

# 權力、企業型態與主管之決策影響力對 企業績效之影響

劉宗其 吳志正 張淑昭

成功大學企業管理研究所

(收稿日期：85 年 4 月 26 日；第一次修正：85 年 5 月 20 日；  
接受刊登日期：85 年 5 月 29 日)

## 摘要

本研究採取大樣本、跨產業之研究方式，將權力的觀念納入組織決策中，並以台灣公、民營企業為樣本進行權力與決策制定關係之研究。研究結果顯示，企業之權力來源可分為：資源掌握、專家知識、決策核心、人際網路四種來源；且權力對於組織之決策過程有明顯正向之影響。

而各種不同之組織，其權力來源對決策過程影響程度也有所不同；家族企業中，以「資源掌握」之影響力最為深遠；外資企業權力來源對決策過程並無明顯之影響；至於一般民營企業中，「資源掌握」及「專家知識」較能影響決策之進行；在公營企業中，「資源掌握」仍有最大之影響力，但在「決定公司可以經營之範圍」上，各種權力來源均有顯著之影響。

在不同績效下，權力來源對決策影響力明顯有所不同，績差組群在決策過程中，比績優組群受到更多權力來源之影響。權力擁有者之權力愈大，報酬愈高，且不論其績效如何，權力擁有者之報酬均無顯著差異。

關鍵詞彙：權力，決策過程，企業型態

## 壹 前言

企業的運作系統中，權力扮演著極重要的角色。Pfeffer(1992)指出權力對組織運作的重要性，認為權力若被誤用，將會導致不良的效果，Robbins(1990)由權力控制的觀點認為決策是由擁有權力者所制定，故權力對制定決策有深遠的影響，尤其在決策的過程中，權力之運作更是影響組織決策的制定，也

直接影響到組織的績效。

近幾年來，對於權力的研究則多偏重於權力的獲得以及權力的運用 (Kipnis and Schmidt, 1988 ; Molm, 1990 ; Brass, 1993 ; Herminia, 1993)。然而，權力在各決策分析過程中的影響則並未有進一步的研究，蔡明宏(1985)即指出權力之觀念尚有釐清之必要，Mintzberg(1983)將決策依邏輯程序分為理性模式及政治模式，蔡敦浩(1985)探討企業決策之過程，胡哲生(1987)研究臺灣本土企業之決策行為、決策情境及決策型態之權變關係。

綜合以上之研究，雖然有許多文獻已涉及權力之觀點，但卻未適切提出權力在決策過程之定位，或僅限於個案之探討(Allison, 1971 ; Mintzberg, 1987)，或未探討權力與績效之關係(胡哲生, 1987)，故本研究採取大樣本、跨產業之研究方式，並嘗試將權力對決策之影響與績效之關係加以釐清。將權力的觀念納入組織決策中，並擬以台灣公、民營企業為樣本進行權力與決策制定之關係的研究。

在瞭解權力在企業扮演極重要之角色後，本研究嘗試探討台灣公、民營企業中，權力對決策過程之影響，本研究之研究目的如下：

- (1)權力之來源究竟為何？
- (2)權力是否會影響決策制定？
- (3)組織中各種不同權力來源對於決策制定的影響是否有所不同？
- (4)不同類型的組織權力來源影響決策過程是否有所不同？
- (5)不同效能的組織權力來源影響決策過程是否有所不同？
- (6)權力擁有者的報酬獲得是否與其權力的大小有關，或是與組織效能的優差有關係？

## 貳 文獻探討

## 一 權力之定義及來源

許多學者對「權力」有不同的定義，且大都圍繞在幾個焦點上：1.權力是一種強制力或影響力(coercion or influence)。2.權力是潛在能力或實際行動(potential capacity or actual action)。3.權力是某人對他人單方面的影響，或個人(或團體)與組織中個人(或團體)角色間雙方交互作用的歷程(a unilateral or reciprocal process)。以下為不同學者對「權力」一詞的定義整理：

- (1) Weber(1947)：在一社會關係中，某一特定活動者能不受他人抗拒，實行個人意志的可能性。
- (2) Bierstedt(1950)：A 對 B 的權力乃指 A 能排除多少 B 的抗拒。
- (3) Parsons(1962)：一方影響他人遵循命令的能力。
- (4) Dahl(1957)：A 對 B 的權力指 A 能要求 B 去做原本 B 不會去做的
- 事的能力。
- (5) Emerson(1962)：一個社會活動者製造對他有利的結果的能力。
- (6) Kaplan(1962)：個人或群體改變他人或其他群體行為的能力。
- (7) Pettigrew(1975)：指活動者製造符合自身結果的能力。
- (8) Pfeffer and Salancik(1977)：取得所欲結果之能力。
- (9) Mintzberg(1983)：影響組織結果之能力。
- (10) Robbins(1983)：權力是一種能力，透過此能力 A 能影響 B 做 B 原本不會去做的行為。

由各種定義得之：大部分權力的定義包含了一個要素，就是「行動者為達成既定的目標而征服阻礙的能力」。而無論其定義為何，總括而言「權力」一詞乃為「相對」的，而非「絕對」的概念，且一定涉及行為或態度的影響。Mintzberg(1983)、Pfeffer(1981)均認為：權力的意義乃依個人對現象的詮釋而定；不要問權力是什麼，只看我們將何種現象視為權力現象。在此，基於研究的溝通明確，仍有必要確立出一個定義；因此，本研究對權力之定義採用 Pfeffer and Salancik(1977)所提：「權力就是 - 擁有權力的人可獲得他想

要之結果」。

## 二 權力的來源

權力的來源乃指一個人擁有權力的因素所在。Pfeffer(1981)指出了解組織內權力來源是朝向達成目標以及權力運用的必要步驟。過去學者對於權力的形成因素，大致分為兩大觀點：(1)資源依賴說：權力存在於他人的依賴，如：Emerson(1962)、Pfeffer(1981)、Pfeffer and Salancik(1978)等學者。(2)不確定性：指因應不確定性(uncertainty)之能力。如：學者 Cyerta and March(1963)、Thompson(1967)、Hickson et al(1971)等。

至於在權力來源中，以 French and Raven(1959)所提出的五種權力來源最具代表性，他們將主要的權力來源分為：獎賞權(reward power)：係以控制及對順從者之獎賞的能力；強制權(coercive power)：係以控制及對不順從者實施懲罰的能力；法治權(legitimate power)：指獲自於正式職位所擁有之職權；參考權(referent power)：以一人對另一人的吸引力為基礎，可能基於親和力強或具特殊才能而受人尊敬；專家權(expert power)：係以一個人所表現的能力、專業知識為基礎。Raven and Kruglanski(1975)在上述五種權力外，加列了第六個權力來源：資訊權(information power) 此種權力乃建立在擁有別人認為有價值的資訊上。而 Hersey(1979)又提出第七個權力：關聯權(connection power)，建立在與組織內外重要人物有關聯的基礎，Yukl(1981)則認為權力部份由組織職位而來，但部份來自個人之技巧及特性。本研究對於權力來源的分類綜合學者的看法分類為：資源提供、專家知識、正式職權、決策制定與人際網路等五項。

