向於正向及情感談判。

假說二：部門相似對部門權力、主流派有正向的影響，但對本位主義有負向的影響，且偏向於正向及情感談判。

假說三：過去績效對部門權力、主流派、本位主義有正向的影響，且偏向於負向談判。

假說四：利害關係人對部門權力、主流派、本位主義有正向的影響，且偏向於正向及情感談判。

## (二)結構與程序對策略產出之影響

決策參與者為求達成自己的決策期望，採取的互動行為可能為談判、協商、利益（權力）交換、聯合等方式，所有這些行為都可視為決策過程中的政治行為，持有此種政治觀點的決策模式，會考慮決策中的動態性行為因素，將決策視為權力影響力之互動結果 ( Narayanan and Fahey, 1982 )。換言之，部門權力愈大者，愈可以操縱決策結果。

策略就是部門間協商的結果，各部門都極力將企業體推向所企求的方向，而策略形成過程就包含不同利益群體以及其採用不同的手段和目的，最終結果還有賴於利益群體的價值觀及影響力而非理性分析 ( Frankwick et al., 1994 )。因此若是愈能滿足利益群體的需求，則部門目標愈易達成。

由於組織中的不同功能，各具有某些程度的自主性，各有獨特的功能，他們會發展自己的目標與規範，即使在必須与其它部門合作的情形下，也有可能產生競爭的現象 ( Katz and Kahn, 1964 )。因此在部門互動的過程中，本位主義過高更容易造成衝突，降低部門目標的達成。而擁有權力者較容易達成目標，且採用正向談判及情感談判方式，愈容易達成組織目標，而負向談判對組織目標有負向的影響 ( Lachman, 1989 )。

根據本研究之架構及參考相關文獻，本研究提出以下之假說：



假說五：部門權力對策略產出有正向影響。

假說六：主流派對策略產出有正向影響。

假說七：本位主義對策略產出有負向影響。

假說八：正向及情感談判對策略產出有正向影響，負向談判對策略產出有負向影響。

### (三) 結構與程序內容互動對策略產出之影響

策略產出將會受到「部門權力」、「本位主義」、「主流派」及「談判方式」之影響，但過去學者較少提及構面的互動關係，本研究根據 Ruckert and Walker (1987) 所提出的架構，認為「部門權力」與「談判方式」將會因互動而對結果產生不同的影響。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) (Frankwick et al., 1994)，這意味著部門權力愈大者，對自我保護和本位主義會愈高。而擁有權力之部門，較有可能為了保護及權力而加重其本位主義；組織成員不願意看到自己的勢力範圍因策略決策而變更，因此部門會找尋利益群體和其它部門的協助或加以聯合來影響組織的決策 (Anderson, 1982)。

Ruckert and Walker (1987) 認為當部門權力大且本位主義小時，較有可能對目標達成滿意，此外在「滿意度」上，影響滿意度的主要變數為「正向談判」、「情感談判」，代表當採用正向談判或情

感談判時，可達成較高的滿意度。當正向談判與情感談判皆大時，愈容易滿意。

根據本研究之架構及參考相關文獻，本研究提出以下之假說：

假說九：結構與程序內容之互動對目標達成有顯著影響。

假說十：結構與程序內容之互動對滿意度有顯著影響。

## 二、研究變數及變數之操作型定義

本研究主要目的在於探討策略情境、結構與過程及策略產出之關係。為提高問卷之信度，各理論構面所使用的變數將參考過去文獻並採用多指標 (multiple index) 方式列出 (Churchill, 1994)，其中最重要的研究構面及研究變數如下：

### (一) 行銷策略型態變數選擇

本研究依據過去文獻有關行銷策略變數的選擇，並參考 Dean & Sharfman (1996) 的策略決策分類，定義為事業部策略 (business strategy) 並配合企業功能的均衡涵蓋，以各項決策做為代表性的策略決策。

本研究對於策略類型分為以下各類，請答題者回憶並單選出一類。

1. 發展新產品及進入新市場
2. 進行重大事業部投資計畫
3. 組織結構改變
4. 其它\_\_\_\_\_

## (二) 策略特性構面變數選擇

本研究參考 Hutt et al. (1995) 將策略形成過程所需資源與經驗加以引入，前兩項問項的主要目的，在使填答者回憶特定決策及經驗。本研究對於策略特性分為以下各類，並以 Likert 七點量表衡量。

1. 衡量決策時，通常是根據個人或部門的經驗
2. 執行決策時，必須使用大量的資源
3. 此決策所產生的結果對本部門影響很大
4. 此決策有許多之替代方案
5. 此決策必須遵守許多公司規定

## (三) 情境構面變數選擇

本研究整理過去文獻，參考 Rukert and Walker (1987) 所提出的架構分為資源依賴、部門相似，以及 Day (1990) 所提及的利害關係人 (stakeholder) 概念，加入過去績效的衡量以代表情境。將情境構面分為以下各類，並以 Likert 七點量表衡量。

## 1. 資源依賴程度

- (1) 在此決策中，本部門和其他部門在金錢、人員、設備方面相互協助的頻率很高
- (2) 在此決策中，本部門和其他部門在資訊方面相互協助的頻率很低

- (3) 在過去六個月中，本部門和其他部門在技術方面相互協助的頻率很高

## 2. 類似程度

- (1) 本部門和其他部門在資金取得相似程度很高
- (2) 本部門和其他部門擁有相同顧客的程度很低
- (3) 本部門和其他部門在目標的相似程度很高
- (4) 本部門和其他部門在專業能力的相似程度很高

