

# 公營事業機構 e 化過程中的政治行爲 — 權力詮釋觀點\*

張玲星、林東清\*\*

## 《摘要》

本研究以權力與政治觀點來探討公營事業機構 e 化的過程，權力與政治的存在是系統成敗很重要的關鍵因素。本研究從多重面向的權力理論觀點，以質性研究方法，來詮釋分析這些 e 化過程中的政治行爲，並選擇一個在其 e 化過程中有著很多政治行爲的個案—Delta 事業機構—進行三年之久的研究。並以五種不同層次與權力相關的理論觀點：零和權力、程序權力、組織權力、結構限制權力，以及塑造社會權力觀點，分析並詮釋個案在 e 化過程中的權力的運作。本研究在實務上可藉由個案的實例給予政府相關機關在持續推動 e 政府的過程當中，瞭解權力的操弄過程。故可藉此研究的發現可降低或避免未來在 e 化時因為權力的操作與政治行爲對政府 e 化過程中所衍生的負面影響。

[關鍵字]：e 政府、資訊系統發展、政治行爲、權力

---

投稿日期：96 年 1 月 11 日；接受刊登日期：96 年 10 月 12 日。

\* 作者衷心感謝國科會之研究補助（編號：NSC-93-2416-H-251-008）。

\*\* 張玲星，國立屏東商業技術學院資訊管理系助理教授，e-mail: zubada22@yahoo.com.tw；  
林東清，國立中山大學資訊管理學系教授，e-mail: tclin@mis.nsysu.edu.tw。

## 壹、緒論

由於資訊系統的引進，有如組織變革的過程般，不但對組織的結構、流程會產生莫大的影響，也會對組織內的權力帶來重分配的現象，因此過去二、三十年來，資訊管理在權力方面的研究，也是學者們重視的議題，他們認為資訊科技（Information Technology, IT）在組織中的部署、發展、管理或使用等不同的階段，都會對組織造成很大的衝擊（Jasperson et al., 2002），因此從權力的角度，就可以發現許多新的啓示。

在資訊系統的發展過程（Information System Development, ISD）中，各部門的成員會為了保有其既有的權力與利益，或者利用資訊系統（Information System, IS）獲取更多的權力與利益，故此時無論是資訊人員或是使用者，都會想盡辦法運用權力，在 ISD 中運作政治行爲，以達其個人或部門之目標（Franz & Robey, 1984; Kakadadse & Parker, 1990; Markus, 1983; Noble, 1984）。雖說 IS 已是當代組織不可或缺的存在要素，然而在不斷提升組織效率與效能時，組織引進更先進的 IS 也是必然的現象，但是員工依舊會為了保持其既有的工作模式、工具，對新的 IS 產生抗拒，所以這種週而復始的權力與政治行爲的運作情況並未因為時代的進步而改善（Doolin, 2004; Gray, 2001）。

因為組織內的權力與政治行爲是處於一種動態的狀況，而且權力並非以幾個變數或是以問卷調查就可瞭解其發展的過程與脈絡，因此之前就有許多學者以個案研究方法，採用不同的觀點研究 ISD 中的權力：例如 Doolin（2004）、Gwillim 等人（2005）、Keil 等人（2000）、Lawrence 等人（2005）、Markus（1983）、Silva 與 Backhouse（2003）各學者。Jasperson 等人（2002）甚至整理近二十年來資管學者在權力方面的主要研究，並予以分類整理。

雖然許多學者都認為組織內權力的面紗很難理解，但是若只從單一觀點詮釋之，必定有其限制，故必需以其他觀點補強，應該採用不同層次的理論予以分析（Jasperson et al., 2002; Robey & Boudreau, 1999; Sillince & Mouakket, 1997），才能一窺權力之全貌，所以 Sillince 與 Mouakket（1997）同時採用五種互補的權力過程觀點架構，分析 ISD 中權力與政治行爲的運作過程。然而，這二位學者提出多重權力過程的研究架構後，並未針對單一個案，追蹤其各部門長期 ISD 以來，IS 在組織內的員工之間造成何種權力的影響與糾葛，以及他們如何運用其權力，操弄政治

行為，使他們從 ISD 中達到私利之目的。

由於本文是以 ISD 中權力的運作為主軸，所以採用 Sillince 與 Mouakket (1997) 的五種可以互補的權力過程架構為主要構面，以質性研究中的詮釋分析法，並分析單一公營事業機構的個案，其長久以來 e 化過程中權力運作的過程，不但是恰當的理論觀點，也可延伸 Sillince 與 Mouakket (1997) 研究之不足。因為我們可以透過這五種權力過程（零和權力、程序權力、組織權力、結構限制權力，以及塑造社會權力）瞭解本研究個案二十餘年來其員工如何在 ISD 中運作權力，並對 IS 與組織帶來何種負面的影響，作為實務界可以參考之依據。

本文接下來將針對權力與資訊系統、理論基礎、研究方法與設計、個案描述、分析討論、研究貢獻與結論等段落分述於後。

## 貳、權力與資訊系統

Keen (1981) 認為資訊發展與技術創新具備了強烈的政治性，因為組織提供了資訊部門專家及管理者權威與資訊科技資源以作為談判的籌碼機制；且因為資訊系統的引進會促使各部門的關係、溝通模式、影響力、權威、與控制等方面之改變，因此實施資訊系統時就會導致許多權力爭奪的行為發生。