## 三 權力的衡量指標

權力的衡量乃集中於瞭解組織及個人的行為。對於權力的衡量

Pfeffer(1981)認為有六個衡量方向，包括：決定權力的因素、輸贏結果論、權力的表徵、交互評比法、代表性指標、綜合性指標等，由於上述各法都各有優缺點。因此，一個折衷的方式即結合各法之優點以建立一綜合指標。

蔡明宏(1985)認為權力乃一個多構面的概念，應該可以由多方向衡量，更指出權力的表徵可以和主管對決策的影響(即代表性指標)銜接起來，成為一綜合性指標。Aldag and Stearns(1987)認為在企業中個人所具有權力的多寡，可由分配資源的多寡、處理不確定狀況的能力、不可替代性、控制解決問題的決策過程、掌握資訊、運用政治技巧的手法等六個向度來分析。

Pfeffer(1981)提出以年薪高低，和高階主管之人情關聯，辦公室的大小、專用設備之多寡加以衡量。Kanter(1979)認為在組織中，主管有、無權力可由數個方向加以觀察，如工作所需遵守之規定、人事自主權、人際交往等；而在其所建立的權力指標中，較能兼顧權力的表徵以及與組織決策的關聯。

#### 四 權力與決策過程

決策是影響組織績效的重要因素，而有效的決策實有賴於理性的選擇。但自 Simon(1957)提出「有限度理性」(bounded rationality)後，便打破了傳統過程中所強調的「經濟人理性」的假設，認為管理人所作的決策只能算是在某一限度的理性內，選擇一個可滿意的決策。Robbins(1992)亦提出組織決策程序(Organization Decision-Making Process)，認為傳統的決策僅是方案選擇而已，但若從整體決策程序而言，這僅是制定決策過程中的一個步驟。

Robbins(1990)所提出的決策制定程序由各決策點的分析方式所組成。針對能做什麼？(What can be done)？應做什麼(What should be done)？想做什麼(What is intended to be done)？授權(authorized)？實際之執行(What is actually done)？各點的評估及選擇後，才可稱為是一個完整的決策制定程序。因此，本研究參考 Robbins(1990)的組織決策制定程序，藉以探討權力於各決策制定時的影響力。

## 五 權力對決策的影響

自從 Simon(1957)提出有限度理性之觀念後，理性模式即被認為並非是決策過程的唯一理論；組織模式(organization model)即是考慮到人的極限，以及時間和成本的限制；而政治模式(political model)則認為決策是一種不斷的權力鬥爭，因為組織中利益觀點分歧，因此每一項問題的解決方式都需要經過談判與妥協。所以這些相關的決策理論也就應運而生。再者，也由於完全理性理論的解除，對於了解組織決策的本質更為透徹，但卻也使得「目標手段 結果」間變得較為模糊，而決策與權力間的互動關係也經常地被討論。

### (一)、權力下的決策方案

Simon 描述組織的目標為限制系統，Cyert and March(1963)提出的決策模式是針對有不同參與者的組織，因此需考慮參與者的偏好，看法等因素。

Shumway(1975)觀察美國聯邦政府的預算過程，發現凡是有關聯的單位，皆會對預算的最終決定有所影響，這顯示出決策權力的分配對於決策過程有相當的影響力；Allison(1971)則認為決策是組織內權力型態的反映；權力與決策間的關聯再經由一些學者如 Pettigrew(1973)、MacMillar(1978)、Quinn(1977)、Murry(1978)等均強調在決策過程中，權力及政治的重要性更顯示出權力與決策間的關聯是明顯的。而 Pfeffer(1991)更指出：個人在決策過程中，應從權力及影響力的觀點來完成目標。

Robbins(1990)在「權力 控制」模型(power-control model)中提到組織的結構除了受到組織規模、技術、環境的影響外，由於決策參與者不見得對組織的共同目標或組織目標達成的優先順序皆能表示同意，此時會運用「權力 控制」的能力，盡力改變結構，促使新方案能夠滿足本身的利益。

綜合上述所論，決策的參與者為求決策方案能符合自我（或團體）的偏好、利益水準，會運用在組織中所能擁有的職權或影響力，進而操縱決策的

方向；如同 Simon(1957)所言，權力可視為影響改變他人的能力，並做為組織或系統內進行決策的中心。同時更扮演著組織系統網路中主要的凝聚力量。因此，權力的擁有者乃是影響決策進行方向的一個重要變數。

## (二)、權力、組織及個人利益

組織之決策過程中，決策者追求的目標與組織目標並非完全相同，而產生利益分歧之現象，使得決策者分別以不同的角度看問題，因而選擇解決方案也傾向維護自己的利益。所以擁有最大權力的人，將對決策的最終結果具有最大的決定力(Robbins, 1990)。

Meyer and Zucker(1989)更進一步將組織成員的利益及行動間的關係，區分為四種可能的結合方式，亦即在行動上將之區分為獨立與聯合的方式，而在利益上則區分為紛歧與共同的利益，並將其彼此交織成為四種可能影響決策的方式。而各種象限關係，正可用來解釋各種組合方式對於組織權力運作和決策內涵的影響。