## 3. 利害關係人

- (1) 公司的大股東會影響本部門的決策
- (2) 公司的高階主管不會影響本部門的決策
- (3) 公司以外的其他機關團體 (如政府機關、環保團體) 會影響本部門的決策

## 4. 過去績效

- (1) 在以往對於外在環境的變動，本部門可以充分應變
- (2) 在過去本部門有能力增加外部支持及擴增人力
- (3) 在過去本部門的作業穩定且流暢
- (4) 在過去同仁之間和睦相處；彼此信賴與尊重

(5) 在過去對於上級主管所指派的工作，本部門均能勝任

#### (四) 權力分配 本位主義及談判方式構面變數選擇

在部門權力的衡量，係採用 Kanter (1979) 所提出的權力衡量指標；在本位主義的衡量，係採用 Hutt et al. (1995) 所提出的本位主義衡量指標；在談判方式的衡量，則同時參考 Thomas (1983) 及黃光國 (1988) 所提出的不同談判方式。

本研究參考以上研究，對於權力分配、本位主義及談判方式行為以下列各題加以衡量，並以 Likert 七點量表衡量。

##### 1. 權力分配

###### (1) 部門權力

- a. 本部門需遵守許多作業細則
- b. 本部門具有人事安排自主權
- c. 能當機立斷，不必上級批准
- d. 能與高階主管保持密切接觸
- e. 與外界有密切交往，且對公司有正面作用

###### (2) 主流派

- a. 掌握公司預算的群體對制定決策的影響程度很大
- b. 掌握公司資訊的群體對制定決策的影響程度很大
- c. 掌握公司專業能力的群體對制定決策的影響程度很大
- d. 掌握公司重要職權的群體對制

定決策的影響程度很大

##### 2. 功能間的溝通

###### (1) 本位主義

- a. 制定策略時以本部門利益為主要考量
- b. 制定策略時以本部門人員為主要考量
- c. 制定策略時以本部門資訊為主要考量

##### 3. 談判方式

###### (1) 正向

- a. 盡可能將確實而詳細的有關資料提供給各部門瞭解
- b. 盡量將彼此之間利害關係公開予以表達出來
- c. 表達高度關切彼此的歧見，願意共同討論並解決

###### (2) 負向

- a. 運用各種方式和影響力，要求公司接受本部門的提案
- b. 在衝突中，仍努力爭取本部門的利益
- c. 本部門的提案如不被公司接受，則會採用更積極的行動

###### (3) 情感

- a. 維持彼此和諧的關係比決策結果更重要
- b. 盡可能將彼此間的歧見擱在一旁，以免傷到彼此的關係

- c. 在協商過程中,「人情關係」是重要考量因素

#### (五) 策略產出構面變數選擇

本研究參考 Rukert and Walker (1987) 之研究,以非財務指標為主,分別衡量目標達成及滿意度。

本研究對於策略產出以下列各題加以衡量,並以 Likert 七點量表衡量。

##### 1. 目標達成

- (1) 對整體協商所達成的結果
- (2) 本次協商的結果與原先所預期的目標相比較
- (3) 對於其他部門在協商過程中所表現出解決問題的誠意
- (4) 本部門和其他部門在工作上的接觸
- (5) 本部門和其他部門皆同意以本部門目標為優先考慮的程度
- (6) 在本次協商過程中對行銷部門非常有利

##### 2. 滿意度

- (1) 在過去的六個月中本部門和其他部門發生爭執的頻率很高
- (2) 協商過程中發生僵局的次數很少
- (3) 本部門配合決策的意願很高
- (4) 普遍認為此決策必會成功
- (5) 本部門同仁和其他部門同仁在私人的交情很好

- (6) 和其他部門關係的滿意程度

### 三、抽樣方式

本研究首先進行專家(包括四位行銷及策略領域之教授及主修行銷及策略之五名博士研究生)及上市公司企業經營者(包括十位各產業之中高階人員)訪談,再以某國立大學之企業經理班共兩班 78 人為前測(pre-test)樣本,經過反覆之修正,形成本研究之問卷。

本研究以台灣民營企業為研究對象。乃根據台灣目前的上市公司為抽樣母體,以環境變動大小,分層抽取 4 種產業,即電子業、營造業、鋼鐵業和食品業。電子業的環境變動迅速,食品業處於成熟產業,環境變動慢,鋼鐵業和營建業所處的環境介於前述兩者之中,經電話聯絡後願意配合本研究,有 106 家公司願意配合本研究,每家企業寄 12 份問卷,共寄出 1272 份,一星期後再以電話跟催,共回收 176 份問卷,回收率為 13.84%,其中共 33 家公司,72 個部門,每部門至少需有兩份以上之問卷,否則加以剔除,經過刪除廢卷 14 份,有效樣本數共計有 162 份,有效樣本數回收率為 12.80%。

### 四、樣本結構

根據回收的有效問卷,進行樣本的結構統計,結果如表二所示。若以行業別而言,食品業有 22 份,佔該全部樣本之 14.22%;鋼鐵業有 53 份,佔該全部樣本之 32.7%;電子業有 58 份,佔該全部樣本之 35.80%;營建業有 28 份,佔該全部樣本之 17.28%。若以有效樣本之資本額分配比率而言,有效樣本資本額 10 億

