

台灣地區中、美、日資企業主管所運用之權力基礎、影響策略與企業文化之實證比較

洪春吉

屏東科技大學企業管理系

(收稿日期：89 年 4 月 14 日；第一次修正：89 年 6 月 23 日；
第二次修正：89 年 10 月 18 日；接受刊登日期：89 年 10 月 30 日)

摘要

本研究對台灣地區純中資、純美資、純日資之資訊電子業主管所運用之權力基礎、影響策略與其企業文化作一比較性實證研究。國內外對於不同國籍企業主管所運用之權力基礎、影響策略與其企業文化比較之實證研究極為罕見。

本研究得到如下結論：(1)中、美、日資企業主管所運用之權力基礎、影響策略與其企業文化均分別有顯著差異，顯然是美、日資企業受到其母公司之影響所致。(2)中、美、日資企業主管分別皆具有較高之社會關係、任務創新、任務支持文化，但同時卻具有較低之個人自由文化；而且分別皆較傾向運用專家、參考、合法三種權力，而較不傾向運用強制權力；同時也分別皆較傾向運用合理影響策略，而較不傾向運用交換影響策略。(3)相同職位階層主管在不同國籍企業中之企業文化有顯著差異，而所運用之權力基礎、影響策略則幾乎相同。(4)職位階層、年資、部門、上司性別等企業相關變項與年齡、婚姻、教育程度、性別等個人相關變項均會分別影響中、美、日資企業主管所運用之權力基礎、影響策略及其企業文化。(5)中、美資企業主管所運用之權力基礎與其企業文化略有相關。(6)日資企業主管所運用之影響策略與其企業文化有顯著相關，美資企業主管所運用之影響策略與其企業文化略有相關。

關鍵詞彙：權力基礎，影響策略，企業文化

壹 緒論

企業主管所運用之權力基礎、影響策略與企業文化分別是管理領域中相當重要的研究主題，而將上述主題予以結合加以研究，國內外的研究並不多見；至於以不同國籍企業角度切入研究分析，則國內外文獻更屬罕見。本研究試圖探討台灣地區中、美、日資企業主管所運用之權力基礎、影響策略與企業文化，而以國內重要產業電子業為實證研究對象；由於此類研究在國內外文獻中誠屬罕見，所以本研究在本質上可說是探索性的研究。

台灣地區屬於海島型經濟，外貿依存度相當高，尤其與美、日兩國之貿易往來極為頻繁，美資、日資企業在台投資有逐年增多的趨勢，根據經濟部投

資審議委員會 (1997 年 11 月) 的統計，截至 1996 年底止，外國人在台灣地區投資金額以美國居首，投資金額約 68.4 億美元，日本次之，投資金額約 65.7 億美元，美、日兩國合佔台灣地區外國人總投資金額的六成以上，投資產業則以電子電器製造業最多。對於位處同一地域的中、美、日資企業主管所運用之權力基礎、影響策略與企業文化之實證比較，台灣地區剛好是個極為理想而罕見的研究環境。

本研究以列名台灣地區前一千大製造業及經濟部投資審議委員會提供之外資名單，針對純中資、純美資、純日資之資訊電子業為實證研究對象。美資、日資企業分別受到其母公司文化之影響，因此台灣地區中、美、日資企業文化會呈現出何種差異現象？本研究同時深入探討職位階層等企業相關變項與個人相關變項，其對於企業主管所運用之權力基礎、影響策略與企業文化之認知又會造成何種影響，凡此均為本研究之探討主題。

貳 文獻探討

一、企業文化

Keessing (1974) 描述文化人類學 (cultural anthropology) 的兩個學派，均深深地影響今日的文化理念。其一為文化之適應化主義理念 (adaptationist concept of culture)，著眼於關於群體成員可被直接觀察到的事物，如人造製品 (artifacts)、行為規範 (behavioral norms) 與行為型態 (patterns of behavior)、及語言等。另一則為文化之觀念化主義理念 (ideationalist concept of culture)，著眼於團體成員內心之共享，如信念 (beliefs)、價值 (values)、概念 (ideas)、及假定 (assumptions) 等。

組織文化是包含組織可見與不可見特性 (both observable and unobservable characteristics) 的二層級概念 (two-level construct)。組織文化的可見層級包含建築物、衣服、行為型態、規則、故事、神話、語言、及儀式等；不可見層級則包括成員的共有價值、規範、信念、及假定等。Herman (1984) 認為，組織文化的某些層面是明顯易見的，而很多其他的層面則是較為隱晦難見；若將組織文化比喻為冰山，則冰山上表面看得到的部份為組織目標、技術、結構、政策、財務資源等，而冰山底下隱藏未見者為共有的知覺、態度、感情、非正式互動、群體規範、價值等。Schein (1992) 認為，文化有三個層次：(1) 人工製品 (artifact)：可見的組織結構及過程；(2) 所信奉的價值 (espoused value)：策略、目標、哲學；(3) 基本假定 (basic assumption)：無意識、認為理

所當然的信念、知覺、想法及感情。Kotter & Heskett (1992) 認為，文化有二個層面：(1)看得見的層面 (visible level)：員工的行為型態與風格 (behavior patterns and styles)；(2)看不見的層面 (invisible level)：持有一段長時期的共有價值與假定。

主要文化 (dominant culture) 顯示出大多數組織成員所共有的核心價值 (core value)，當我們談論組織文化時，即是意指主要文化；次文化 (subculture) 則有如部門或地理區隔所產生者，例如採購部門可能擁有該部門成員所獨有的次文化，包括主要文化的核心價值加上採購部門成員所獨有的價值觀 (Robbins, 1996)。