由於權力是一個主觀的邏輯概念，它反映出組織制度對員工行為的監督方式，因此權力常被定義為個人企圖想要達到某種目的而要求他人做一些所不願意做的事 (Giddens, 1984)。基本上權力包含的二個面向，就是行動者可依其喜好有決定權，而且可以據此建立制度 (Bachrach & Baratz, 1962)。因此為了滿足此一結果，通常會造成零和 (zero-sum) 權力的概念。這都是由於行動者會介入事件，控制、影響他人的行為，並改變組織內資源的分配，以達到其目的 (Bloomfield & Coombs, 1992; Clegg, 1989; Giddens, 1984; Lukes, 1974)。

Dickson 與 Wetherbe (1985) 二位資管領域的學者曾提出：資訊系統的開發過程主要可分為系統規劃 (IS planning)、系統發展 (IS development) 與系統實施 (IS implementation) 三個階段，以下將針對此三階段中 IS 對組織權力所造成的影響過程，作一深入的探討與剖析。

### 一、系統規劃階段 (IS Planning Stage)

在此階段主要是發現問題、瞭解問題、可行性分析、專案團隊的組成、擬定專

案目標、尋找解決方案、資源配置規劃。

在此階段，IS 專案剛萌芽，一切角色、目標、責任都尚未清楚，雙方為求剋敵至先，先掌握主導權，因此一交鋒就很容易發生權力與政治的爭奪戰，尤其是 MIS 部門在規劃階段有絕對的專業主導權（例如：這種方向在技術上不可行），很容易導引系統到對 MIS 部門員工有利的方向（林東清、張玲星，2000）。

Mayes 與 Allen（1977）也認為人們會運用權力操弄政治行為，都是為了服務自己，所以他們會反抗組織原本的資源分享系統，以獲得控制權與影響力。此時，為了爭取有限的資訊資源，各方人馬就會互相角力，大玩零和（zero sum）遊戲，這種情況可以零和權力（zero sum power）的觀點予以詮釋。

## 二、系統發展階段（IS Development Stage）

此階段主要工作為瞭解使用者需求、系統邏輯分析、確定規格書、系統整體設計、系統細部設計、程式撰寫等。

發展階段 MIS 部門與使用者漸趨頻繁的接觸，對於系統開發一定需要使用者的配合以提出需求與規格，因此使用者開始瞭解系統細部的內容，而懂得開始為自身的利益考量，因此雙方人馬各自運作權力，而展開許多的政治行為（林東清、張玲星，2000）。

張玲星（2006）、Chang（2006、2007）曾經分別探討資訊人員、使用者如何在資訊系統發展過程中利用權力來運作不同類型的政治行為以達到其私利的目的，而對資訊系統的發展造成了相當程度的影響。總之，在 ISD 中運用權力的目的就是一種為了自利所運作的行為，所以人們會為了自利的這個目的與他人競爭或產生交換的行為。因此，這種利益互換的過程可用程序權力（processual power）的觀點予以詮釋。

另外，Kling 與 Iacono（1984）認為在資訊化過程中，當不同團體間存在衝突時，會增加不確定性的軌跡，也會因此增加政治活動。因為 IS 的發展，會對組織既有的權力結構、文化產生改變，若此一改變與之前的情況差異太過懸殊時，則員工們就會因此產生抗拒，所以資訊人員與使用者雙方都會為了捍衛自身的利益，運用權力來操弄運作政治行為（Markus & Robey, 1995）。因此，IS 的發展對組織既有穩定結構產生變化的過程，可用組織權力（organizational power）的觀點予以分析討論。

所以當資訊人員在 IS 發展階段時，利用其角色的優勢來掌握資源時（Coombs,

1992)，但由於使用者在推展 IS 時缺乏對資訊知識的瞭解，則會促使他們運作權力 (Newman & Rosenberg, 1985)，這時他們就會爲了得到控制權而改變需求，並且結成聯盟、鞏固地盤、反抗被壓迫，強化次文化，以保障自己的權益，讓資訊系統朝向對使用者自己有利的方向發展 (Orlikowski, 2000)。因此，這種情況也同樣會讓使用者操弄零和遊戲，則適合以零和權力 (zero sum) 觀點予以分析。

### 三、系統實施階段 (IS Implementation Stage)

此階段主要工作爲使用者測試、系統上線、系統導入、使用者訓練、新舊系統轉換等工作。

在實施引進的階段，系統建置已到尾聲，成功失敗、麻煩與否、責任歸屬等問題亦逐漸明朗化，在此賞罰即將出爐之際，雙方二度交手，政治行爲又蓬勃產生 (林東清、張玲星，2000)。

因爲，權力不僅是一種行動力，它同時也存在於社會關係中，因爲人們與他人互動時，會因爲權力的運作而產生相對應的反應 (Foucault, 1982; Hindess, 1996)。Zuboff (1988) 曾經發現 IS 的實施對某些中階主管來說，會影響到他們既有的權威、威脅到他們原有的控制權，所以他們會產生抗拒或扭曲資源分配的行爲，以致阻礙了系統的推展。再加上，許多員工會利用所使用的資訊科技來操弄權力，這樣不但會影響員工的工作績效 (黃國隆、陳惠芳，1998)，且其決策權力與領導行爲也同樣會影響員工的效能 (黃國隆、蔡啓通，1999)。