以下有 32 份，佔該全部樣本之 19.75%；有效樣本資本額 10-50 億以下有 69 份，佔該全部樣本之 42.59%；50 億以上有 61 份，佔該全部樣本之 37.66%。

在樣本的結構及選擇上，本研究首先以電話連絡各公司之股務代理人，請其推薦該公司各部門之經理人或實際負責人，再以電話先行通知部門實際負責人，徵求其意願並推薦該部門其它受訪者，回收有效樣本之結構顯示：經理級以上佔 38.1%，副理級或襄理級佔 14.8%，科長或課長級佔 27.7%，其它職位佔 19.4%，顯示填答者大多為中高階主管，且樣本之結構類似其它相關之研究（Ruekert and Walker, 1987；張淑昭等，2000）。

## 肆、研究結果

本研究之問卷調查，以跨產業（電子、鋼鐵、營建、食品）及大樣本的方式，探討整體架構的建立。共寄出 1272 份，回收 176 份問卷，剔除填答不全之廢卷 14 份，有效樣本數共計有 162 份。本研究針對情境、結構及決策產出等三部份進行因素分析，乃採用因素分析法中的主成分分析（Principal Component Analysis），然後以最大變異轉軸法（Varimax）進行直交轉軸，萃取重要的因素。並以 Cronbach's 係數來檢定各構面因素之信度。對於各構面因素之取舍依 Hair et al.（1995）的標準共有以下三點：

1. 各因素之特徵值（Eigenvalue）大於 1。

2. 因素負荷量（Factor Loading）大於 0.5 以上，且與其它因素負荷量之差大於 0.3 以上。

3. Cronbach's 係數大於 0.7 以上。

研究結果得知權力情境、結構及決策產出之構面各個因素的信度都超過 0.7 以上，所以具有相當好的信度。解釋能力頗佳。

### 一、構面之差異分析

本研究在差異分析部份，根據回收樣本的基本資料（資本額、營業額、員工人數、產業別、職位與部門等）將所有樣本分為數個群組，來比較不同公司基本特性間在各構面上的差異狀況。

如表三及表四所得之結果，驗證權力分配、本位主義及談判方式行為依職位、部門別的不同，而有所差異，但不會因產業、營業額的不同，而有所差異。此結果與過去研究一致，認為不同的職位將會有不同的利益追求及本位主義，中高階主管較注重部門利益及權力感受（Guth and MacMillan, 1986）；至於在部門差異上，行銷部門與研發部門將有所差異，行銷部門較著重顧客的要求，而研發部門則著重科技的創新，且部門解釋組織的決策角度將隨部門而不同（Ruekert and Walker, 1987）；至於在不同產業及不同營業額上，過去學者雖然驗證不同的產業（Dean and Sharfman, 1996；Hutt et al., 1995），但其行為卻極為相似，Narayanan and Fahey（1982）將此稱為「政治化」的行為，代表決策參與者為求達成自己的決策期望，採取的

表二 公司樣本之基本資料結構

|                  | 項目         | 樣本數 | 百分比(%) |
|------------------|------------|-----|--------|
| 資<br>本<br>額      | 10億以下      | 32  | 19.75  |
|                  | 10-50億     | 69  | 42.59  |
|                  | 50億以上      | 61  | 37.66  |
| 營<br>業<br>額      | 10億以下      | 11  | 6.79   |
|                  | 10-50億     | 56  | 34.57  |
|                  | 50億以上      | 95  | 58.64  |
| 員<br>工<br>人<br>數 | 100人以下     | 21  | 13.00  |
|                  | 100-500人   | 50  | 31.10  |
|                  | 500-1000人  | 35  | 21.70  |
|                  | 1000-1500人 | 5   | 3.10   |
|                  | 1500人以上    | 50  | 31.1   |
| 行<br>業<br>別      | 電子電器業      | 58  | 35.8   |
|                  | 營建業        | 28  | 17.28  |
|                  | 鋼鐵業        | 53  | 32.7   |
|                  | 食品飲料業      | 22  | 14.22  |
| 工<br>作<br>年<br>資 | 5年以下       | 63  | 39.4   |
|                  | 5-10年      | 45  | 28.1   |
|                  | 10-15年     | 30  | 18.8   |
|                  | 15-20年     | 10  | 6.2    |
|                  | 20-25年     | 13  | 7.5    |
| 職<br>位           | 總經理或副總經理   | 6   | 3.9    |
|                  | 經理或協理      | 53  | 34.2   |
|                  | 副理或襄理      | 23  | 14.8   |
|                  | 科長或課長      | 43  | 27.7   |
|                  | 其它職位       | 30  | 19.4   |
| 服<br>務<br>部<br>門 | 行銷         | 37  | 23.1   |
|                  | 財務         | 22  | 13.8   |
|                  | 研發         | 8   | 5.0    |
|                  | 生產         | 6   | 3.7    |
|                  | 一般管理       | 27  | 16.9   |
|                  | 企劃         | 17  | 10.6   |
|                  | 會計         | 23  | 14.4   |
|                  | 其他部門       | 20  | 12.5   |