Gregory (1983: 374) 認為，可以下述兩種方式來研究組織文化：(1)與組織有共同範圍的文化 (coterminous culture)；(2)與組織沒有共同範圍的文化 (noncoterminous culture)，例如跨越組織之國家、地理區域、產業、職位、種族，或者組織內的次文化 (subculture) 如部門文化。

國內有關企業文化之研究，大多將焦點著重於企業文化與組織承諾、企業文化與企業績效關係之探討。洪春吉 (1997) 曾實證不同產業之企業文化與領導型態，發現在影響企業文化之諸多變項中，領導型態為最重要之關鍵變項，其次為產業類別，再次為職位階層，而且紡織業之文化異質性高於資訊業與鋼鐵業。戚樹誠、黃敏萍 (1995) 曾實証研究國內大型企業之公司規範，結果發現主管與員工對公司規範的知覺有所不同，企業主管比一般員工傾向認知到公司希冀滿足和諧及公司內權威競爭的氣氛，企業成員對於滿足和諧的文化規範分別與工作投入及領導滿足均呈正相關。

本研究以 Keesing (1974) 與 Schein (1992) 所認為的規範來研究企業文化，同時以 Gregory (1983) 所認為的與組織沒有共同範圍的文化之方式來研究企業文化。

二、權力基礎與影響策略

Bass (1990) 認為，權力之分類最廣泛被利用者為 French & Raven (1959) 之社會權力模式 (model of social power)，共分為五類：(1)獎賞權力 (reward power)，(2)強制權力 (coercive power)，(3)合法權力 (legitimate power)，(4)參考權力 (referent power)，(5)專家權力 (expert power)。Yukl & Falbe (1991) 曾把 French & Raven 模式中之五種權力歸成二大類，獎賞、強制、合法三種權力歸為職位權力 (position power)，專家、參考二種權力歸為個人權力 (personal power)，其實證研究顯示，部屬對主管效能之知覺與個人權力之相關性高於職

位權力，合法、專家權力最能影響部屬順從主管之要求，而參考權力與魅力 (charisma) 之理念是類同的。Student (1968) 以 French & Raven 模式實證研究，發現專家權力分別與意外、退縮行為呈負相關，參考權力與績效呈正相關。Bachman et al. (1966) 以 French & Raven 模式實證研究，發現專家與參考二種權力分別與順應主管之要求 (compliance to managers' requests) 呈正相關，而獎賞、強制、合法三種權力則呈負相關。

Hollander & Offermann (1990) 定義社會權力 (social power) 為運用人力、資訊、物質等資源來完成事情之能力；Hinkin & Schriesheim (1989) 曾使用 Hinkin (1985) 之社會權力量表實證研究，發現專家、參考二種權力分別與技術、人際關係、組織滿意呈正相關，而強制權力與組織承諾呈負相關。Schriesheim (1991) 之實證研究，顯示權力基礎對工作績效、工作滿意之影響如下：(1)專家、參考權力有相當的正向影響，(2)獎賞、合法權力有輕微正向影響，(3)強制權力有輕微負向影響。

Finkelstein (1992) 認為，高階管理階層之權力在策略性決策制定方面扮演關鍵性的角色。領導者可透過賦權 (empowerment) 來領導部屬，有效能的領導者會透過部屬分擔權力與責任 (Holpp, 1994; Conger & Kanungo, 1988)，權力對於高階主管之組織承諾有很大的影響 (Wilson, 1995)。Rosenberg & Pearlin (1962) 之實證研究，顯示權力運用之偏好會隨著職位階層、工作任期而有所不同；較有經驗者與高階主管較偏好運用合法權力與人際技巧。Brass & Burkhardt (1991) 認為，結構 (如組織層級內之階層) 與行為 (如逢迎、交換、合理、果斷、向上訴求、聯盟等) 均與權力的認知具明顯的相關，即權力的運用是組織職位與個人行為的函數。

影響策略 (influence tactics) 意指權力擁有者如何轉換其權力基礎成為特定的行動，研究顯示權力擁有者會藉著一些方式來獲取其欲求 (Hinkin & Schriesheim, 1990; Yukl & Falbe, 1990; Chacko, 1990; Keys & Case, 1990; Case et al., 1988; Kipnis et al., 1984; Kipnis & Wilkin, 1980)。Kipnis et al. (1984) 之實證研究歸納成七種影響策略：(1)合理，(2)友善，(3)聯盟，(4)協議，(5)果斷，(6)訴諸較高當局，(7)獎懲；而員工影響上司最常用的三個策略為合理、聯盟、友善，主管影響部屬最常用的三個策略為合理、果斷、友善。Yukl & Fable (1990) 歸納出八種影響策略，並依其使用之頻繁次序排列如下：(1)諮詢，(2)合理說服，(3)精神訴求，(4)逢迎，(5)聯盟，(6)壓力，(7)向上訴求，(8)交換等策略。有些學者之實證研究顯示，諮詢、合理說服、精神訴求是最有效能的三種影響

策略，壓力、聯盟是最無效能的二種影響策略 (Falbe & Yukl, 1992; Yukl & Tracey, 1992)。

影響策略與權力基礎之關係亦曾被加以研究，合理說服是個可被高度接受之管理影響策略，因為其與合法、專家、參考權力分別呈正相關 (Brass & Burkhardt, 1993; Hinkin & Schriesheim, 1990)。Brass & Burkhardt (1993) 認為，影響策略是權力的運用，而且果斷、逢迎、交換、向上訴求、合理、聯盟等策略與權力的知覺有明顯的相關。