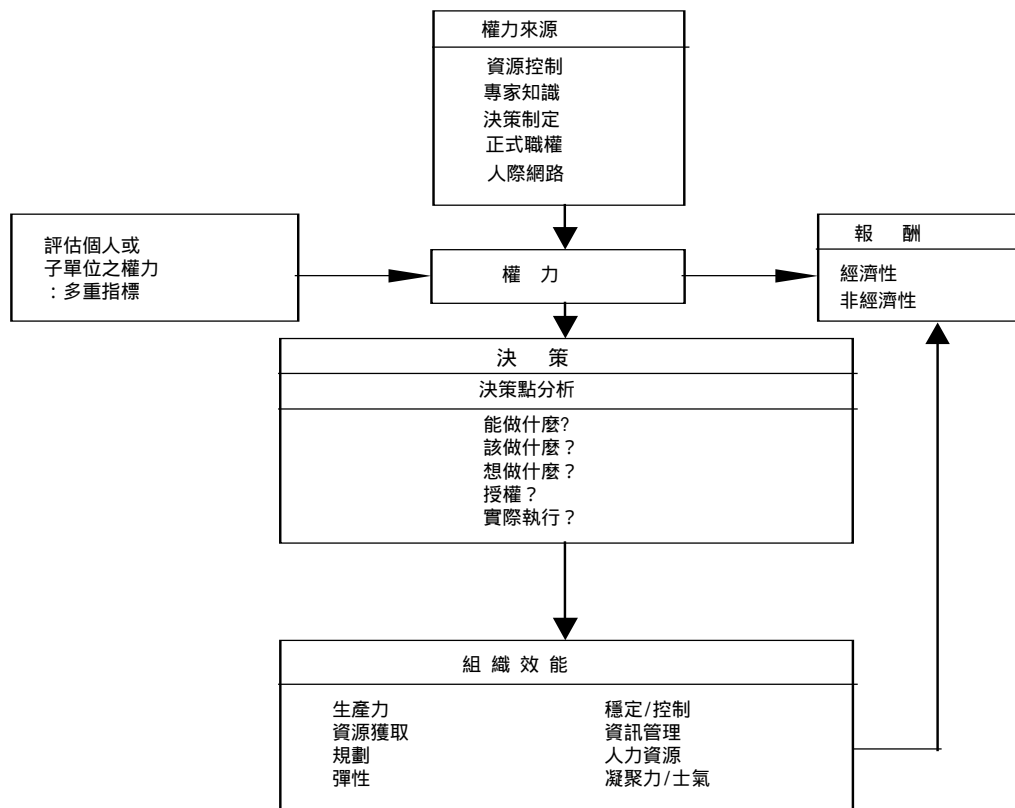
## 六 組織效能之衡量

大多數之研究均以企業之短期財務指標為績效之衡量標準，Aaker(1992)認為除了短期之財務績效外，企業應衡量長期之績效如顧客滿意度、新產品之活動等，Robbins(1990)更認為企業應探討對環境之變動適應力、成長力、人力配置等，故本研究以 Quinn(1983)最早發展之問卷為主，注重於企業之長期績效與無形績效。

## 七 研究架構

企業的運作系統中，權力扮演著極重要的角色，尤其在決策的制定過程中，權力更是影響組織決策的最終選擇。因此，本研究經由上述各相關文獻

的整理，作為本研究之理論基礎，並據此發展研究架構，以利客觀的分析。



圖一 本研究之架構



## 參 研究設計

### 一 問卷設計

本研究問卷依據理論基礎，並結合研究目的與研究假設而設計，除組織效能及企業基本資料兩部分外，所有問項皆採用 Likert 七點量表為量測工具。問卷設計後，先以某國立大學管理顧問班（均為現職主管）學員進行量表試測(pilot test)，共回收 43 份。然後根據受測者實際回答狀況，進行因素分析，分項對總項相關性分析及內部一致性分析(Internal Consistency Analysis)，刪除在各因素內負荷值較低者，以及修改題意不清的語句後，才正式定稿。以下茲將問卷的各部分依其結構描述如下：

#### (一)、權力來源

本部分綜合學者對權力來源的分類，共發展 17 題，各題所描述的情形如下：

- 1 - 4 題：決策制定權的描述
- 5 - 7 題：資源控制權的描述
- 8 - 10 題：專家知識權的描述
- 11-13 題：正式職權的描述
- 14-17 題：人際網路的描述

#### (二)、決策制定的影響力

本部分依據 Robbins(1990)所提之決策制定程序，就各點的決策內容發展問項，各題的描述如下：

- (1)權力對經營範圍的影響
- (2)權力對應投入經營項目的影響
- (3)權力對實際投入項目的影響
- (4)權力對授權的影響
- (5)權力對執行政序，控制標準的影響

### (三)、權力衡量的指標

採用 Kanter(1979)所提出之權力多重指標為本部分之量表。每一問項分別針對各組織中具有權力的個人（或部門、群體），對其行為表現的相似程度逐一衡量。第一至三題為負向問題，分析時將得分依相反順序與以計分，其餘八題皆將正向問題。得分愈高者，則代表受試者所描述的個人（或群體）之權力愈高。各問題如下：

- (1)工作需遵守許多規定
- (2)工作需遵守許多作業細則
- (3)任務內容一成不變
- (4)有能力提拔屬下人員
- (5)人事安排有自主權
- (6)能當機立斷，不必上級批准
- (7)能和高階主管保持密切接觸
- (8)能參與專案小組、委員會等正式的任務團體
- (9)能成為解決組織問題的任務團隊的重要團員
- (10)與外界有密切交往，且對公司有正面作用
- (11)工作活動需要大量的人際交往

### (四)、權力者可獲得之報酬（利得）

根據主觀性認定，將報酬區分為：「經濟性」報酬：包含加薪、獎金、紅利。「非經濟性」報酬：包含升遷，額外補助（如：私人汽車），特權等，

共十個問題，依據權力者實際情形的相似程度逐一選擇。各問題如下：

- (1)常獲得公司較高的獎金、紅利
- (2)升遷的速度較同階級者迅速
- (3)公司的員工（不限定部門）對其所交付的私人事件會儘速達成
- (4)對於私人所需的設備（汽車、房屋等），公司會予以額外補助
- (5)人事安排有自主權，可引進或提拔員工
- (6)所需預算較具彈性，不會受到嚴格限制
- (7)薪水調升的速度較同階級者快
- (8)公司的資產設備（如停車位、休閒中心等）享有優先使用權
- (9)公司內的員工很害怕得罪他（們）
- (10)大家都喜歡他（們），願意做取悅他（們）的事情

## （五）、組織效能

本部分依據 Quinn(1983)的 8 種評估組織效能的準則為問題，且為了更易區分及勾選，本部份以九點量表為主，各題所描述的情形如下：

- (1)組織對環境變動的反應程度
- (2)資源的獲取能力
- (3)組織目標的明確性
- (4)生產力及效率
- (5)溝通管道充分的利用
- (6)作業穩定
- (7)組織凝聚力
- (8)人力適當的配置

## （六）、企業基本資料

本部分為企業的基本資料，包括資本額、營業額、員工人數、成立歷史、有（無）上市企業型態等 7 題，主要用以描述各基本資料在各構面的異同。

其中企業之型態，依黃光國(1983)之分類，區分為家族企業、一般企業（法治式民營企業）、外資企業等三類，並加入公營企業以充份比較各種不同之組織型態。

針對以上各問項，除組織效能及企業基本資料兩部分外，所有問項皆採用 Likert 七點量表為量測工具，受訪者依據組織目前實際狀況從「非常不同意」到「非常同意」，分別給與 1 到 7 分；組織效能則從「非常不同意」到「非常同意」，分別給與 1 到 9 分，以衡量各問項之高低。

## 二 抽樣方法

本研究以台灣公、民營企業的經理人為研究對象。而所謂的企業經理人乃含經理、副理、課長、組長級以上的人員。由於人力、物力及實際情況的限制，本研究乃採便利抽樣法來選取樣本，而郵寄問卷調查，在民營企業部份，乃根據中華徵信社 1994 年企業經理人名錄，共抽取 880 位企業經理人為受訪對象。抽樣調查期間自 84 年 1 月 5 日上午至 2 月底截上，共回收 243 份問卷，回收率為 27.61%，剔除填答不全或敷衍回答之廢卷 24 份，有效樣本數共計有 219 份，有效樣本回收率為 24.89%。