表三 不同職位在各構面上之比較

| 構面名稱 | 因素或變項名稱 | 經理或以上(N=59) | 副理或以上(N=23) | 科長或以上(N=43) | 其它職位(N=30) | F值                | Duncan               |
|------|---------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------------|----------------------|
| 情境   | 資源依賴    | 4.949       | 5.101       | 4.488       | 4.922      | 2.56 <sup>+</sup> | (2,3)(1,3)(4,3)      |
|      | 部門相似    | 4.254       | 4.674       | 3.895       | 3.983      | 1.82              |                      |
|      | 過去績效    | 5.966       | 5.507       | 5.959       | 5.256      | 5.99*             | (1,2)(1,4)(3,2)(3,4) |
|      | 利害關係人   | 4.432       | 4.174       | 4.337       | 4.517      | 0.30              |                      |
| 結構變數 | 部門權力    | 5.294       | 5.014       | 4.884       | 4.578      | 4.35*             | (1,4)(2,4)(3,4)      |
|      | 主流派     | 5.326       | 5.217       | 5.105       | 4.633      | 3.64*             | (1,4)(2,4)(3,4)      |
|      | 本位主義    | 4.096       | 4.116       | 4.496       | 4.156      | 0.77              |                      |
|      | 正向談判    | 6.011       | 5.797       | 5.791       | 5.411      | 4.10*             | (1,4)(2,4)(3,4)      |
|      | 負向談判    | 4.868       | 4.971       | 4.899       | 4.711      | 0.34              |                      |
| 策略產出 | 情感談判    | 4.203       | 3.971       | 4.202       | 4.444      | 0.66              |                      |
|      | 目標達成    | 5.599       | 4.967       | 5.192       | 4.817      | 8.17*             | (1,4)(2,4)(3,4)      |
|      | 滿意度     | 5.799       | 5.520       | 5.519       | 5.178      | 5.70*             | (1,4)(2,4)(3,4)      |

註：N為樣本數 \*：p<0.05 +：p<0.1

互動行為可能為談判、協商、利益（權力）交換、聯合等方式，所有這些行為都可視為決策過程中的政治行為，持有此種政治觀點的決策模式，會考慮決策中的動態性行為因素，將決策視為權力影響力之互動結果。

## 二、構面之迴歸分析

### (一) 情境因素對結構與程序之影響

在情境與結構及過程的互動關係上，本研究採迴歸方式驗證假說一到假說四，如表五所示，其中假說一得到完全支持，而假說二到四得到部分支持，

在部門權力與情境關係上，「資源依賴」、「過去績效」有顯著的正向相關，由此推論其他部門資源愈依賴本部門及過去的績效愈好，部門將擁有較大的權力，此與資源依賴觀點（Pfeffer and Salancik, 1978）及認為過去績效對部門權力有正向關係（Hambrick et al., 1983）等研究相互印證，至於「利害關係人」的影響，雖為正向但不顯著，而「部門相似」亦不顯著。

在本位主義與情境關係上，「資源依賴」為正向影響，「部門相似」為負向影響，與過去 Hutt et al. (1995) 及 Ruckert

表四 不同部門在各構面上之比較

| 構面名稱 | 因素或變項名稱 | 行銷企劃部門<br>(N= 54) | 財務會計部門<br>(N=45) | 研發生產部門<br>(N=14) | 一般管理部門<br>(N=27) | 其它部門<br>(N=20) | F值    | Duncan               |
|------|---------|-------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|-------|----------------------|
| 情境   | 資源依賴    | 5.03              | 4.67             | 4.85             | 4.61             | 4.85           | 1.13  |                      |
|      | 部門相似    | 4.52              | 4.00             | 4.69             | 5.19             | 4.02           | 2.20* | (1,4)(2,4)(3,4)(5,4) |
|      | 過去績效    | 5.63              | 5.51             | 5.11             | 5.84             | 6.08           | 3.75* | (5,2)(5,3)(4,2)(4,3) |
|      | 利害關係人   | 3.96              | 4.85             | 4.89             | 4.25             | 4.27           | 3.26* | (3,1)(2,1)           |
| 結構變數 | 部門權力    | 5.09              | 4.80             | 4.54             | 5.0              | 5.25           | 1.77  |                      |
|      | 主流派     | 5.17              | 5.30             | 4.48             | 5.01             | 5.05           | 2.08* | (2,3)(1,3)(5,3)      |
|      | 本位主義    | 4.38              | 4.21             | 4.83             | 3.90             | 3.96           | 1.38  |                      |
|      | 正向談判    | 5.84              | 5.70             | 5.14             | 5.82             | 6.06           | 3.15* | (5,3)(1,3)(4,3)(2,3) |
|      | 負向談判    | 4.67              | 5.00             | 4.76             | 4.77             | 5.31           | 1.81  |                      |
| 策略產出 | 情感談判    | 4.13              | 4.34             | 4.28             | 4.28             | 4.16           | 0.23  |                      |
|      | 目標達成    | 5.27              | 5.21             | 4.48             | 5.39             | 5.55           | 4.09* | (5,3)(4,3)(1,3)(2,3) |
|      | 滿意度     | 5.52              | 5.47             | 4.92             | 5.76             | 5.73           | 3.84* | (5,3)(4,3)(1,3)(2,3) |

註：N為樣本數 \*：p<0.05 +：p<0.1

and Walker (1987) 的研究一致，認為當其它部門對本部門資源依賴度上升時，本部門之本位主義將上升，而另一方面，若類似度上升時，則本位主義下降。至於「過去績效」與「利害關係人」對本位主義的影響雖為正向，但未達顯著水準。