Driskell (1993) 之實證研究顯示，在工作群體中，女性被認知為，比男性更無影響力。Offerman & Schrier (1985) 之實證研究，顯示女性比男性更偏好運用談判策略 (negotiation strategy)，而男性比女性更偏好運用獎賞或強制權力，並且組織內地位之差異亦會影響運用策略之類型；同時，個人對於擁有權力的負面態度 (害怕自己的權力或害怕他人的權力) 亦會影響策略之選擇，如對於擁有權力採負面態度者比較會偏好採用退縮或談判策略。

本研究以 French & Raven (1959) 對權力之分類，以及 Schriesheim & Hinkin (1990) 對影響策略之分類，來探討不同國籍企業、不同職位階層、不同性別主管之權力基礎、影響策略有何差異？同時亦探討權力基礎、影響策略與領導行為之相關情形。

參 研究方法

一、研究工具

(一)企業文化量表

本研究採用 Kilmann & Saxton (1983) 所研擬之文化差距量表 (Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey)，KSCG 量表發展初始，是透過訪談及團體討論，共搜集超過 400 項規範，然後再予統計分析及測試，減少至目前之 28 對規範，每一題項分別有二種對立選擇。KSCG 量表共包含四個構面，每一構面各有七個問題，底下描述這四個構面：

1. 任務支持 (task support)：資訊共享、幫助他人、及效率。
2. 任務創新 (task innovation)：著重於創造力。
3. 社會關係 (social relationship)：與工作群體社交及將友誼融入社會中。
4. 個人自由 (personal freedom)：自我表達、自行決定、及取悅自己。

KSCG 量表是一有能力評估企業規範的工具，性質上被分成技術及人二部份，而此種區分為相關學理所普遍提及 (Kilmann, 1985)。KSCG 量表曾被許多營利及非營利組織使用來確認其企業文化，可反映出其內容效度 (content validity) (Mulder, 1986)。

本研究對 KSCG 量表作信度檢定，其各文化構面之 Cronbach' 係數分別為任務支持 0.89、任務創新 0.87、社會關係 0.88、個人自由 0.84。

(二)權力基礎

本研究修訂 Hinkin & Schriesheim (1989) 所編製的社會權力基礎量表 (Bases of Social Power Questionnaire) 來衡量權力基礎，內含五個構面，每個構面各含括四個問題。每個問題是採用 Likert 五點描述，由主管本人填答問卷，以描繪主管自身所運用的權力基礎，五分表非常同意，四分表同意，三分表中立，二分表不同意，一分表非常不同意。底下描述社會權力基礎量表之五個構面。

1. 獎賞權力 (reward power)：具有給於他人所欲之事物，或除去他人所不欲之事物的能力。
2. 強制權力 (coercive power)：具有給於他人所不欲之事物，或除去他人所欲之事物的能力。
3. 合法權力 (legitimate power)：具有使他人感受到職責之能力。
4. 專家權力 (expert power)：具有給予他人資訊、知識、經驗的能力。
5. 參考權力 (referent power)：具有使他人感受到認可之權力。

社會權力基礎量表是 Hinkin & Schriesheim (1989) 根據 French & Raven (1959) 對社會權力之分類發展而成，並與 Dahl (1957)、Ezioni (1961) 及 Kanter (1979) 等學者之理念相對，故此量表極具內容效度。Hinkin & Schriesheim (1989) 曾將原來共 42 個問題之權力問卷作因素分析，最後剩下目前的 20 個問題之量表，而其變異解釋高達 70%，顯見本量表之建構效度頗高。

本研究對社會權力基礎量表做信度檢定，其各構之 Cronbach's 係數分別為獎賞權力 0.85、強制權力 0.87、合法權力 0.82、專家權力 0.86、以及參考權力 0.81。

(三)影響策略

本研究修訂 Schriesheim & Hinkin (1990) 所發展的影響策略量表 (Influence Tactics Questionnaire) 來衡量影響策略，內含六個構面，共有 17 個問題。每個問題是採用 Likert 五點描述，由主管本人填答問卷，以描繪主管自身所運用的影響策略，五分表非常同意，四分表同意，三分表中立，二分表不同意，一分表非常不同意。底下描述影響策略量表之六個構面。

1. 逢迎 (ingratiation)：提出要求之前，先表現親善與討好；包含四個問題。
2. 交換 (exchange)：彼此交換雙方所欲求之利益；包含三個問題。
3. 合理 (rationality)：以事實為基礎，提出合乎邏輯與理性之意見；包含三個問題。
4. 果斷 (assertiveness)：採取直接且強硬的作風，例如命令他人須遵守規定；包含二個問題。
5. 向上訴求 (upward appeal)：獲取上級主管人員之支持；包含三個問題。
6. 聯盟 (coalition)：獲得組織內其他人員之支持；包含二個問題。

Scherishesheim & Hinkin (1990) 首先找出 370 個影響策略，再經由因素分析，最後獲得六個構面，共 17 個問題，變異解釋高達 73.2%，而各構面之 Cronbach's 係數值介於 0.75 至 0.83 間。

本研究對影響策略量表做信度檢定，其各構面之 Cronbach's 係數分別為逢迎 0.85，交換 0.79，合理 0.82，果斷 0.78，向上訴求 0.83，聯盟 0.84。

二、研究樣本

本研究實証之母體為列名台灣地區前一千大製造業 (天下雜誌, 1997 年 6 月) 之資訊電子業，其中純中資企業 106 家，純美資企業 13 家，純日資企業 21 家；由於純美資、純日資企業家數太少，故再從經濟部投資審議委員會提供之資料中另外選取規模較大之 18 家純美資企業與 16 家純日資企業。

本研究對純中資企業 106 家、純美資企業 31 家公司、純日資企業 37 家公司均全數聯絡。最後總共有中資企業 23 家、美資企業 6 家、日資企業 13 家願意參與本研究。