因此，在社會系統中，權力會隨著時間與空間的改變而產生變化，因此人們會爲了取得自主權、避免受制於人，所以會期望盡力獲得資源，以增進他們在彼此的互動中取得主導權 (Giddens, 1984)，因此某些屬下甚至可依仗其專業知識，而影響其上級的決策方向，這種情況會因爲資訊人員具備資訊專業知識而更加明顯 (Chang & Hwang, 2004)。故資訊人員便可利用其專家權來控制資訊，並在組織中操作資訊，將權力集中在自己的手上，並分散了使用者原有的權力 (Coombs, 1992; Keen, 1981; Robey, 1981)；而資訊部門的權力基礎及資訊部門對組織各決策層面也有著顯著的影響 (黃貞芬、林東清，2002)。所以，以上的各種情況則需以塑造社會權力 (socially shaped power) 的觀點予以詮釋。

然而，科技除了會以改變組織中的權力結構外，它同時也提供了管理者監控員工的機會，可以讓管理者的權力無限擴張 (Ball & Wilson, 2000; Clegg, 1989)。這是因爲資訊系統實施的結果，會將資訊集中到高階主管，他們可藉此掌控資源爲其

權力的來源，達到控制員工的目的，所以資訊系統的引用會減低員工與高階主管談判的籌碼，引起員工的反彈（Kling, 1991）。在資訊化的過程中會受到員工的抗拒，直到他們認為抗議無效為止（Willocks & Mason, 1987）。另外，造成組織實施 IS 失敗的原因也包含了政治與組織文化的限制，所以為了讓 IS 能實施成功，就必需深入瞭解引進 IS 時權力的操弄與政治行為的運作過程（Norris, 1996）。因為，政治行為是影響到組織內權力平衡的重要行動，所以 IT 導入過程中對 IS 的使用（不使用）或評估，必需將個人的權力利益一併考量，並瞭解整個的影響過程，方能讓 IS 的導入與實施得以順利進行（Serafeimidis, 2001; Serafeimidis & Smithson, 2000; Smithson & Hirschheim, 1998; Walsham, 1997）。此時，就適合以結構限制權力（structurally constrained power）的觀點分析討論以上的各種情況。

最後，Silva 與 Backhouse（2003）也主張權力的三迴圈分別為：事件（episodic）、社會整合與系統整合；其中每一個迴圈是由不同的權力型態所組成的，其中事件是權力的由來，權力方向為了達到整合社會，權力的方便性則是為了完成系統的整合。因此，在資訊人員和使用者動態的互動關係中，會對組織的制度產生不同的權力結構，使得科技與組織之間的變化產生結構化的影響（Newman & Robey, 1992）。另一方面，資訊系統相關的政治行為對組織內成員的士氣是有害的，並且會間接影響組織績效，對組織資源的利用與控制也會造成負面的回饋循環（Voyer, 1994）。所以，IT 在組織中的發展是一個社會現象，因為 IT 可創造並改變人的行為，而人們在使用科技後亦會運作某些行動，具備科技循環的特性（科技的雙重性），又因人是可彈性解釋（interpretively flexible）科技的，因此科技與組織的互動是不同行為者與社會歷史背景互動的展現（Orlikowski & Robey, 1991）。因此，再以塑造社會權力（socially shaped power）的觀點予以分析 IS 實施後對組織造成的回饋影響，則可發現更多新的啟示。

## 參、理論基礎

由以上諸多學者所研究的文獻中，我們發現無論公、私部門的各種組織在 e 化當中的權力、政治運作過程，若是只用一種理論觀點加以詮釋，必定有其缺失與不足之處。因此從本研究要探討的動態權力的多面向（multidimensional）來看，應該要由數個互補的角度，詮釋在臺灣特殊的背景之下，公營事業機構在進行 e 化中的權力運作過程，方可洞悉其間所蘊含的新啟示。

由於 Jaspersen 等人 (2002) 的研究主要是整理近二十年來資管學者在權力方面的主要研究，並予以分類，並未提出一個可供詮釋的分析架構，因此並不適合作為本研究之理論。再因為 Robey 與 Boudreau (1999) 是從組織政治 (organizational politics)、組織文化 (organizational culture)、制度理論 (institutional theory)，以及組織學習 (organizational learning) 等四種不同理論的觀點，說明推動 IS 時，可能為組織帶來的衝突，此二位學者也並未將研究焦點置於 e 化過程中權力的運作過程；因此，也並不是本研究所要討論的範疇。最後，只有 Sillince 與 Mouakket (1997) 是從多重政治過程的角度，可以詳細分析 e 化過程中的不同角色間操弄權力的情況，最適合作為本研究分析之理論基礎。因此，本研究決定採用 Sillince 與 Mouakket (1997) 的多種政治過程角度，以質性研究方法，並用下列五種權力觀點探究本研究個案在 e 化過程中的權力運用過程。