在談判方式與情境互動關係上，由表中可知，「資源依賴」、「部門相似」對正向談判有顯著的效果；而「過去績效」對負向談判有顯著效果；「資源依賴」、「部門相似」、「利害關係人」則對情感談判有正向效果。與過去研究如 Pfeffer

and Salancik (1978)、McCann and Galbraith (1981)、Wind (1981) 的研究一致，由此可推知，當部門与其它部門資源愈依賴及愈相似，則趨向於採用正向談判或情感談判；而當部門過去績效愈好，則愈傾向於採用負向談判。

## (二) 結構與程序對策略產出之影響

如表六所示，在結構及過程與策略產出之互動關係上，假說五到八得到部分支持，其中在「目標達成」上，若部門權力愈大，本位主義愈低，且採用正向談判方式，則目標的達成愈容易，驗



證了 Lachman (1989) 認為擁有權力者較容易達成目標。在「滿意度」上，若主流派愈滿足，且採用正向談判及情感談判方式，則愈容易滿足，驗證 Ruckert and Walker (1987) 對衝突看法。

### (三) 結構與程序內容互動對策略產出之影響

策略產出將會受到「部門權力」、「本位主義」、「主流派」及「談判方式」之影響，但過去學者較少提及構面的互動關係，Ruckert and Walker (1987) 雖提出架構，但卻無實証結果，如表七、表八所示，本研究採用逐步迴歸 (stepwise regression) 的方式，將權力結構及其互動作為自變數，結果顯示假說九得到部分支持，影響目標達成的主要變數為「部門權力」、「本位主義」，代表當部門權力大或本位主義小時，較有可能對目標達成滿意。而其互動結果顯示，「部門權力」與「正向談判」互動為正，代表當部門權力與正向談判愈大時，愈容易達成目標。

假說十也得到部分支持，在「滿意度」上，影響滿意度的主要變數為「正向談判」、「情感談判」，代表當採用正向談判或情感談判時，可達成較高的滿意度。而其互動結果顯示，「正向談判」與「情感談判」互動為正，代表當正向談判與情感談判皆大時，愈容易滿意。

### 三、不同權力情境下之差異

經過以上假說驗證，本研究接著探討不同權力情境下之差異，如表九所

示，以權力情境為分群基礎，採用華德法 (Ward's Method) 進行集群分析，經由集群分析可分為三大集群，並且以區分分析來檢定分群效果，其預測正確率以 Hit Ratio 為準，達到 97.22%，且 Press's Q 為 132.25，顯著大於 6.63 (及卡方值在自由度為 1 且在 0.01 顯著水準下的臨界值)，因此其分群效果良好。

「權勢群體」代表擁有權勢群體，而「非主流群體」可能較偏向採用負向談判方式，或者較少採用正向談判，而「配合群體」較願意配合其它群體的意見。在情境上，「權勢群體」資源上擁有許多籌碼，其中又以「過去績效」最顯著，代表過去績效較佳的群體，較有可能形成組織中強勢群體，此點與 Hambrick (1983) 認為過去績效為不可忽略的變數結論相似。而「非主流群體」代表與其它部門類似時，若得不到資源，則較有可能成為非主流群體。而「配合群體」較無資源衝突的概念，願意配合部門需求。

如表十所示，在談判方式的選擇上，「權勢群體」擁有較多資源，故在方式選擇上最為多樣。而「非主流群體」則較偏向採用負向談判方式，或者較少採用正向談判。

最後，依表十一所示，在策略的產出上，「權勢群體」對於目標達成及滿意度上較滿意，而「非主流群體」最不滿意，此點與 Pfeffer (1981) 的研究一致，認為權力擁有者較易達成其目的，而「非主流群體」則對產出較不滿意。

表五 權力分配、本位主義及談判方式與情境之迴歸關係

| 自變數 \ 依變數 | 部門權力    | 主流派     | 本位主義    | 正向談判    | 負向談判                | 情感談判     |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------------------|----------|
| 資源依賴      | 0.14*   | 0.02*   | 0.27*   | 0.18*   | 0.04                | 0.20*    |
| 部門相似      | 0.09    | 0.13*   | -0.13*  | 0.04*   | 0.15                | 0.17*    |
| 過去績效      | 0.23*   | 0.14    | 0.02    | 0.46    | 0.09*               | 0.01     |
| 利害關係人     | 0.03    | 0.18    | 0.09    | 0.07    | 0.10                | 0.21*    |
| R-Square  | 0.10    | 0.07    | 0.10    | 0.30    | 0.05                | 0.11     |
| F 值       | 4.4     | 3.3     | 4.0     | 16.67   | 2.18                | 4.85     |
| P 值       | 0.0021* | 0.0123* | 0.0038* | 0.0001* | 0.0812 <sup>+</sup> | 0.00010* |

註：\*P<0.05 +P<0.1 表中之值為標準化後之“ ”係數

表六 策略產出與權力分配、本位主義及談判方式之迴歸關係

| 自變數 \ 依變數 | 目標達成     | 滿意度                 |
|-----------|----------|---------------------|
| 部門權力      | 0.2548*  | 0.1079              |
| 主流派       | 0.08472  | 0.0340*             |
| 本位主義      | -0.2948* | 0.1522              |
| 正向談判      | 0.2505*  | 0.4771              |
| 負向談判      | 0.0212   | 0.0128              |
| 情感談判      | 0.0015   | 0.1278 <sup>+</sup> |
| R-Square  | 0.3339   | 0.3563              |
| F 值       | 12.696   | 13.929              |
| P 值       | 0.0001*  | 0.0001*             |