本研究對每一樣本公司均各發出 21 份問卷，並請該公司人事部門隨機就高階主管 (部門主管或以上)、中階主管、基層主管三種職位階層各抽取 7 位

員工填答問卷，抽取方式是各職位階層依其在各部門別人數比例隨機分層抽取。

總共發出 882 份問卷，最後總有效樣本數為 427 份，總有效回收率為 48.41%；內含主管 208 人，美資企業主管 58 人，日資企業主管 161 人。中資企業內，高階主管 54 人，中階主管 80 人，基層主管 74 人。美資企業內，高階主管 14 人，中階主管 23 人，基層主管 21 人。日資企業內，高階主管 36 人，中階主管 73 人，基層主管 52 人。

肆 實證結果

本研究實證比較中、美、日資企業主管所運用之權力基礎、影響策略與其企業文化，以多重角度進行分析，並驗證研究假設。

一、中、美、日資企業主管之企業文化、權力基礎、影響策略之比較

中、美、日資企業主管均具較高之社會關係、任務創新、任務支持文化，而具較低之個人自由文化。中、美資企業主管均比日資企業主管具有較高之任務支持、任務創新、社會關係、個人自由文化。

中、美、日資企業主管皆較傾向運用專家、參考、合法三種權力，而較不傾向運用強制權力。日資企業主管比中資企業主管更會運用強制權力，中、美資企業主管比日資企業主管更會運用專家權力，美資企業主管比日資企業主管更會運用參考權力。

中、美、日資企業主管皆較傾向運用合理影響策略，而較不傾向運用交換影響策略。中資企業主管比日資企業主管更會運用逢迎影響策略，美、日資企業主管比中資企業主管更會運用果斷影響策略。

參見表一。

表一 中、美、日資企業主管之企業文化、權力基礎、影響策略之比較

變項		中資企業	美資企業	日資企業	p 值	Scheffe 事後比較
企業文化	任務支持	5.41	5.45	4.78	0.0018**	C > J
	任務創新	5.76	6.02	5.14	0.0008**	A>J, C>J
	社會關係	5.91	6.10	5.43	0.0018**	A > J C > J
	個人自由	3.63	3.48	3.05	0.0009**	C > J
權力基礎	獎賞權力	3.77	3.87	3.84	0.4003	
	強制權力	2.09	2.17	2.26	0.0246*	J>C
	合法權力	4.23	4.17	4.16	0.2311	
	專家權力	4.50	4.51	4.36	0.0091**	C>J, A>J
	參考權力	4.44	4.58	4.35	0.0034**	A>J
影響策略	逢迎	3.49	3.43	3.32	0.0131	C>J
	交換	3.05	3.09	3.10	0.7369	
	合理	4.07	4.16	4.03	0.1953	
	果斷	3.57	3.76	3.72	0.0120*	A>C, J>C
	向上	3.56	3.70	3.68	0.0545	
	聯盟	3.65	3.50	3.64	0.2737	

註：1.*p<0.05；**p<0.01。

2.C：中資企業；A：美資企業；J：日資企業。

二、中、美、日資企業相同職位階層主管之企業文化、權力基礎、影響策略之比較

中資企業高階主管比日資企業高階主管具較高之個人自由文化。中資企業中階主管比日資企業中階主管具較高之任務支持文化。美資企業基層主管比日資企業基層主管具較高之任務創新、個人自由文化，中資企業基層主管比日資企業基層主管具較高之個人自由文化。

中資企業高階主管比日資企業高階主管更會運用專家權力。美資企業高階主管比中資企業高階主管更會運用果斷影響策略。

參見表二。

表二 中、美、日資企業相同職位階層主管之企業文化、權力基礎、影響策略之比較

變項		高階主管 在不同國籍企業間	中階主管 在不同國籍企業間	基層主管 在不同國籍企業間
企業文化	任務支持		*C > J	
	任務創新			**A > J
	社會關係			
	個人自由	**C > J		**A > J, **C > J
權力基礎	獎賞權力			
	強制權力			
	合法權力			
	專家權力	* C>J		
	參考權力			
影響策略	逢迎			
	交換			
	合理			
	果斷	* A>C		
	向上			
	聯盟			

註：1.*p<0.05；**p<0.01。

2.C：中資企業；A：美資企業；J：日資企業。

三、中資企業內企業與個人相關變項間企業文化、權力基礎、影響策略之比較

中資企業內，不同職位階層主管之企業文化無任何顯著差異。不同職位階層主管所運用之權力基礎有所不同，基層主管比高階主管更會運用獎賞權力，高階主管比基層主管更會運用專家權力。不同職位階層主管所運用之影響策略有所不同，基層主管比中階主管更會運用逢迎影響策略，高階主管比基層主管更會運用果斷影響策略。

不同年資企業主管之企業文化無任何顯著差異。不同年資企業主管所運用之權力基礎有所不同，資深主管比資淺主管更會運用強制權力。不同年資企業主管所運用之影響策略無任何顯著差異。

不同部門企業主管之企業文化無任何顯著差異，而且其所運用之權力基礎、影響策略亦無任何顯著差異。

直屬上司之性別並不會導致企業文化之不同；但對企業主管所運用之權力基礎會有所影響，直屬上司若為女性時，較會導致企業主管運用強制權力。直屬上司之性別對企業主管所運用之策略亦會有所影響，直屬上司若為男性時，較會導致企業主管運用合理、果斷影響策略。

不同年齡企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之權力基礎亦無顯著差異；但所運用之影響策略則有所不同，年輕主管更會運用合理、果斷、向上影響策略。