## 一、零和權力 (zero sum power)

由於政治衝突是個體間為了控制對方的鬥爭，因此具備擊敗對方抵抗的能力，並期望能控制或擁有資源 (Bloomfield & Coombs, 1992; Pfeffer, 1981、1992)。故政治遊戲即是零和 (zero sum) 遊戲，只有一方可獲勝。所以，無論組織員工會獲得或失去 IS 發展的主控權，都會影響到採用集中式或分散式的 IS 架構 (Hill, 1981; Mosco, 1989; Robey, 1981)。尤其是使用者和資訊人員之間的衝突，有可能導致使用者佔上風 (Newman & Noble, 1990; Serafeimidis, 2001)。Markus (1983) 也認為集中式的 IS 會使得各部門都想要控管 IS，但卻造成了妨礙系統發展的主因。

此時資訊人員就有可能為了鞏固自己的權力基礎 (secure power base)，將 IS 朝對自己有利的方向進行，而阻礙了 IS 原本的目標，因此扮演著妨礙者 (obstructor) 的角色；同時他們可以要求高階主管強制使用者或承包商順從其意見、與之合作，而扮演強制者 (coerce) 的角色。但是使用者有可能因為對 IS 的不瞭解、與事不關己的心態，也同樣會扮演妨礙者 (obstructor) 的角色。而中立的第三方—外包廠商—並不希望捲入資訊人員與使用者之間的爭戰，只希望早日結案，所以一切以合約為依歸，合法執行契約，而扮演著合法者 (legitimator) 的角色。

因為政客必須與其對立的團體競爭，方得以存活；因此資訊人員必須使用較好的政治手腕 (Coombs, 1992; Markus & Pfeffer, 1983)，讓使用者參與系統的建置 (Friedman & Comford, 1989; Ives & Olson, 1984; Markus & Robey, 1995; Robey & Farrow, 1982)，IS 才得以順利推展。所以說資訊是權力的來源，它是組織高層集

中資訊的最主要考量因素 (Ball & Wilson, 2000; Gottlieb & Borodin, 1973)。

但是，為何在引進 IS，減低人們權力後，他們仍會接受 IS；一方面是因為我們無法區分 ISD 過程中衝突發生的正面（社會責任及利他主義）及負面（渴望個人的權力）的動機。例如：Coombs (1992) 發現 IS 在降低某些醫生的權力後，他們仍然會因為 IS 可為病人帶來更新的醫療資訊，即使會降低其權力，也會接受新的醫療程序與系統。Mason 與 Mitroff (1973) 發現抗拒 IS 的醫師，一旦發現這樣做會有礙其醫療技術的進步，既使降低其權力，也會接受 IS。另一方面，則是參與 IS 的相關人員彼此間，除了競爭的關係，但也有著互補利益時，他們也會接受 IS。

因此，雖說此一觀點很容易將競爭團體間的衝突作有效的分類，然而在這種引進 IS 會降低人們權力，卻仍然接受 IS 的情況下，零和架構就無法詮釋箇中緣由，因為集中或分散方式的 IS 也是很重要的決定因素，所以這方面的權力角力，必需由程序權力 (processual power) 予以分析。

## 二、程序權力 (processual power)

由於社會關係重於個人的特質 (Orlikowski, 1989; Pettigrew, 1973)，它包含了獎勵、懲罰、權力、身份、以及專業知識的交換 (French & Raven, 1959)，也因為有這些需求，因此產生了交換的關係。交換就是 A 對 B 的資源依賴，因此資源的價值就在於他們具備不可替代性與中心性，並藉此達到他們想要的目標 (Emerson, 1962; Markus & Robey, 1995)。所以，當二個個體有不同權力型態時，也會產生交換的關係，如高階管理者需依賴較低階員工的專業知識；因此這種關係是互惠、相互依賴的，他們之間承諾的型式，是經過長時間發展而來的。

其中不同型態的權力就是從組織結構的觀點而來的 (Clegg, 1981; Pettigrew, 1973; Ranson et al., 1980)。因為每個人具有不同的權力型態，故此觀點可將政治遊戲視為正和 (positive sum) 的，雙方都希望從政治過程 (political process) 有所收穫，因此會產生對彼此均有利的解決方案 (Chang & Hwang, 2004; Fincham, 1992)。由於資訊人員對科技的瞭解，故在此談判過程就成為促進者 (Ball & Wilson, 2000)，也因此與 IS 相關的科技，提供了談判的籌碼。

所以此時資訊人員除了可以要求高階主管強制使用者配合 IS 的推動扮演強制者 (coerce) 的角色外，還可以資訊專家的身份，決定系統該有哪些功能，而扮演著控制技術者 (technical control) 的角色；同時也會因此妨礙了 IS 原本的方向，而



扮演著妨礙者 (obstructor) 的角色。然而，使用者在愈來愈瞭解 IS 的功能後，就會在 IS 發展階段，反過來要求資訊人員增加他們對 IS 的期望與需求，和資訊人員交換籌碼，而扮演著壓力團體 (pressure group) 的角色，讓資訊人員與之妥協。

雖然，從此觀點可以讓我們充分瞭解 ISD 中不同角色之間的溝通模式，但是因為資源是授受雙方互相交換的籌碼，並運用其在組織中所扮演的角色，讓資源成為運作權力或影響力的來源。因此，組織的影響力，如角色扮演的能力、績效、責任等，均大於人與人之間的關係，因此過程觀點無法說明以上這些事項。其次，又因為雙方無論其在組織中的地位或角色為何，都會與組織過程及目標有關 (Knights & Murray, 1994; Serafeimidis & Smithson, 2000)；因此無法解釋使用者對系統的抗拒、不信任所帶來的負面影響，以及所產生的不公平現象。因此，需要用組織權力 (organizational power) 來詮釋 ISD 中的這些現象。