註\*：P<0.05 +<P<0.1 表中之值為標準化後之“ ”係數

表七 目標達成與權力分配、本位主義及談判方式互動逐步迴歸關係

| 自變數 \ 依變數 | 目標達成     |
|-----------|----------|
| 部門權力      | 0.7255*  |
| 本位主義      | -0.7313* |
| 部門權力×本位主義 | -0.9776* |
| 部門權力×正向談判 | 0.4152*  |
| R-Square  | 0.3509   |
| F 值       | 20.810   |
| P 值       | 0.0001*  |

註：\*：P<0.05 +<P<0.1 表中之值為標準化後之“ ”係數

表八 滿意度與權力分配、本位主義及談判方式互動逐步迴歸關係

| 自變數       | 依變數 | 滿意度     |
|-----------|-----|---------|
| 正向談判      |     | 1.821*  |
| 情感談判      |     | 1.176*  |
| 部門權力×主流派  |     | 0.2272* |
| 正向談判×情感談判 |     | 1.5909* |
| R-Square  |     | 0.3714  |
| F 值       |     | 30.327  |
| P 值       |     | 0.0001* |

註：\*：P<0.05 +<P<0.1 表中之值為標準化後之“ ”係數

表九 各群在情境的變異數分析

| 情境變數  | 集群                 |                    |                    | F 值   | Duncan's Test |
|-------|--------------------|--------------------|--------------------|-------|---------------|
|       | 配合群體               | 非主流群體              | 權勢群體               |       |               |
| 資源依賴  | 4.821              | 4.758 <sup>L</sup> | 4.986 <sup>H</sup> | 0.90  |               |
| 部門相似  | 3.520 <sup>L</sup> | 4.589 <sup>H</sup> | 4.20               | 8.55* | (1,2)(1,3)    |
| 過去績效  | 5.851              | 5.210 <sup>L</sup> | 5.98 <sup>H</sup>  | 5.32* | (1,2)(3,2)    |
| 利害關係人 | 4.238              | 4.156 <sup>L</sup> | 4.542 <sup>H</sup> | 0.52  |               |

\*：P<0.05 H：均值最高 L：均值最低

表十 各群在談判方式的變異數分析

| 談判方式 | 集群                 |                    |                    | F 值   | Duncan's Test |
|------|--------------------|--------------------|--------------------|-------|---------------|
|      | 配合群體               | 非主流群體              | 權勢群體               |       |               |
| 正向談判 | 5.783              | 5.142 <sup>L</sup> | 5.987 <sup>H</sup> | 7.54* | (3,2)(1,2)    |
| 負向談判 | 4.246 <sup>L</sup> | 4.559              | 5.212 <sup>H</sup> | 6.50* | (3,2)(3,1)    |
| 情感談判 | 3.859 <sup>L</sup> | 4.207              | 4.650 <sup>H</sup> | 3.23* | (3,1)(2,1)    |

\*：P<0.05 H：均值最高 L：均值最低

表十一 各群在策略產出的變異數分析

| 策略產出 | 集群    |                    |                    | F 值   | Duncan's Test |
|------|-------|--------------------|--------------------|-------|---------------|
|      | 配合群體  | 非主流群體              | 權勢群體               |       |               |
| 目標達成 | 5.401 | 4.841 <sup>L</sup> | 5.577 <sup>H</sup> | 8.86* | (3,2)(1,2)    |
| 滿意度  | 5.710 | 5.001 <sup>L</sup> | 5.964 <sup>H</sup> | 9.17* | (3,2)(1,2)    |

\*：P<0.05 H：均值最高 L：均值最低

## 伍、結論與建議

本研究首先彙總研究之結果，接著再探討本研究在管理上的涵義，最後對後續研究及企業界提出建議，以下分別敘述之。

### 一、結論

在情境與結構及過程互動關係上，「資源依賴」與「過去績效」有顯著的正向相關，由此推論其他部門愈依賴本部門及過去的績效愈好，部門將擁有較大的權力，此與資源依賴觀點（Pfeffer and Salancik, 1978）及認為過去績效對部門權力有正向關係（Hambrick, 1983）相互印證。

在本位主義與情境關係上，「資源依賴」為正向影響，「部門相似」為負向影響，與過去 Hutt et al. (1995) 及 Ruckert and Walker (1987) 之研究一致，在談判方式與情境之互動關係上，「資源依賴」、「部門相似」對正向談判有顯著的效果；而「過去績效」對負向談判有顯著效果；「資源依賴」、「部門相似」、「利害關係人」則對情感談判有正向效果。與過去研究如 Pfeffer and Salancik (1978)、McCann and Galbraith (1981)、Wind (1981) 的研究一致。由此可推知，當部門與其它部門的資源愈依賴及愈相似，則趨向於採用正向談判或情感談判；而當部門過去績效愈好，則愈傾向於採用負向談判。

此外在權力分配、本位主義及談判方式對策略產出之影響上，可分為兩部份來說明，若組織注重的是「目標達

成」，則應配合或爭取權力較大部門之認同，同時致力於降低本位主義，訓練員工採取正向談判方式；另一方面，若組織注重的是「滿意度」，則應配合「主流派」的支持，以及採用正向及情感的談判方式，此一結果與 Lachman (1989) 認為擁有權力者較容易達成目標。且與 Ruckert and Walker (1987) 對衝突的看法相類似。