已婚與未婚企業主管之企業文化會有所差異，已婚企業主管具有較高之任務支持文化；所運用之權力基礎亦有所不同，已婚企業主管較會運用合法、專家權力；所運用之影響策略亦有所差異，已婚企業主管較會運用交換、合理、向上影響策略。

不同教育程度企業主管之企業文化有顯著差異，高教育程度企業主管具有較強之個人自由文化；所運用之權力基礎亦有所不同，高教育程度企業主管較不會運用強制權力；所運用之影響策略則無任何顯著差異。

男性與女性企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之權力基礎亦無差異；但所運用之影響策略則有所不同，男性主管較會運用合理影響策略。

參見表三。

表三 中資企業內企業與個人相關變項間企業文化、權力基礎、影響策略之比較

變項		企業相關變項				個人相關變項			
		職位階層	年資	部門	上司性別	年齡	婚姻	教育	性別
企業文化	任務支持						*		
	任務創新								
	社會關係 個人自由							**	
權力基礎	獎賞權力	*							
	強制權力		*		*				**
	合法權力						*		
	專家權力 參考權力	*					*		
影響策略	逢迎	*							
	交換						*		
	合理				**	**	**		
	果斷 向上 聯盟	*			*	*	*		*

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ 。

四、美資企業內企業與個人相關變項間企業文化、權力基礎、影響策略之比較

表四 美資企業內企業與個人相關變項間企業文化、權力基礎、影響策略之比較

變項		企業相關變項				個人相關變項			
		職位階層	年資	部門	上司性別	年齡	婚姻	教育	性別
企業文化	任務支持	*							
	任務創新	**							
	社會關係								
	個人自由								
權力基礎	獎賞權力	*							
	強制權力								
	合法權力					*			
	專家權力								
	參考權力								
影響策略	逢迎								
	交換			*					
	合理								
	果斷							*	
	向上								
	聯盟								

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ 。

美資企業內，不同職位階層主管之企業文化有顯著差異，中階主管比高階、基層主管具有較低之任務支持、任務創新文化。不同職位階層主管所運用之獎賞權力有所不同，基層主管比高階主管更會運用獎賞權力。不同職位階層主管所運用之影響策略則無任何顯著差異。

不同年資企業主管之企業文化無任何顯著差異；不同年資企業主管所運用之權力基礎、影響策略無任何顯著差異。

不同部門企業主管之企業文化無任何顯著差異，而且其所運用之權力基礎亦無任何顯著差異；但其所運用之交換影響策略則有所不同。

直屬上司之性別並不會導致企業文化之不同；而且對企業主管所運用之權力基礎、影響策略亦不會造成任何影響。

不同年齡企業主管之企業文化無任何顯著差異；所運用之權力基礎則有所不同，年輕主管較不會運用合法權力；但所運用之影響策略無任何顯著差異。

已婚與未婚企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之權力基礎、影響策略亦無差異。

不同教育程度企業主管之企業文化無任何顯著差異；所運用之權力基礎亦無差異；但所運用之影響策略則有所不同，高教育程度企業主管較會運用果斷影響策略。

男性與女性企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之權力基礎、影響策略亦無差異。

參見表四。

五、日資企業內企業與個人相關變項間企業文化、權力基礎、影響策略之比較

日資企業內，不同職位階層主管之企業文化無任何顯著差異，不同職位階層主管所運用之權力基礎、影響策略亦無差異。

不同年資企業主管之企業文化無任何顯著差異；不同年資企業主管所運用之權力基礎有所不同，資深主管較不會運用強制權力，但較會運用合法、專家、參考權力。不同年資企業主管所運用之影響策略亦有所不同，資淺主管較會運用逢迎、交換影響策略。

不同部門企業主管之企業文化無任何顯著差異，但其所運用之參考權力有所不同，其所運用之影響策略則無任何差異。

直屬上司之性別並不會導致企業文化之不同；其所運用之權力基礎、影響策略亦無差異。

不同年齡企業主管之企業文化無任何顯著差異，而且其所運用之權力基礎亦無差異；但其所運用之影響策略則有所不同，年輕主管較會運用逢迎、交換影響策略。

已婚與未婚企業主管之企業文化無任何顯著差異；但其所運用之權力基礎則有所不同，已婚企業主管較會運用合法權力；而且其所運用之影響策略亦有所不同，已婚企業主管較會運用合理影響策略。

不同教育程度企業主管之企業文化無任何顯著差異；所運用之權力基礎、影響策略亦無差異。

男性與女性企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之權力基礎、影響策略亦無差異。

參見表五。

表五 日資企業內企業與個人相關變項間企業文化、權力基礎、影響策略之比較

變項		企業相關變項				個人相關變項			
		職位階層	年資	部門	上司性別	年齡	婚姻	教育	性別
企業文化	任務支持								
	任務創新								
	社會關係								
	個人自由								
權力基礎	獎賞權力								
	強制權力		**						
	合法權力		*				*		
	專家權力		**						
	參考權力		**	*					
影響策略	逢迎		**			*			
	交換		**			*			
	合理						*		
	果斷								
	向上								
	聯盟								

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ 。

六、中、美、日資企業主管所運用之權力基礎與企業文化之相關

中資企業主管所運用之強制權力與社會關係文化呈顯著負相關，獎賞權力、參考權力分別與個人自由文化呈顯著負相關。

美資企業主管所運用之強制權力分別與任務創新、社會關係、個人自由文化呈顯著正相關。

日資企業主管所運用之專家權力與個人自由文化呈顯著負相關。

參見表六。

表六 中、美、日資企業主管所運用之權力基礎與其企業文化之相關

變項			權力基礎				
			獎賞權力	強制權力	合法權力	專家權力	參考權力
企業文化	中資企業	任務支持					
		任務創新					
		社會關係		-*			
		個人自由	-**				-**
	美資企業	任務支持					
		任務創新		*			
		社會關係		*			
		個人自由		*			
	日資企業	任務支持					
		任務創新					
		社會關係					
		個人自由				-*	