### 三、組織權力 (organizational power)

我們可以組織模式來看待 IS，由於 IS 是社會組織中重要的資訊流程、社會與制度特性。例如：IT 會改變組織既有的穩定結構，並在設計系統時，可將資訊分享給員工，讓大家獲得權力 (Kling, 1991; Markus, 1981; Markus & Pfeffer, 1983; Silva & Backhouse, 2003)。

電腦系統需要一般員工互相合作、輸入資料，方能發揮功效，然而在這種管理階層熱衷、其他員工興趣缺缺時，資訊人員就必須利用衝突管理的方法，讓零和結果 (zero sum outcomes) 轉向正和結果 (positive sum outcomes) (Robey et al., 1993)。因此，使用者會在 ISD 的過程中，學習如何運用 IS 的發展去影響他人 (Robey & Farrow, 1982; Serafeimidis, 2001)。

另一方面，從組織管理的角度來看，組織內不同的角色，有不同的專業職位、聲譽，以及資源。人們會利用其角色的優勢，掌握資源、決定是否要接受或抗拒 IS (Coombs, 1992)。Curtis 等人 (1988) 發現使用者會為了得到控制權，而改變需求。在發展 IS 時，不充分的時間，也會忽略使用者的需求，並於事後不斷修改，影響到系統的成效；而需求的優先順序，也視使用者在組織中的地位與權勢而定 (Mouakket et al., 1994)。

因此，組織的角色可提供我們許多豐富的資訊，以協助解釋員工的行為。但是，資訊人員並無法全然認知到他們所扮演角色，是會改變組織內不同的協調機制 (coordinating mechanisms)，包括獎勵系統、權力結構、以及領導型態 (Dagwell

& Weber, 1983; Gwillim et al., 2005) 等，而這些改變就會造成使用者和資訊人員間關係的衝突，同樣也讓高階主管和員工間因立場不同，因此大家都不願為 IS 的成敗負責 (Walsham, 1993)。所以，如何說服使用者，使其敞開心胸放心的接受 IS、使用道德決策等方法，讓使用者合作就是很重要的課題 (Boland & Day, 1989)。

Franz 與 Robey (1984) 曾發現擴大承諾責任、代罪羔羊等，不能接受責任的政治行為，會強烈影響到組織的正常運作。因此如果資訊人員缺乏組織政治知識，在分析系統時也缺乏這方面的訓練，是讓 IS 無法順利推動的重要原因，所以對資訊人員施以教育訓練也是很重要的 (Lawrence et al., 2005; Newman & Rosenberg, 1985)。

許多文獻都強調，組織背景對 ISD 有非常重要的影響。此背景即為組織文化 (林東清、張玲星，2000；張玲星、林東清，2005；Grote & Baitsch, 1991)。Orlikowski (1989) 發現在 ISD 中，人們會結成聯盟，以鞏固地盤、反抗壓迫、強化次文化，以保障自己的權益，讓權力朝向對自己有利的方向發展。所以，ISD 會造成管理上的衝突，資訊人員和使用者間的動態關係，會產生衝突，而有政治行為，並且影響到 IS 的品質與結果 (張玲星、林東清，2005；Newman & Robey, 1992)。故組織政治在 IS 發展的過程當中扮演很重要的角色 (Pettigrew, 1973)。

因此，資訊人員此時就會為了鞏固其權力基礎，利用其專業知識，扮演著技術控制者 (technical control) 的角色，並把法令、規定拿出來，表明這樣做是合規定的，而扮演著合法者 (legitimater) 的角色；也就因為如此而改變了 IS 原本的目標與方向，所以對組織的 IS 而言，卻是個妨礙者 (obstuctor)。另一方面，由於使用者對 IS 的瞭解程度增加，因此如果他們無法在 IS 發展階段得到好處，則會拒絕合作，同樣也扮演著妨礙者 (obstuctor) 的角色。

雖說此一觀點可解釋 IS 發展和組織改變之間的關係，也可有效說明衝突和一致是依當時的情況而定，然而本理論觀點是從結構限制或文化背景中獨立出來，會忽略在特殊條件下，為何會有 ISD 中政治行為的發生 (Pfeffer, 1981)，Newman 與 Noble (1990) 採取從簡單理性觀點來看政治利益，將科技與社會關係分開 (Kling, 1991)，也未提供解決可達組織最佳目標和適應問題的方法。其實電腦網路也是社會網路，因此需要採用結構限制權力 (structurally constrained power) 予以分析。

#### 四、結構限制權力 (structurally constrained power)

無論是有權或無權者皆會超越組織層級來操作政治行為，以達其目標。因此組織結構會影響行為，是很重要的觀點 (Giddens, 1984; Orlikowski, 2000; Willmott, 1987)。在社會形成時，階級的形成，影響了人們是如何看待組織與他們自己 (Fincham, 1992)，也由於這種階級認知的社會，而改變了人們對組織階級型態的結構，因此有必要瞭解科技與組織之間結構化關係的研究。