### 二、管理上的涵義

#### (一) 策略之情境

對於影響部門行為情境，實證結果顯示「資源依賴」為最主要的原因，當某一部門認為其它部門愈依賴本部門時，此時將形成一個「權力核心」與「主流派」，所有的決策或策略執行，最好能獲得此一群體的支持，領導者應與此一團體結盟，甚至於領導者出身此一團體。此外「過去績效」也有影響，部門過去績效愈好，愈能夠掌握權力，進而影響決策。

管理者可透過此一方式，觀察組織中最具影響力的部門或群體，在策略形成過程中，尋求該部門或團體的支持，或者降低其反對程度。

#### (二) 對策略產出之影響

至於權力分配、本位主義及談判方式對於策略產出之影響，實證結果顯示，「部門權力」及「正向談判」為正，「本位主義」為負，代表策略形成過程中，若符合權力擁有者的需求，或者部門願意以正向談判方式協商時，對策略產出較滿意；至於「本位主義」愈高，則對策略產出較不滿意。

對管理者而言，一方面在形成策略時，必須與各部門協商，尤其需要著重「權勢群體」的反應，但另一方面，可透過各種方式如教育訓練、團體訓練，訓練員工等正向溝通方式，同時降低其本位主義，如美商 IBM、HP 等公司經常舉辦公司之「訓練營」，即可藉由此一方式，增加部門間彼此瞭解，並學習溝通技巧。

### (三) 部門文化之建立

本研究觀察各產業在權力分配、本位主義及談判方式中並無不同，本研究推論此一現象為普遍現象，但部門間權力分配、本位主義及談判方式卻有所不同，代表「專業化」特質已形成部門的特殊文化，管理者在提倡整體企業文化之同時，應考慮「部門文化」建立的可行性，甚至於可考慮「次文化」、「專業文化」等概念。

### 三、未來研究建議

本研究對後續研究建議如下：

- (一) 研究者不應僅將焦點放在領導者或高階管理信念上，而應逐漸將焦點移到信念移轉上 ( Frankwick et al., 1994 )，學者均提出中階主管對整體策略的影響 ( Guth and MacMillan, 1986; Ruekert and Walker, 1987 )，未來研究應可朝此一方向進行。
- (二) 不同部門，對於策略偏好程度可能有所不同 ( McDaniel and Kolari, 1987 )，後續研究者可加入競爭策略模式 ( Porter, 1980 ) 或 Miles & Snow ( 1978 ) 的四種策略型態加以分析，可更充份瞭解部門間的互動。

(三) 策略形成過程中，組織可經由學習達成策略形成與改進，而組織的信念傳遞，可造成學習效果 ( Frankwick et al., 1994 )。然組織是否可經由此一行為學習到新的知識，並將知識留存於組織中，或者反而對組織學習造成傷害，後續研究可針對組織的知識創造及知識留存機制，更深入加以探討。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 白崇亮(1991)，策略決策特性、競爭優勢策略與經營績效的關係—台灣電子資訊業之實證研究，國立政治大學企業管理研究所未出版博士論文。
2. 何雍慶(1994)，任務環境、組織結構與組織效能之關係，企業經營策略與經營績效學術研討會。
3. 邱秉玲(1988)，談判的理論與實質—以中美仿冒品談判為例，國立政治大學外交研究所未出版碩士論文。
4. 胡哲生(1985)，問題結構與權力結構情境下之決策型態，國立政治大學企研所未出版博士論文。
5. 張淑昭、吳志正(1996)，企業運用權力決策模式之探討，亞太管理評論，一卷一期，43-63。
6. 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，十七卷三期，389-413。
7. 許碧芬(1996)，組織結構與跨部門衝突

- 關係之研究 - 營造業之實證分析，國立台灣大學商學研究所未出版博士論文。
8. 陳海鳴(1990)，一個決策過程概念及架構的討論—從認知的觀點，交大管科研究所未出版博士論文。
  9. 黃光國(1988)，儒家思想與東亞現代化，臺北：巨流圖書公司。
  10. 蔡敦浩(1985)，策略性決策過程之研究，國立政治大學企業管理研究所未出版博士論文。

## 二、英文部分

1. Allison, G. T. (1971). Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis. Boston: Little Brown.
2. Anderson, P. F. (1982). Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm. Journal of Marketing, (Spring), 15-26.
3. Andrew, K. R. (1980). The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL: Irwin.
4. Burns, T. & G. M. Stalker (1964). The Management Grid. Houston, TX: Gulf Publishing Co.
5. Churchill, G. A., Jr. (1994). Marketing Research: Methodological Foundations. TX: Dryden.
6. Day, G. S. (1990). Marketing Driven Strategy: Processes for Creating Value. New York: The Free Press.
7. Day, G. S. (1997). Aligning the Organization to the Market. In D. R. Lehmann & E. J. Katherine, Reflections on the Futures of Marketing. Cambridge: Marketing Science Instituted. 67-93.
8. Dean, J. W. & M. P. Sharfman (1996). The Relationship of Procedural Rationality and Political Behavior in Strategic Decision-Making. Decision Science, 24, 1069-1083.
9. Dess, G. G. (1987). "Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragment Industry. Strategy Management Journal, 8, 259-277.
10. Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill.
11. Frankwick, G. L., J. C. Ward, Hutt M. D., & P. H. Reingen (1994), Evolving Patterns of Organizational Beliefs In the Formation of Strategy. Journal of Marketing, 58, 96-110.
12. Galbraith, J. (1973). Designing Complex Organizations. Reading, MA: Addison-Wesley.
13. Giensberg, A. & N. Venkatraman (1985). Contingency Perspectives of Organizational Strategy: Critical Review of the Empirical Research. Academy of Management Review, 10, 421-434.
14. Guth, W. D. & I. C. MacMillan (1986). Strategy Implementation versus Middle Management Self Interest. Strategic