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ 。

七、中、美、日資企業主管所運用之影響策略與企業文化之相關

中資企業主管所運用之果斷影響策略與社會關係文化呈顯著負相關。

美資企業主管所運用之逢迎影響策略分別與任務創新、社會關係文化呈顯著負相關，果斷影響策略分別與任務創新、社會關係文化呈顯著正相關。

日資企業主管所運用之逢影影響策略與任務創新文化呈顯著正相關；交換影響策略與社會關係文化呈顯著正相關；合理影響策略分別與任務創新、個人自由文化呈顯著正相關，但與社會關係文化呈顯著負相關；果斷影響策略與任務支持文化呈顯著負相關，但與個人自由文化呈顯著正相關；向上影響策略分別與任務創新、個人自由文化呈顯著正相關；聯盟影響策略與個人自由文化呈顯著正相關。

參見表七。

表七 中、美、日企業主管所運用之影響策略與其企業文化之相關

變項			影響策略					
			逢迎	交換	合理	果斷	向上	聯盟
企業文化	中資企業	任務支持						
		任務創新						
		社會關係				_*		
		個人自由						
	美資企業	任務支持						
		任務創新	_*			*		
		社會關係	_*			*		
		個人自由						
	日資企業	任務支持				_**		
		任務創新	*		**		**	
		社會關係		*	_**			
		個人自由			**	**	**	**

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ 。

伍 結論與建議

本研究探討台灣地區中、美、日資企業主管所運用之權力基礎、影響策略與其企業文化之關係，根據實證研究結果，獲得一些發現，並提出適當之建議：

- 1.台灣地區中、美、日資企業主管間之企業文化、權力基礎、影響策略均有差異，顯為美、日資企業分別受到其母公司之影響所致。日資企業主管比中、美資企業主管具有較低之任務支持、任務創新、社會關係、個人自由文化；日資企業主管比中資企業主管更會運用強制權力，但卻比中、美資企業主管較少運用專家、參考權力；中資企業主管比日資企業主管更會運用逢迎影響策略，但卻比美、日資企業主管較少運用果斷影響策略。

許多學者認為，專家、參考二種權力對工作績效、工作滿意、技術、人際關係、組織承諾、組織滿意、順應主管要求等有正面的影響，而強制權力則

有負面的影響 (Schriesheim et al.,1991; Yukl & Fable, 1991; Hinkin & Schriesheim, 1989; Student, 1968; Bachman et al., 1966)。本研究結果顯示，日資企業主管比中、美資企業主管較少運用專家、參考二種權力，值得日資企業警惕。

洪春吉 (1999) 之實證顯示，中、美、日資企業之企業文化有顯著差異，與本研究結果相同。同時，因為日資企業主管比中、美資企業主管具有較低之任務支持、任務創新、社會關係、個人自由文化，此亦值得日資企業留意。

2.中、美、日資企業主管分別皆具有較高之社會關係、任務創新、任務支持文化，但同時卻具有較低之個人自由文化；而且分別皆較傾向運用專家、參考、合法三種權力，而較不傾向運用強制權力；同時也分別皆較傾向運用合理影響策略，而較不傾向運用交換影響策略。

合理影響策略是最有效能的影響策略 (Fable & Yukl, 1992; Yukl & Tracey, 1992)，並且與專家、參考權力分別呈正相關，而且是主管影響部屬或員工影響上司最常使用的策略 (Yukl & Fable, 1990; Kipnis et al., 1984)，是個可被高度接受之管理影響策略。本研究結果顯示，在六個影響策略中，中、美、日資企業均最傾向採用合理影響策略，此為一好的訊息。

由於本研究之實證對象為電子業，屬高科技產業，而中、美、日資企業主管皆具有較低之個人自由文化，可能有礙創造力之發揮，進而影響競爭力，頗值這些高科技產業留意。

3.中資企業高階主管比日資企業高階主管具有較高之個人自由文化，中資企業中階主管比日資企業中階主管具有較高之任務支持文化，日資企業基層主管比中、美資企業基層主管具有較低之任務創新、個人自由文化。中資企業高階主管比日資企業高階主管更會運用專家權力。美資企業高階主管比中資企業高階主管較少運用果斷影響策略。

日資企業各階層主管均分別比中、美資企業主管具有較低之任務支持、任務創新、個人自由文化，同時日資企業高階主管比中資企業高階主管更少運用專家權力，凡此均值得日資企業留意。

洪春吉 (1999) 之實證研究，亦顯示同一職位階層之中、美、日資企業主管之企業文化有顯著差異，與本研究結果相同。Brass & Burkhardt (1991) 與 Rosenberg & Pearlin (1962) 之研究，顯示權力運用之偏好會隨著職位階層而有所不同，與本研究結果類同。

4.中資企業內，不同職位階層企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之權力基礎、影響策略則有所差異。不同年資企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之影響策略亦無差異，但所運用之權力基礎則略有差異。不同部門企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之權力基礎、影響策略亦無任何顯著差異。直屬上司性別並不會影響企業主管之企業文化，但對企業主管所運用之權力基礎、影響策略則略有影響。