例如：CASE (Computer Aided Software Engineering) 這種資訊系統開發工具，雖然簡化了程式設計師對程式的撰寫方式，但卻也使得程式設計師在撰寫程式時，形同處理例行公事般，毫無挑戰性，使得程式設計師的專業知識難以發揮；雖然這種開發工具的目的只是希望減輕程式設計師的負擔，但這卻影響到他們創意的發揮，而引起某些程式設計師很大的抗拒與反彈 (Orlikowski, 1989)。因此，人們通常會將科技所帶來的權力當成兩面刃，一方面它會引發人們對權力的保衛戰，但是另一方面它卻可以控制員工的抗拒事件，把事情導入正軌 (Foucault, 1980)。

雖然有能力的員工會自動自發完成其任務，但是卻缺乏有力的證據證明之，而且主管們也否認資訊系統發展的唯一目的是在於控制員工，而這些彼此矛盾的研究結果，讓人們更無法窺視資訊科技是否真的會限制員工謀生的技能、或者可為組織權力的重組發生重大的影響 (Braverman, 1974; Burawoy, 1979; Littler, 1982; Murray, 1989)。因此，為了瞭解資訊系統發展對權力的限制所帶來的影響，應該要從結構限制權力 (structurally constrained power) 的觀點予以詮釋。

由於新型態 IS 系統的實施，不但會影響使用者的權益，同時也會對資訊人員舊有的資訊知識產生打擊。因此，使用者為了鞏固其既有的權力，會團結一致對抗 IS，而扮演著壓力團體 (pressure group) 的角色，同時也妨礙了 IS 的實施，而成為了 IS 的妨礙者 (obstructor)。另外，由於資訊部門的一些資深資訊人員，只懂得舊有的 IS 的相關知識，對新型態的資訊知識付之闕如，所以他們在實施新 IS 時，會為了鞏固其既有權力，以專家自居，扮演著控制技術者 (technical control) 的角色，並強迫他人遵從其看法，而居於強制者 (coerce) 的角色。

本觀點之重點在於當管理者使用科技時，會使員工失去技能、強化並控制他們的這種思考模式、文化和意識型態的影響 (Orlikowski, 2000)，所以造成其他失去技能或存活能力的員工對 IS 的抗拒。

雖然此一觀點可以讓我們明瞭組織限制變異的優點，但是卻未提供一個該如何

授權、監督的可用模式給我們參考，所以需要再透過塑造社會權力（socially shaped power）詮釋分析本研究的個案。

## 五、塑造社會權力（socially shaped power）

從 IT 內部的觀點來看，人們認為 IT 是社會建構（socially constructed）（Berger & Luckman, 1971; Orlikowski, 2000）、也是社會本身的認知，因此必需瞭解科技的軌道—科技創新的生命週期、勞動過程的涵義（Webster, 1989）、以及決定資訊科技整合與採用的特定時機。

人們為了讓社會環境變的可以預期，就會從彈性開放轉成封閉政治過程的態度（Berger & Luckman, 1971; Orlikowski, 2000）。在人們認同科技能解決問題、轉換科技也是被大家所接受或獲得承諾的情況下，由於高度穩定的網路需要收斂，同時科技也具備不可逆轉性，因此 ISD 是轉換過程解決問題，所產生不可逆的結果，它會受到社會（人們）及科技（媒介物）關係的限制。

此觀點並可讓我們瞭解 IS 的實施有如一個變革過程，在不同的變革階段，不同的角色會有運用其權力影響他人，或自 ISD 當中獲得權力。因此，在 ISD 過程中，局外人（outsider）（如：使用者）會批評計畫，並且抗拒組織目標。局內人（insider）（如：資訊人員、管理者、使用者）卻擁有資源和私人利益可在未來作為交換的籌碼。因此，當資訊部門企圖使用技術和使用手冊來命令使用者時，會讓使用者非常生氣（Franz & Robey, 1984; Markus & Robey, 1995）並發生衝突。當局內人想以系統的發展來控制他人卻失敗時，就會找局外人來扛責任（推諉責任）；如果局內人無法變成局外人，情況持續惡化，局內人就會變成代罪羔羊（張玲星、林東清，2005）。

所以，資訊人員會在實施 IS 時，為了讓系統能順利結案，不去作整體的考量，而答應使用者所有的要求，扮演著允諾者（promise）的角色。同樣的使用者此時只會為了自身作業的方便，一切以法律規章為訴求，扮演著合法者（legitimator）的角色，並不會去顧慮到 IS 的整體效益，因此妨礙（obstructor）了 IS 的實施。

因此，本研究認為可以藉由塑造社會權力觀點，來詮釋本研究的個案在 IS 轉移前後的政治過程，瞭解在發展的不同階段，其局內人以及局外人的變化過程，提供給我們面對 IS 轉移時另一層面較為深入的探討與詮釋。

## 肆、研究方法與設計

### 一、詮釋分析方法與研究品質

本研究以公營事業 Delta 機構長久以來 e 化過程中的政治行為為研究的主軸。因此，透過質化研究方法深入剖析資訊系統發展過程中的政治行為。一般量化研究是以信度與效度來衡量其研究品質。本研究採用詮釋法分析個案，質性研究的優劣，亦有評估標準，本研究將以 Klein 與 Myers (1999) 所提的準則，檢測本研究的品質。這七個準則可分別論述如下：