在公營企業部份，乃根據經濟部所屬營利事業如：中油、中鋼、及各公司組織之公營機關，共抽取 200 位經理人為受訪對象。抽樣調查期間自 84 年 1 月 5 日上午至 2 月底截上，共回收 80 份問卷，回收率為 40%，剔除填答不全或敷衍回答之廢卷 5 份，有效樣本數共計有 75 份，有效樣本回收率為 37.5%。為增加問卷之回收率，事前均以電話連絡負責人，並於樣本寄出後之一星期加以跟催，以提高回收率。

## 三 有效樣本結構

根據回收的有效問卷，進行樣本之結構統計，結果如表一所示。

表一 樣本結構統計表

項目	類別	人數	百分比
總資本額	5 千萬元以下	62	22.9
	5 千萬 2 億元	59	21.8
	2 10 億元	60	22.1
	10 30 億元	24	8.9
	30 億元以上	66	24.4
營業額	1 億元以下	25	10.4
	1 3 億元	40	15.4
	3 6 億元	32	12.3
	6 10 億元	29	11.2
	10 億元以上	132	50.8
員工人數	50 人以下	46	16.2
	51 100 人	36	12.7
	101 500 人	98	34.5
	501 1000 人	29	10.2
	1000 人以上	75	26.4
成立歷史	10 年以下	52	18.1
	10 20 年	75	26.1
	20 30 年	68	23.7
	30 - 40 年	29	10.1
	40 年以上	63	22.0
上市	有	49	16.7
	無	244	83.3
企業形態	家族企業	60	20.4
	外資(含合資)	26	8.8
	一般企業	133	45.2
	公營企業	75	22.5
職位	高階層人員	177	60.6
	中階層人員	73	25.0
	基層管理人員	42	14.4

## 肆 研究結果

### 一 各理論構面之因素及變數分析

#### (一)、權力來源之因素分析

權力來源部分共有 17 題問項，為求精簡變數及找出組織權力來源的構面，將受測者所填答的資料進行因素分析，本研究因素分析法採用主成份分析法(Principal Component Analysis)，然後以最大變異轉軸法(Varimax)進行直交轉軸，萃取各構面之因素。並以 Cronbach's  $\alpha$  係數來檢定各構面因素之信度。對於各構面因素之取捨標準共有以下三點：

- (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，且與其他因素之負荷量之差大於 0.3。
- (3)Cronbach's Alpha 係數大於 0.6 以上者。

根據上述方法及選取標準，權力來源部分共取出四個因素，累積的解釋總變異量達 71.94%，且各構面因素之 Cronbach's  $\alpha$  值皆達到 0.6 以上水準，顯示內部一致性佳，具有不錯的信度。茲將四個因素的名稱、特徵值、累積解釋變異量 Cronbach's  $\alpha$  係數列示於表三。各因素的命名及內涵，分述如下：

因素一：涵蓋(1)能早一步獲得有關政策改變的訊息(2)對於公司的重大決策能早一步知道，(3)對於公司的重大決策能完全參與三個問項，皆表示與決策制定有關，故命名為「決策核心」。

表二 權力來源之構面因素分析結果

因素命名	權力來源問項	因素負荷量	特徵值	解釋變個別	異量 % 累積	值
決策核心	3.對於公司的重大決策能完全參與討論	0.768	6.067	40.45	40.45	0.85
	4.對於公司決策有足夠之影響力	0.777				
	1.能早一步獲得有關政策改變的訊息	0.725				
	2.對於公司重大決策能早一步知道	0.721				
資源掌握	11.對於不合作的人能予以制裁和處罰	0.802	1.906	12.71	53.16	0.84
	12.對於配合的人能給予適當的獎賞	0.791				
	6.對於預算外的支出或增加職員人數有決定權	0.683				
	7.能掌握公司所需要的關鍵資源(物料、資金、人員等)	0.605				
專家知識	10.在公司中有獨當一面的專業知識	0.858	1.670	10.72	63.88	0.78
	9.所擁有的知識、經驗、決策力受到多數人的尊崇	0.837				
	8.做決策時皆會徵詢他(們)的專業建議	0.639				
人際網路	14.能知道公司正式或非正式的資訊	0.777	1.209	8.7	71.94	0.75
	17.可時常接觸到公司的高階主管	0.745				
	16.與公司內的個人或群體能保持良好的關係	0.620				

因素二：包括(6)對於預算外的支出或增加職員人數有決定權，(7)能掌握公司所需要的關鍵資源，(11)對於不合作的人能予以制裁和處罰，(12)對於配合的人能給予適當的獎賞等四個問項，這些變項大都與擁有(或控制)資源的權力有關，故命名為「資源掌握」。

因素三：係由(8)做決策時皆會徵詢他們的專業建議，(9)所擁有的知識、

經驗，決策力受到多數人的尊崇，(10)在公司中有獨當一面的專業知識等問題所構成，因各項均與專業知識有關，故命名為「專家知識」。

因素四：包括(14)能知道公司正式或非正式的資訊，(16)與公司內的個人或群體能保持良好的關係，(17)可時常接觸到公司的高階主管，由於此三問項皆顯示與公司內的個人或部門的聯繫，以及與各種資訊的獲取有關，故命名為「人際網路」。

## (二)、權力衡量指標的整體分析

權力量表由 11 個題目所構成，採用 7 點 Likert 尺度衡量，各題目分數愈高代表權力愈大，而權力的大小由該 11 個題目的總分數代表。本量表係以 11 題的總分做為權力的衡量，權力總分與各題間的相關列於表三，而該權力衡量指標之 Cronbach's  $\alpha$  為 0.8038，表示問項間具有內部一致性。

表三 權力總分與各題目間之相關

權力衡量指標	相關係數
與外界有密切交往，且對公司有正面作用	0.750
能成為解決組織問題的任務團隊的重要團員	0.710
人事安排有自主權	0.701
能參與專案小組、委員會等正式的任務團體	0.701
工作活動需要大量的人際交往	0.680
能和高階主管保持密切接觸	0.670
有能力提拔屬下人員	0.620
能當機立斷，不必上級批准	0.602
工作需遵守許多規定	0.601
工作需遵守許多作業細則	0.580
任務內容一成不變	0.576

表四係針對具有權力者之工作（或行為）表徵作一整體樣本之分析。由表四可看出受測者認為具有權力的個人（或群體）能當機立斷，不必上級批准，其次是與主管保持密切接觸則最為相似，再其次是能參與正式的任務團體。而對於任務內容一成不變，工作需遵守許多規定以及作業細則等問項上，