- Management Journal, 7, 313-327.
15. Hair, J. F. Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham, W. C. Black (1995). Multivariate Data Analysis With Reading. Englewood, NJ: Prentice-Hall.
  16. Hambrick, D. C. and I. C. MacMillan and D. L. Day (1983). Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix—A PIMS-based Analysis of Industrial Product Businesses. Academy of Management Journal, 25, 510-531.
  17. Hofer, C. & D. E. Schendel (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts. West Publishing Co.
  18. Homburg, C., J. P. Workman & H. Krohmer (1999). Marketing's Influence Within the Firm. Journal of Marketing, 1-17.
  19. Hutt, M. D., B. A. Walker & G. L. Frankwick (1995). Hurdle the Cross-Functional Barriers to Strategic Change. Sloan Management Review, (Spring), 22-30.
  20. Kanter, R. M. (1979). Power Failure in Management Circuits. Harvard Business Review, (July/Aug), 65-69.
  21. Katz, D. & R. L. Kahn (1964). Organizations as Social System. In E. E. Lawer III, D. Nader & C. Camman (Eds. ), Organizational Assessment. New York: John Wiley & Sons.
  22. Lachman, R. (1989). Power From What? A Reexamination of Its Relationships. Administrative Science Quarterly, 34(2), 231-252.
  23. McCann, J. & J. R. Galbraith (1981). Interdepartmental Relations. Handbook of Organizational Design, 2, 60-84.
  24. McDaniel, S. W. & J. W. Kolari (1987). Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology. Journal of Marketing, 51, 19-30.
  25. Miles, R. E. & C. C. Snow (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. New York: Mac Graw-Hill.
  26. Miller, A. (1998), Strategic Management. New York, Irwin: McGraw-Hill.
  27. Mintzberg, H. (1979). Organizational Power and Goals: A Skeletal Theory. Boston: Little Brown.
  28. Mintzberg, H., D. Raiainghini & A. Theoret (1976). The Structure of Unstructured Decision Processes. Administrative Science Quarterly, 21, 246-275.
  29. Narayanan, V. K. & L. Fahey (1982). The Micro-Politics of Strategy Formulation. Academy of Management Review, 7, 25-34.
  30. Papadakis, V. M., S. Lioukas & D. Chambers (1998). Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context. Strategy Management Journal, 19, 115-147.
  31. Pfeffer, J. & G. R. Salancik (1978). The

- External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective. New York: Harper and Row.
32. Pfeffer, J. (1981). Power in Organizations. MA: Pitman.
33. Pfeffer, J. (1992). Managing with Power :Politics and Influence in Organizations. Boston: Harvard Business School Press.
34. Piercy, N. (1985). Marketing Organization: An analysis of Information Processing, Power, and Politics. London: George Allen and Row.
35. Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy. New York: Free Press.
36. Provan, K. G. (1989). "Environment ,Department Power and Strategic Decision Making in Organizations : A Proposed Integration," Journal of Management, 15, 21-34.
37. Robbins, S. P. (1990). Organization Theory. New York: Prentice-Hall.
38. Ruekert, R. W. and O. C. Walker, Jr. (1987). "Marketings Interaction with other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence," Journal of Marketing, 51, 1-19.
39. Schul, P. L. and E. Babakus (1988). "An Examination of the Interfirm Power-Conflict Relationship : The Intervening Role of the Channel Decision Structure," Journal of Retailing, 64, 381-404.
40. Shapiro, S. J. & L. Heslop (1982). Marketplace Canada: Some Controversial Dimensions. New York: Prentice-Hall.
41. Thomas, K. W. (1983). Conflict and Conflict Management. In Dunnrte, M. D (Ed. ), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. ( 889-935). John Wiley and Sons.
42. Tuite, M. F. (1968). Merging Marketing Strategy Selection and Production Scheduling: A Higher Order Optimum. Journal of Industrial Engineering, 2, 76-84.
43. Van de Ven ,A. H. (1976). On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations Among Organizations. Academy of Management Review, 10, 24-36.
44. Van de Ven, A. H. & W. G. Astley (1981). Mapping the Field to Creating a Dynamic Perspective on Organization Design and Behavior, in Perspectives on Organization and Behavior. New York: John Wiley and Sons.
45. Varadarajan, P. and T. Clark (1994). Delineating the Scope of Corporate, Business and Marketing Strategy. Journal of the Business Research, 31, 93-105.
46. Walker, O. C. Jr. (1997). The Adaptability of Network Organization: Some Unexplored Questions. Academy



of Marketing Science Journal, (Winter),  
75-82.

47. Wind, Y. (1981). Marketing and the  
other Business Functions. In J. N.  
Sheth, Greenwich (Ed.), Research In  
Marketing. (237-264). JAI Press, Inc.

48. Workman, J. P., C. Homburg & K.  
Gruner (1998). Marketing Organization:  
An Integrative Framework of  
Dimensions and Determinants. Journal  
of Marketing, 7, 21-41.

**2001年10月19日收稿**

**2001年10月23日初審**

**2002年07月05日複審**

**2002年08月16日接受**