中資企業內，不同年齡企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之權力基礎亦無差異，但所運用之影響策略則有顯著差異。不同婚姻狀況的企業主管之企業文化略有差異，所運用之權力基礎、影響策略有顯著差異。不同教育程度企業主管之企業文化略有差異，所運用之權力基礎亦略有差異，但所運用之影響策略則無任何顯著差異。不同性別企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之權力基礎亦無差異，但所運用之影響策略則略有差異。

直屬上司若為女性，企業主管較會運用強制權力，而直屬上司若為男性，企業主管較會運用合理、果斷影響策略，資深主管比資淺主管更會運用強制權力，凡此均值得後續研究深入探討分析。

5.美資企業內，不同職位階層企業主管之企業文化有顯著差異，所運用之權力基礎略有差異，但所運用之影響策略則無任何顯著差異。不同年資企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之權力基礎、影響策略亦皆無任何顯著差異。不同部門企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之權力基礎亦無差異。直屬上司性別會影響企業主管之企業文化及其所運用之影響策略，但對企業主管所運用之權力基礎則無影響。

美資企業內，不同年齡企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之影響策略亦無差異，但所運用之權力基礎則略有差異。不同婚姻狀況的企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之權力基礎、影響策略亦無差異。不同教育程度企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之權力基礎亦無差異，但所運用之影響策略則略有差異。不同性別企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之權力基礎、影響策略亦無差異。

6.日資企業內，不同職位階層企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之權力基礎、影響策略亦無差異。不同年資企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之權力基礎、影響策略則有顯著差異。不同部門企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之影響策略亦無差異，但所

運用之權力基礎略有差異。直屬上司性別不會影響企業主管之企業文化及其所運用之權力基礎、影響策略。

日資企業內，不同年齡企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之權力基礎亦無差異，但所運用之影響策略則有差異。不同婚姻狀況的企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之權力基礎、影響策略則略有差異。不同教育程度企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之權力基礎、影響策略亦無差異。不同性別企業主管之企業文化無任何顯著差異，所運用之權力基礎、影響策略亦無差異。

資深主管比資淺主管更少運用強制權力，但更會運用合法、專家、參考權力，資深主管較不會運用逢迎、交換影響策略，凡此均值得後續研究深入探討分析。

7.中資企業主管所運用之獎賞、參考二種權力分別與個人自由文化呈顯著負相關，並且所運用之強制權力與社會關係文化呈顯著負相關。美資企業主管所運用之強制權力分別與任務創新、社會關係、個人自由三種文化呈顯著正相關。日資企業主管所運用之專家權力與個人自由文化呈顯著負相關。

8.中資企業主管所運用之果斷影響策略與社會關係文化呈顯著負相關。美資企業主管所運用之逢迎影響策略分別與任務創新、任務創新文化呈顯著負相關，所運用之果斷影響策略分別與任務創新、社會關係文化呈顯著正相關。日資企業主管所運用之逢迎影響策略與任務創新文化呈顯著正相關；交換影響策略與社會關係文化呈顯著正相關；合理影響策略與任務創新、個人自由文化呈顯著正相關，但與社會關係文化呈顯著負相關；果斷影響策略與任務支持文化呈顯著負相關，但與個人自由文化呈顯著正相關；向上影響策略分別與任務創新、個人自由文化呈顯著正相關；聯盟影響策略與個人自由文化呈顯著正相關。

最後，由於本研究主要係針對位列台灣地區前一千大製造業內之純中資、純美資、純日資之資訊電子業作實證比較研究，故研究結果可能不宜擴及其他產業或中小企業。同時，因為僅有二十三家中資企業、六家美資企業、十三家日資企業願意參與本研究，故研究結果欲推論至台灣地區中、美、日資全體企業，仍宜持謹慎之觀點。

同時，因為不同國籍企業的企業主管所運用之權力基礎、影響策略與其企業文化關係之國內外文獻極為稀少，本研究可謂是探索性研究，往後仍有待更多的後續研究投入，後續研究方向建議可針對造成台灣地區中、美、日資企業主管所運用之權力基礎、影響策略與企業文化差異性之原因與過程加以探討，同時研究樣本亦可加入台灣地區歐資企業一起比較。

參考文獻

- 「天下雜誌 1000 大特刊」，1997 年 6 月。
- 洪春吉，「中、美、日資企業文化與領導行為關係之比較」，*國立屏東科技大學學報*，第八期第二卷，1999 年，頁 157-172。
- 洪春吉，「資訊業、鋼鐵業、紡織業之領導型態與企業文化之比較」，*管理學報*，第十四期第三卷，1997 年，頁 331-358。
- 戚樹誠、黃敏萍，「國內大型企業魅力領導與公司規範之關聯性研究」，*台大管理論叢*，第六期第二卷，1995 年，頁 109-134。
- 經濟部投資審議委員會，1997 年 11 月，*中華民國華僑及外國人投資統計月報*。
- Bachman, J. G., Smith, C. G., & Slesinger, J. A., "Control Performance, and Satisfaction: An Analysis of Structural and Individual Effects", *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 1966, pp.127-136.
- Bass, B. M., "Bass & Stogdill's Handbook of Leadership", (3rd. Ed.), New York: Free Press, 1990.
- Brass, D. J., & Burkhardt, M. E., "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Action", *Conference Proceedings of Academy of Management*, Miami Beach, FL, 1991.
- Brass D. J. and Burkhardt M. E., "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior", *Academy of Management Journal*, June 1993, pp.441-470.
- Case, T., Dosier, L., Murkison, G., & Keys, B., "How Managers Influence Superiors: A Study of Upward Influence Tactics", *Leadership and Organization Development Journal*, 9(4), 1988, pp.25-31.
- Chacko, H. E., "Methods of Upward Influence, Motivational Needs, and Administrators' Perceptions of Their Supervisors' Leadership Styles", *Group & Organization Studies*, September, 1990, pp.253-265.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N., "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, July 1988, pp.471-482.
- Dahl, R. A. "The Concept of Power", *Behavioral Science*, 2, 1957, pp.201-215.
- Driskell, J. E., Olmstead, B., & Salas, E., "Task Cues, Dominance Cues, and Influence in Task Groups", *Journal of Applied Etzioni, A. (1961), A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York: The Free Press, 1993.