皆顯示與有權者實際上的工作並不太相似，由此可推知工作較具彈性、與高階當局常有接觸且能經常參與組織的決策制定的個人（或群體）其權力相對較大。

表四 權力衡量指標之均值、標準差

權力衡量指標	均值	標準差
能當機立斷，不必上級批准	6.619	1.597
能和高階主管保持密切接觸	5.809	1.057
能參與專案小組、委員會等正式的任務團體	5.717	1.155
有能力提拔屬下人員	5.598	1.133
能成為解決組織問題的任務團隊的重要團員	5.560	1.173
人事安排有自主權	5.290	1.340
工作活動需要大量的人際交往	5.064	1.453
工作需遵守許多規定	5.040	1.595
與外界有密切交往，且對公司有正面作用	5.010	1.700
工作需遵守許多作業細則	4.884	1.616
任務內容一成不變	3.544	1.472

### （三）、決策制定影響力之整體分析

在整體樣本的均值分析中顯示：在組織的各階層的決策過程中受到權力的影響是明顯的。由表五觀知：在組織的各決策過程中，擁有權力的人對於決策的制定的確佔有重要的影響力。

表五 決策制定影響力之均值、標準差

決策制定影響力	均值	標準差
決定公司由哪些人或部門執行	5.421	1.225
決定公司將要進行的經營項目	5.408	1.259
決定公司可以經營的範圍	5.391	1.298
決定公司應該投入哪些經營項目	5.323	1.296
決定實際執行的程序及控制標準	5.132	1.182

### （四）、可獲得報酬因素分析

本部分由 10 題問項組成，但經因素分析後，僅留下 7 題問項，且成為一完整之因素，累積的解釋變異量為 63.4%，如表 6 所示。各因素的命名及內

涵分述如下：

因素一：包括(1)常獲公司較高的獎金、紅利(2)升遷速度較同階級者快由(3)公司的員工對其交付的私人事件會儘速達成；(4)私人所需的設備公司會予以額外補助(6)所需預算較具彈性(7)薪水調升的速度較同階層快(8)公司的資產設備享有優先使用權共七個問項，命名為「報酬因素」。

表六 報酬獲得之構面因素分析結果

因素命名	獲得報酬問項	因素負荷量	特徵值	解釋變異量 %		值
				個別	累積	
報酬因素	7.薪水調升的速度較同階級者快	0.835	3.73	63.4	63.4	0.85
	1.常獲得公司較高的獎金 紅利	0.776				
	6.所需預算較具彈性,不會受到嚴格限制	0.753				
	8.公司的資產設備(如停車位等)享有優先使用權	0.738				
	4.對於私人所需的設備(汽車、房屋等)公司會予以額外補助	0.732				
	2.升遷的速度較同階級者迅速	0.721				
	3.公司的員工對其所交付的私人事件會儘速達成	0.630				

### (五)、組織效能之整體分析

在整體樣本中對於與組織中有關的經營效能的評估如表七所示。組織效能的各問項依各公司的實際狀況而表示同意與否的程度。由整體樣本在各問項所呈現的均值可知：員工和睦相處、員工有能力勝任公司所指派的工作與組織的實際狀況最為相近，而在溝通管道能充分傳遞訊息與在各階層的員工都能了解公司的目標兩項目上的同意程度則較其它項目為低。可見在組織中的溝通管道對訊於訊息的傳遞並未能發揮功效，以致於在各階層的員工對於

公司目標無法完全了解。

表七 組織效能之均值、標準差

組織效能	均值	標準差
對於公司所指派的工作，員工有足夠的能力勝任	6.435	1.471
公司的作業穩定且流暢	6.245	1.615
員工和睦相處；彼此信賴與尊重	6.244	1.530
對於外在環境的變動，可以充分反應	6.051	1.726
公司員工的平均生產力高	5.942	1.813
溝通管道能充分地傳遞訊息	5.785	1.670
公司有能力的增加外部支持及擴增人力	5.771	1.912
公司目標明確；各階層員工都能了解	5.714	1.838

註：績效採用九點量表

## 二 權力、決策制定影響力與報酬間的相關性分析

### (一)、權力與決策制定之間的相關性

由表八所示可知，在權力總量與決策制定影響力之間呈現正相關，亦即在組織內擁有較大權力者，其對決策制定的影響也就愈大；換言之，在各個決策過程中，擁有較大權力的人，較有影響決策制定的能力。但可發現，其相關性由大漸小。此外，權力與決策制定之相關係數不大但顯著，代表影響「決策制定」之因素甚多，權力僅為其中之一項。

表八 權力與決策制定影響力之相關性分析

決策制定權力	決定公司可以經營的範圍	決定公司應該投入那些經營項目	決定公司將要進行的經營項目	決定公司由哪些人或部門執行	決定實際執行的程序及控制標準
權力總量	0.291*	0.289*	0.278*	0.247*	0.179*
p 值	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001

\*：p<0.001

## (二)、權力指標與報酬間的相關性

由表九可發現，在權力指標與所獲得的報酬之間呈現正相關，亦即在組織內擁有較大權力者，其所獲得的報酬也就愈多。因此，可進一步推知，在組織中擁有較大權力者在可能的範圍內會按其偏好運用本身的權力，謀求自己的利益。其中權力與報酬之相關係數不大但顯著，代表影響「報酬」之因素甚多，權力僅為其中之一項。

表九 權力與報酬之相關性分析

權力	報酬	報酬性因素
權力總量		0.328*
p 值		0.001

\*p<0.05

## (三)、不同之組織效能之類型分析

本研究利用八個組織效能問項為變數進行集群分析，並利用區別分析(Discriminant Analysis)來鑑定分群的效度。

### 1. 組織效能分群與區別分析

以八項組織效能問項為區隔之基礎，採用華德法(Ward's Method)進行集群分析。所得結果如表十所示。

表十 集群人數分佈及百分比

集群	集群內人數	百分比
一	70	23.80
二	224	76.20
合計	294	100.00

其次以區別分析來檢定分群的效果，其結果預測正確率(Hit Ratio)達 70.74%。此外，若依 Press's Q 統計量計算分群的區別能力，則本研究之 Press's Q 值為 50.62 顯著大於 7.88(即  $\chi^2$  在自由度為 1 且在 0.005 顯著水準下之臨界值)。因此以組織效能為分群變數，將其分為兩群，有極為顯著的鑑別效度，表示其分群效果尚稱良好。

## 2. 各群在組織效能上之差異性分析及命名

為檢定各群在八項組織效能上之差異性，進行單因子變異數分析，以辨認各模式平均分數在各群體是否有顯著差異存在，再利用 Duncan 檢定，進行多重差異分析比較。然後，依此檢定結果，予以各群命名。其結果如表十一所示。

表十一 各群在組織效能之變異數分析

組織效能 \ 集群	集群一	集群二	F 值
彈性/靈敏反應	5.375	6.271	15.37*
資源獲取	5.000	6.023	16.35*
規劃與目標設定	5.740	7.406	218.16*
生產力/效率	4.764	7.375	258.37*
資訊管理/溝通	5.024	7.052	146.81*
穩定/控制	5.463	7.271	105.72*
人力資源/訓練	5.472	7.385	144.11*
凝聚力/士氣	5.577	7.417	146.97*