在本研究主軸的前提之下，研究人員計畫蒐集的資料即在此既定的方向範圍之內，所獲得的資料可能反映研究者的偏見 (prejudice)，這是值得警惕的。這就是 Klein 與 Myers (1999) 所說的**懷疑原則**。

本研究以 Sillince 與 Mouakket (1997) 的 ISD 中多重政治過程觀點切入，並以五種權力 (零和權力、程序權力、組織權力、結構限制權力、塑造社會權力) 來詮釋 e 化過程中的各種政治行為。這是 Klein 與 Myers (1999) 所提**多重詮釋原則及抽象與概化原則**，希望本研究的理論架構可以產生新的啟示。

因為本個案的情境是一存在於台灣的公營事業機構，其 e 化過程中之政治行為必定受到社會背景之影響，因此研究人員在詮釋個案，以及個別政治行為運作者的行動時，必須要讓讀者瞭解個案的組織與社會文化脈絡，及政治謀略的運作，其行為 (parts) 必然深受整體社會脈絡與公營事業機構的背景 (whole) 所影響。這就是 Klein 與 Myers (1999) 所主張的詮釋之**脈絡與傳統意義原則**。

本研究在蒐集資料時，必須不斷的與受訪者互動，讓研究架構的概念與資料能彼此契合 (資料與理論對話)，方能深入瞭解五種不同權力的差異，以及運作者的行為如何影響到 IS 的推展。這是 Klein 與 Myers (1999) 所說研究者與受訪者間的**互動原則**，以及理論與資料的**對話式推理原則**。

### 二、研究設計

#### (一) 選擇個案

我們都知道資訊系統 (information system) 已是現代組織不可或缺的重要元件，若是能夠成功的 e 化，則會顯著提升組織的效能；但是 e 化過程若遭受到不理

性的阻礙或干擾（操弄權力），則非但不能達到預期的效果，甚至會產生反效果。由於大多數私人企業的經營者與管理者有著絕對的權力處置不配合 e 化的員工，然而在公家機關的組織的領導者與管理者相對而言卻沒有這樣的絕對權力。但是，公部門的 e 化對許多公營事業機構而言，卻又如此重要，所以位居不同角色的員工，就會利用這個「終身雇用」的空隙，領導者與管理者多半勿需為經營績效負全責等狀況，每一種職位的員工也會以其職權或所享有的（公務人員）之權益，在 e 化過程操弄權力。有鑑於此，本研究在選擇個案時，除了個案本身在 e 化過程要有很多的權力的事件發生外，若能對公家機關的這種現況作更深入的描述與分析，則可以提醒政府當局這種情況有改善的必要及其重要性。

由於質性研究方法不若調查研究方法需要隨機取樣，並將樣本所得結果概化（generalization），以得到一通用的模式（Patton, 1990）。因此，本研究採用質性研究方法中最常採用的立意抽樣（purposeful sampling）方法（Patton, 1990），因為本研究所需個案的前提必須是企業中有正式資訊部門的公營機構、已有十數年的 e 化歷史，且其在長久的 e 化過程中必須發生許多權力爭奪的事件。因此，本研究以深度抽樣（intensity sampling）方式，瞭解個案中所發生的事件與研究議題有很深入的相關（Patton, 1990），且經研究人員長期觀察並瞭解 Delta 機構的 e 化歷程中，發生了許多權力爭奪與政治行為的事件，且這些事件並未隨著 IT 的進步而稍有停歇；再加上 Delta 機構長期 e 化歷程中的權力與政治行為必需要採用多重互補的理論才能清楚的予以詮釋分析。

由於在此資訊化的時代，政府部門行政效率的不彰，常常受到詬病，在政府提出 e 化口號的今日，如何讓 e 政府能順利推展，在此變革過程，尤其需要對政府機關 e 化中權力的操弄有更深入的瞭解，方能降低其所帶來的負面影響，因此本研究決定以 Delta 機構為本研究的個案對象。

本研究在選定 Delta 機構為研究個案後，就採取滾雪球式抽樣（snowball sampling）的方法，透過資訊提供者不斷的提供新受訪者，因此得以訪談到不同部門、不同階層的相關人員，以達到多重資料來源的要求，滿足這方面的三角鑑定效度。故共訪談 Delta 公司 46 人，其中每個人訪談時間自 30 分鐘至 2 小時不等，平均也都訪談 45 分鐘～1 小時。詳如表一。

表一 個案訪談人數

Delta 機構各部門	訪談人數	Delta 機構各部門	訪談人數
資訊部門	19	DRD 部門	1
DSE 部門	5	DF 部門	3
DLS 部門	3	DS 部門	2
DP 部門	6	客戶	3
DW 部門	3		
DH 部門	1	合 計	46

資料來源：本研究。

## (二) 資料蒐集與分析

本研究自二〇〇一年十月起開始與受訪者蒐集相關資料，並進行訪談。本研究於資料收集時段發現任何問題時，也都會進行進一步的訪談或求證，以確定所發生的事件；因此陸陸續續蒐集資料直到二〇〇四年十月底為止，約三年的期間。本研究希望從多方面取得個案的資料，以提高多種資料來源的三角鑑定，資料來源包含如下：(1) 文件：包括公司簡介、會議記錄、行政文件等。(2) 檔案記錄：IS 外包計畫書、合約書等。(3) 觀察：直接對 Delta 機構總部及各地辦公室環境、人員、工作場域的觀察，以及各種 IS 的實際運作方式。(4) 訪談資料：包括開放式的問卷、錄音帶等。研究人員於訪談時所得的資料會與其他型態之資料（如：文件、檔案記錄等）相比對，以提高資料效度之目的。