- Fable, C. M. & Yulk, G., "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics", *Academy of Management Journal*, August 1992, pp.638-652.
- Finkelstein, S., "Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 35(3), 1992, pp.505-538.
- French, J. R. P. & Raven, B., "The Bases of Social Power in D. Cartwright (Ed.)", *Studies in Social Power*, Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research, 1959.
- Gregory, K., "Native View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflict in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983, pp.359-376.
- Hinkin, T. R., "Development and Application of New Social Power Measures in Superior-Subordinate Relationships", Doctoral Dissertation, University of Florida, Gainesville, FL., 1985.
- Hinkin, T. R. & Schriesheim, C. A., "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power", *Journal of Applied Psychology*, 74, 1989, pp.561-567.
- Hinkin T. R. & Schriesheim, C. A., "Relationships between Subordinate Perceptions of Supervisor Influence Tactics and Attributed Bases of Supervisory Power", *Human Relations*, March 1990, pp.221-237.
- Hollander, E. P. & Offermann, L. R., "Power and Leadership in Organizations", *American Psychologist*, February 1990, pp.179-189.
- Holpp, L., "Applied Empowerment", *Training*, February 1994, pp.39-44.
- Herman, S. N., "TRW Systems Group", in French, W. L. and Bell, C., Jr. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 3rd ed., San Francisco: Jossey-Bass, 1984, pp.421-433.
- Keesing, R. M., "Theories of Culture", *Annual Review of Anthropology*, 3, 1974, pp.73-79.
- Kilmann, R. H., and Saxton, M. J., "The Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey", Pittsburgh: Organizational Design Consultants, 1983.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., and Serpa, R., "Conclusion: Why Culture Is Not Just a Fad", in Kilmann, R. H., Saxton, M. J., and Serpa, (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Cultures*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985, pp.421-433.
- Kotter, J. P., and Heskett, J. L., "Corporate Culture and Performance", New York: The Free Press, 1992.
- Kanter, R. M., "Power Failure in Management Circuits", *Harvard Business Review*, 57, 1979, pp.65-75.
- Keys, B., & Case, T., "How to Become an Influential Manager", *Academy of Management Executive*, November 1990, pp.38-51.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I., "Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way", *Journal of Applied Psychology*, August 1980, pp.440-452.

- Kipnis, D., Schmidt, S. M., Swaffin-Smith, C., & Wilkinson, I., "Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders", *Organizational Dynamics*, winter, 1984, pp. 58-67.
- Mulder, S. B., "Corporate Culture: Assessment Through Shared Values and Norms", Doctoral Dissertation of Iowa State University, 1986.
- Offerman, L. R., & Schrier, P. E., "Social Influence Strategies: The Impact of Sex, Role, and Attitudes toward Power", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, 1985, pp.286-300.
- Robbins, S. P., "Organizational Behavior", 7th ed., *Prentice-Hall International, Inc*, 1996.
- Rosenberg, M. & Pearlin, L. I., "Power-Orientations in the Mental Hospital", *Human Relations*, 15, 1962, pp. 335-350.
- Schein, E. H., "Organizational Culture and Leadership", 2nd ed., San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
- Schriesheim, C. A. & Hinkin, T. R., "Influence Tactics Used by Subordinates: A Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson Subscales", *Journal of Applied Psychology*, 75, 1990, pp.246-257.
- Student, K. R., "Supervisory influence and work-group performance", *Journal of Applied Psychology*, 52, 1968, pp.188-194.
- Wilson, P. A., "The Effects of Politics and Power on the Organizational Commitment of Federal Executives", *Journal of Management*, 21(1), 1995, pp.101-118.
- Yukl, G. and Falbe, C. M., "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts", *Journal of Applied Psychology*, April 1990, pp.132-140.
- Yukl, G. & Falbe, C. M., "Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations", *Journal of Applied Psychology*, 76, 1991, pp. 416-423.
- Yukl, G. & Tracey, J. B., "Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss", *Journal of Applied Psychology*, August 1992, pp.525-535.

Power Bases, Influence Tactics, and Corporate Cultures of Managers among Taiwanese, American, Japanese Firms in Taiwan: A Comparative Study

CHUEN-JYI HORNG

Department of Business Administration, National Pingtung University of Science and Technology

ABSTRACT

This research does a comparative study of power bases, influence tactics, and corporate cultures of managers among Taiwanese, American, Japanese firms in Taiwan. The researches about the comparison of power bases, influence tactics, and corporate cultures of managers among different national firms are rare.

This empirical research results show that: (1) Power bases, influence tactics, and corporate cultures of managers among Taiwanese, American, Japanese firms are significantly different. (2) Corporate cultures of managers in the same position level among Taiwanese, American, Japanese firms are significantly different, but power bases and influence tactics are almost the same. (3) Business factors (position level, seniority, department, and sex of boss) and personal factors (age, marriage, education, and sex) can affect power bases, influence tactics, and corporate cultures of managers among Taiwanese, American, Japanese firms respectively. (4) Power bases and corporate cultures are slightly correlated in Chinese and American firms. (5) Influence tactics and corporate cultures are significantly correlated in Japanese firms. Influence tactics and corporate cultures are slightly correlated in American firms.

Keywords: power base, influence tactic, corporate culture