\*績效採用九點量表

\*\*p<0.001

集群一：此集群在八項組織效能中，其均值明顯較低，亦即該集群在整體組織經營效能方面表現較差，因此將此集群命名為「績差組」。

集群二：該群在各項的組織效能中均較另一群為高，此即表示該群在整體組織的經營效能方面表現較佳，故依此將該集群命名為「績優組」。

### 3. 績優 / 差組在報酬因素上之差異分析

由表十二可知，績優與績差兩組在報酬的獲得中無顯著的差異。但就整體而言，績優組略高於績差組。由此推論，無論組織之績效優良與否，權力擁有者之報酬並無太大之差異。

表十二 績優/差組在所獲得的報酬之變異數分析

組織效能	績差組	績優組	F 值
報酬			
報酬性因素	5.122	5.271	0.81

\*p<0.05

## 三 權力來源與決策制定影響力間之相互關係

為了解組織中各種權力來源對決策制定的影響力為何，本研究將分別以整體樣本、企業型態、績效組群進行複迴歸分析。首先，先以四個權力來源因素為自變項，並分別以五個決策制定的影響力為依變項，進行逐步迴歸分析。再根據對模式有貢獻者挑選預測變數進入迴歸模式中，以探討自變數各因素對五個決策制定影響力的影響。值得說明的是，本部分研究之解釋能力(R square)並不高，代表影響組織決策之變數甚多，權力來源並不能夠完全解釋組織在決策制定上的變異，僅能藉此探討權力來源不同對決策制定所造成的影響。

### (一)、整體樣本之迴歸模式

根據逐步迴歸法，將對決策制定有顯著影響的權力來源納入迴歸模式中，各模式篩選出可進入迴歸模式的預測變項，接著藉由這些進入變項分別進行複迴歸分析。由表十三的分析結果可發現：

- (1)在決定公司可經營的範圍，擁有「資源的控制」以及「專家知識」及「決策核心」的權力來源者，皆有顯著性的影響。但「人際網路」在此並無顯著之影響。
- (2)在決定應投入哪些經營項目時，「資源掌握」與「決策核心」「人際網路」的擁有者，仍較有顯著的影響。
- (3)在決定公司將要進行的經營項目時，「資源掌握」與「決策核心」，較有顯著的影響。
- (4)在決定公司由那些人或部門執行時，資源的掌控者及決策核心，仍是較有明顯的影響。
- (5)在決定實際執行的程序及控制標準時，資源的掌控者及人際網路，有明顯的影響。

綜觀上述各權力來源不難發現，在組織中擁有「資源控制權」及「決策核心」的個人（或群體）對組織決策層級中的任一決策皆有較明顯的影響，而各權力來源中，人際網路因可時常接觸到高階主管以及各種正式及非正式的資訊，故對決策的制定也有較其他權力來源具有明顯的影響。

表十三 權力來源與決策制定影響力之互動關係(整體樣本)

自變項 \ 依變項	決定公司可以經營的範圍	決定公司應該投入那些經營項目	決定公司將要進行的經營項目	決定公司由哪些人或部門執行	決定實際執行的程序及控制標準
資源掌握	0.270*	0.294*	0.319*	0.328*	0.286*
專家知識	0.114*	-	-	-	-
決策核心	0.171*	0.194*	0.202*	0.217*	0.113*
人際網路	-	0.101*	-	-	-
R-Square	0.210	0.227	0.210	0.193	0.114
F 值	25.32	28.19	34.41	38.51	18.65
P 值	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001

\*表該自變項對依變項達顯著水準 ( $p < 0.05$ )

## (二)、不同企業型態之迴歸模式

### 1. 家族企業

由表十四可知：在家族企業中，「資源掌握」者對於各項的決策制定皆有影響力。此充分顯示出掌控資源者在家族企業中的影響地位，以致於在各層級的組織決策中產生顯著的影響力。而在決定公司可以經營的範圍中，由於攸關組織的經營目標界定，因此「專家知識」在此過程中亦發揮顯著的影響。

### 2. 外資企業（含合資）

針對外資企業進行權力來源與決策制定影響力間互動關係，經由逐步迴歸分析後，結果顯示：任一權力來源的因素對於決策制定並無產生顯著性的影響。此表示在外資企業中，不論權力的來源為何，在決策的過程中對於決策制定並沒有產生顯著的影響力。

表十四 家族企業權力來源與決策制定影響力之互動關係

自變項 \ 依變項	決定公司可以經營的範圍	決定公司應該投入那些經營項目	決定公司將要進行的經營項目	決定公司由哪些人或部門執行	決定實際執行的程序及控制標準
資源掌握	0.515*	0.646*	0.464*	0.783*	0.755*
專家知識	0.461*	-	-	-	-
決策核心	-	-	-	-	-
人際網路	-	-	-	-	-
R-Square	0.746	0.417	0.551	0.614	0.571
F 值	17.58	9.29	7.362	20.65	17.28
P 值	0.0003	0.009	0.008	0.001	0.001

\*表該自變項對依變項達顯著水準 ( $p < 0.05$ )

### 3. 一般民營企業

由表十五可知：在一般民營企業中，資源掌握者與具有專家知識者較能影響該公司可以經營的範圍。再者，對於公司應該投入的經營項目以及決定的方案由哪些人或部門執行中，資源掌握與專家知識亦扮演著重要的角色。



至於決定實際執行的程序及控制標準中，權力來源因素並無顯著性的影響。由此可推知：在一般的民營企業中，資源的掌握者除對決定執行的程序與控制標準較無顯著的影響外，在對各項的決策制定的影響力皆產生顯著性的影響。而擁有專業知識者也能對決策的進行方向產生顯著的影響。

表十五 一般民營企業權力來源與決策制定影響力之互動關係

自變項 \ 依變項	決定公司可以經營的範圍	決定公司應該投入那些經營項目	決定公司將要進行的經營項目	決定公司由哪些人或部門執行	決定實際執行的程序及控制標準
資源掌握	0.391*	0.382*	0.522*	0.477*	-
專家知識	0.351*	0.395*	0.319*	0.396*	-
決策核心	-	-	-	-	-
人際網路	-	-	-	-	-
R-Square	0.390	0.425	0.507	0.532	0.389
F 值	6.403	7.404	10.275	8.232	6.370
P 值	0.0018	0.0007	0.0001	0.0001	0.0018

\*表該自變項對依變項達顯著水準 ( $p < 0.05$ )

#### 4. 公營企業

由表十六可知：公營企業中，對於公司可以經營的範圍，各種權力之來源均有顯著之影響，代表在公營企業中，權力對於高階之決策有影響；對於公司應該投入的經營項目則以資源掌握及人際關係之權力為主；至於決定公司將要進行的經營項目，除了資源掌握及人際關係外，尚包括了專家知識。而在決定公司由那些人或部門執行時，資源掌握仍具有影響力；最後在實際之執程序及控制上，任何權力來源因素均無顯著性的影響。由此可推知：在公營企業中，資源的掌握者除對決定執行的程序與控制標準較無顯著的影響外，在對各項的決策制定的影響力皆產生顯著性的影響。且愈高層之決策所受之權力影響愈顯著。

表十六 公營企業權力來源與決策制定影響力之互動關係

自變項 \ 依變項	決定公司可以經營的範圍	決定公司應該投入那些經營項目	決定公司將要進行的經營項目	決定公司由哪些人或部門執行	決定實際執行的程序及控制標準
資源掌握	0.065*	0.242*	0.298*	0.394*	-
專家知識	0.301*	-	0.296*	-	-
決策核心	0.327*	-	-	-	-
人際網路	0.277*	0.241*	0.279*	-	-
R-Square	0.242	0.247	0.257	0.279	0.153
F 值	5.451	5.597	5.907	6.592	3.066
P 值	0.0007	0.0006	0.0004	0.0002	0.022

\*表該自變項對依變項達顯著水準 (p<0.05)

### (三)、不同績效組之迴歸模式

#### 1. 績差組

由表十七權力來源與決策制定影響力間之互動關係中可知：在績差組中，以資源掌握者在各決策點中都有顯著的影響。而對於人際網路中心者除在決定執行的程序與標準無顯著影響外，在對各項的決策點中亦產生顯著的影響。

#### 2. 績優組

在績優組中權力來源與決策制定影響力之間的互動關係，可藉由表十八詳加說明：在績優的組織中僅有資源掌握者對決策的制定較有影響力，但資源掌握者並非在每一決策點皆有影響，其僅在決定公司可經營範圍及決定在實際進行的決策方案的程序與標準。而在績優組織中其他的權力來源因素並未對決策制定產生顯著的影響。

表十七 績差組在權力來源與決策制定影響力之互動關係

依變項 自變項	決定公司 可以經營的 範圍	決定公司應 該投入那些 經營項目	決定公司將 要進行的經 營項目	決定公司由 哪些人或部 門執行	決定實際執行 的程序及控制 標準
資源掌握	0.483*	0.420*	0.452*	0.295*	0.279*
專家知識	-	-	-	-	-
決策核心	-	-	-	-	-
人際網路	0.210*	0.281*	0.219*	0.214*	-
R-Square	0.336	0.323	0.309	0.255	0.213
F 值	30.33	28.68	26.94	13.56	10.76
P 值	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001

\*表該自變項對依變項達顯著水準 (p&lt;0.05)

表十八 績優組在權力來源與決策制定影響力之互動關係

依變項 自變項	決定公司 可以經營的 範圍	決定公司應 該投入那些 經營項目	決定公司將 要進行的經 營項目	決定公司由 哪些人或部 門執行	決定實際執行 的程序及控制 標準
資源掌握	0.236*	-	-	-	0.296*
專家知識	-	-	-	-	-
決策核心	-	-	-	-	-
人際網路	-	-	-	-	-
R-Square	0.116	-	-	-	0.089
F 值	6.071	-	-	-	9.195
P 值	0.003	-	-	-	0.003

\*表該自變項對依變項達顯著水準 (p&lt;0.01)

## 伍 結論與建議

本研究採取大樣本、跨產業之研究方式，將權力的觀念納入組織決策中，並擬以台灣公、民營企業為樣本進行權力與決策制定關係之研究。研究結果顯示，企業之權力來源可分為：資源掌握、專家知識、決策核心、人際網路四種來源；且權力對於組織之決策過程有明顯正向之影響，如同 Robbins(1990) 與 Pfeffer(1992)所提權力對決策過程有影響。

而各種不同之組織，其權力來源對決策過程影響程度也有所不同；家族

企業中，以「資源掌握」之影響力最為深遠，而值得注意的是「專家知識」在「決定公司可經營之範圍」上，具有影響力，推論家族企業在擴展業務時，仍注重專家知識，非熟悉之行業不肯輕易投入，但在其它決策程序上，卻無明顯之影響，顯示家族企業中，專業經理人之角色尚待建立，印證黃光國(1990)、嚴奇峰(1994)認為家族企業在發展時，必須進一步落實制度，重用專業人才。

而外資企業在本研究中，權力來源對決策過程並無明顯之影響，張淑昭(1995)之研究指出外資企業在決策之型態上，較偏向理性決策模式，權力之涉入較低；至於一般民營企業中，「資源掌握」及「專家知識」較能影響決策之進行；而公營企業中，「資源掌握」仍有最大之影響力，但在「決定公司可以經營之範圍」上，各種權力來源均有顯著之影響，由此似可推論公營企業在「組織政治化過程」高於其它組織，權力對其營運有重大之影響。

至於不同績效時，權力來源對決策影響力明顯有所不同，績差組群在決策過程中，比績優組群受到更多權力來源之影響，由此推論，組織似乎應朝向避免權力介入之政治化模式，但實務上許多學者均體認政治化過程不可避免(Ruekert and Walker, 1987)，故組織內之談判、部門間之協調也就更形重要(Frankwick et al, 1994)。

但權力擁有者之報酬上，權力愈大，其報酬愈高。但不論其績效如何，權力擁有者之報酬均無差異，如同 Robbin(1990)所言，組織之決策者在決策時，會將個人利益加以考量，最終選擇一個符合個人利益之決策。

本研究嘗試探討權力對組織決策之影響，雖力求嚴謹、完整，但仍有需檢討改進之處，本研究對後續研究建議如下：

- (1) Hofstede(1980)指出本地中國人所認知之權力差距(power distance)較高，不同之文化下，權力對決策過程之影響應有所不同，建議後續研究可探討不同文化背景之下(如日資、美資企業)，權力對組織之影響。

- (2)可依產業之特性加以區分其權力來源，並以時間序列(time series)之資料，探討在時間之變遷中，組織各部門之權力消長，以及其權力談判過程。
- (3)本研究之研究範圍(Domain)，限於臺灣本土之組織，嚴奇峰(1993)認為中國人「重權」、「重情」、「重恥」之特性，黃光國(1988)認為儒家之「差序法則」(親疏有別)，深深影響本土之企業家，嚴奇峰(1994)更指出本土企業展現出自利心與儒家規範之共同支配下，重視「權力、地位、與階級」，故在探討本土企業時，儒家文化所形成之「中國式管理」及其組織特性，實有探討之必要。張逸民(1994)曾提及「中國式管理」研究之對象可能以中國人地區為基地的華人跨國企業，故日後之研究可探討不同之華人地區(臺灣、香港、大陸、新加坡)權力對決策之不同影響。

## 參考文獻

- 黃光國，儒家倫理與企業組織型態，中國式管理研討會實錄，時報出版社，1983。
- 黃光國，儒家思想與東亞現代化，臺北：巨流圖書公司，1988。
- 黃光國，中國式家族企業的現代化，取自黃光國編，中國人的權力遊戲，臺北：巨流圖書公司，1990。
- 嚴奇峰，儒家意識型態對中國人性格的影響--命題系統及其在管理上的涵意，第一屆管理與哲學研討會論文集，中央大學哲學研究所，1992。
- 嚴奇峰，互動平衡理論--從儒家倫理與正義觀點探討本土和協之人際互動關係，中原學報，22卷，1993，pp.154-64。
- 嚴奇峰，臺灣家族企業組織成長問題之研究--社會文化基礎與自發性規模抑制現象，中山管理評論，1994，12月，pp.55-68。
- 胡哲生，問題結構與權力結構情境下之決策型態，政大企研所博士論文，1987。

- 張逸民, 中國式管理的理論議題, 第一屆中國文化與企業管理學術會議, 成功大學企管系及中文系主辦, 1994。
- 張淑昭, 臺灣企業組織權力結構之研究, 行政院國科會計畫, 1995年7月。
- 蔡明宏, 組織內權力分配與主管環境偵測活動之研究, 政大企研所未出版博士論文, 1985。
- 蔡敦浩, 策略性決策過程之研究, 政大企研所未出版博士論文, 1985。
- Aaker, D. A., Strategic Market Management, John Wiley and Sons, New York, 3ed, 1992.
- Aldag, R.J. and Stearns, T.M., Management, 1987.
- Allison, G. T., Essence of Decision. Boston: Little, Brown and Company, 1971.
- Bierstedt, R., "An Analysis of Social Power." American Sociological Review, Vol. 15, 1950.
- Brass, D.J., "Potential Power and Power Use : An Investigation of Structure and Behavior", Academy of Management Journal, Vol. 36, 1993.
- Cyert, R.M., and March, J.G., A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1963.
- Dahl, R.A., "The Concept of Power," Behavior Science, Vol.2, 1957.
- Emerson, R.M., "Power-dependence relations," American Sociological Review, Vol.27, 1962.
- Emerson, R.M., "Social Exchange Theory," Annual Review of Sociology, Vol.2, 1976.
- Frankwick, G. L., J. C. Ward, M. D. Hutt, and P. H. Reingen, "Evolving Patterns of Organizational Beliefs in the Formation of Strategy," Journal of Marketing, Vol. 58, April, 1994, pp.96-110.
- French, J. R. P., Jr., and Raven, B. "The Bases of Social Power." In D. Cartwright(Ed.) Studies in Social Power. Ann Arbor : University of Michigan Press, 1959.
- Hersey, P. and Nagemeyer, W. E., Power Perception Profile. CA: Center for Leadership Studies, 1979.
- Hickson, D.J., Hinning, C.R., Lee, C.A., Schneck, R.E., and Pennings, J.M. "A strategic Contingency Theory of Intraorganizational Power." Administrative Science Quarterly, vol.16, 1971.
- Hofstede, G. , "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" Organizational Dynamics, Summer, 1980, pp. 42-63.

- Kanter, R.M. "Power Failure in Management Circuits." Harvard Business Review, July/Aug, 1979.
- Kaplan, A., Power in Perspective, London:Tavistock, 1964.
- Kipnis,D., and Schmidt,S.M., "Upward-influence Styles: Relationship with Performance Evaluation ,Salary ,and Stress.", Administrative Science Quarterly, Vol.33, 1988.
- MacMillan, I.G. , Strategy Fomulation: Political Concepts. N.Y. : West, 1978.
- Meyer,M.W. and L.G. Zucker, Permanently Falling Organizations, London : Sage Publications Inc., 1989.
- Mintzberg,H., "Planning on the Left Side and Managing on the Right," Harvard Business Review, Vol.54, July, 1976, pp.58-59.
- Mintzberg,H., Power In and Around Organizations, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall,1983.
- Molm,L.D., "Structure, action,and outcome: The dynamics of power in social exchange.", American Sociological Review, Vol. 55, 1990.
- Murray, V.V., "Some Unanswered Questions on Organizational Conflict," Organization and Administrative Sciences, Vol.6, 1975.
- Parson, T., Toward a General Theory of Action. N.Y. : Harper and Row,1962.
- Pettigrew, A.M., " Toward a Political Theory of Organizational Intervention," Human Relations, Vol. 28, 1975.
- Pfeffer,J., Power in Organizations, Marshfield, MA : Pitman, 1981.
- Pfeffer, J., and Salancik, G.R., "Organization Design : The Case for a Coalitional Model of Organizations" Organizational Dynamics, Vol. 6, 1977.
- Pfeffer, J., Managing with Power : Politics and Influence in Organizations, Harvard Business School Press, 1992.
- Quinn, J.B. "Strategic Goals: Process and Politics", Sloan Management Review, 1977.
- Quinn, R. E., and J. Rohrbaugh , "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis," Management Science, March, 1983, pp.363-377.
- Raven, B.H. and Kruglanski, A.W. , "Conflict and Power." In P.C. Swingle(Ed.) The Structure of Conflict, N.Y. : Academic Press, 1975.

Robbins, S.P., Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Application. Englewood Cliff, N.Y. : Prentice-Hall, 1983.

Robbins, S.P.,Organization Theory, NJ. Prentice-Hall, 1990.

Ruekert, R. W., and O. C. Walker, Jr., "Interaction Between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies," Strategic Management Journal, Vol.8, May-June, 1987, pp.233-48.

Shumway C.R. et.al., "Diffuse Decision Making in Hierarchical Organizations : an empirical examination", Management Science, Vol.21, 1975.

Simon,H.A.,Models of Man, Ndw York : John Wiley,1957.

Thompson, J.D., Organizations in Action. New York: McGrawHill, 1967.

Weber, M., Theory of Social and Economic Organization, N. Y. The Free Press. 1947.

Yukl,G.A.,Leadership in Organizations. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall. 1981.



# The Impact of Organizational Power, Business Patterns, Managerial Decision Influence on Business Performance

TSUNG-CHI LIU, JYH-JENG WU, SU-CHAO CHANG

*Graduate School of Business Administration*

*National Cheng Kung University.*

## ABSTRACT

By taking a large sample for cross-industry study, the concept of power was integrated into the organizational decision process. This study further took the Taiwanese government-owned as well as private enterprises for the purpose of finding the relationship between power and decision making. The results revealed that various sources of power could be grouped into four categories: resources holdings, expertise, decision core, and interpersonal networking.

The impact level of power on decision making process differs in organizational type. For family businesses, "resources holdings" exercise the greatest influence. For foreign-capital-based business, it is found that various sources of power have no significant impact on the decision making process. As to other private Companies, "resources holdings" and "expertise" have more impact on the decision making. "resources holdings" has the greatest impact in government-owned enterprises. On the issues of "deciding business domain", all kinds of power source show significant impact.

Under different levels of performance, sources of power also show different influence level on decision making. The low-performance companies endure more impact from power than the high-performances companies do. Furthermore, the greater power one possesses, the higher compensation one will receive. And no matter how is their performance, the compensation received these who own power shows no difference.

Keywords: Power, Decision Making Process, Business Patterns