在分析過程當中，由不同分析員（二位資管博士生及二位資管教授）分別獨立作業，若各分析員有不同分析結果時，則需各自說明分析理由，以達共識；若仍無法說服其他分析員，則請教參與本研究之資深資管教授，進行再次討論，直到大家可以接受一個共同意見為止；若是仍有歧見，則放棄這部分的資料，不予採用。

## 伍、個案描述

### 一、個案背景

Delta 機構為台灣一公營運輸事業機構，成立於一九四五年，首長向來是由政府高層指派；由於是公營事業機構之故，員工大多經過國家考試、對外招考、或約

聘僱方式任用，且具公務員之資格與限制，也因此造成了與一般公務體系類似的官僚文化。又由於本機構之歲入極為可觀，員工的薪資也比照國營事業機構的辦法一體適用，所以大家都以能進入本機構服務為首要目標；然而也因為員工具備公務員保障的資格，所以其難免會有一般所認知的不做不錯、少做少錯、多做多錯的心態。

一九六〇年代由於國內工商業起飛，經濟成長加速，本機構也因而業務營運量大增；然由於內部作業人員，受編制員額限制，不能隨之機動增加，而致各項業務處理速度降低，難以適應客戶之要求及機構內部作業時效上之需要。故於一九七一年研究業務電腦化之可行性，並採漸進方式，先將小部分業務項目委託公私營電腦中心代辦，再陸續增加委辦業務，伺有成效後由本機構 DS-1 單位負責於一九七四年設置電子資料處理中心。

初期以整批作業方式處理資訊系統，至一九七七年則換裝主機並由整批作業推進為線上及時作業。一九八二年奉上級核示將電子資料處理中心改為資訊室，並於一九八四年正式成立本機構之資訊室，於其下設置 DM-1、DM-2、DM-3 三個單位，分別負責資料處理、程式撰寫、以及系統作業等工作項目。資訊室在組織架構中為本局之一級單位。本機構主要業務為運輸及營運管理，因其作業效率之高低會直接影響本機構之績效，故本機構之電腦作業發展方向就以此為重點，再逐步推向業務管理以及辦公室文書處理等其他業務。

## 二、個案資訊系統的發展過程

### （一）推動線上及時作業階段（一九七七年～一九九二年）：Hank 的保守觀念

一九八〇年時，資訊部門在 Delta 機關算是相當的強勢，許多業務的流程，資訊部門甚至比業務單位還清楚，那時候資訊部門的 DM-2 單位由 Andrew 來領導，而資訊部門的主管 Hank 也是採取自由開放的管理方式，只是觀念上比較保守，不會開創新的業務。畢竟是服公職，首長又沒有要求，如果提新的點子，非但得不到支持，反遭碰壁，倒不如只維護現有系統，輕輕鬆鬆就好，雖然有資訊人員很不以為然，但是大家都輕鬆，何樂不為？因此阻礙了系統向前邁進的腳步。

因為當時連線的計費系統是在不同時段由不同的設計人員陸續開發的，程式設計員也都各做各的，各系統間的代碼及 key 值都沒有統一，非常零散；所以在一九八六年時辦理了資訊整體規劃作業，期望能將以前所開發的系統加以整合。



但資訊部門依舊由 Hank 來領導，所以並未開發新的資訊系統，而且首長都是上級機關派下來的，多屬酬庸性質的派任，以致於也無心好好經營，而且 Delta 機構在早期也很賺錢，所以就沒有改進的動機。Hank 一直做到退休都不敢輕舉妄動、改變系統，以免萬一出問題，要負擔相當大的責任，那就得不償失了，也因為如此對於新系統的推動也遲滯了許久。

在此資訊科技發展的早期，IS 是非常專業的領域，無論是高階主管或是其他部門的人員，對 IS 完全是門外漢，因此 Hank 長久以來主導有關 IS 的所有事宜，他可以說是組織內 IS 方向的唯一領導者，而掌握著 IS 所有的資源與權力。但是，Hank 卻無法隨著資訊科技的潮流而更新其資訊專業知識，所以非常害怕更新 IS，除了無法承受失敗的後果，也害怕對新資訊知識的貧乏與不瞭解，而將資訊主導著的大位拱手讓人，從此失去其長久以來的權威地位與形象。

## （二）全面實施電腦化作業階段（一九九二年～一九九六年）

Delta 機構於此時開始全面實施電腦化作業，對員工現有作業模式有著很重大的影響，所以自此階段開始，在 e 化的過程當中，就發生了很多政治行為。

從一九九二年起，Delta 機構則以擴大電腦作業範圍達到全面實施電腦化作業為目標，並發展對外連線作業；於一九九四年起陸續在全機構各據點裝置終端機設備與電腦主機連線，並改由現場承辦員自行處理電腦作業且印製各種作業表單，並將各外單位之終端機設備與 Delta 機構之電腦連線，以自動列印所需資料，免除客戶親自赴各外部單位辦理申請手續的不便，而達到便民的目的。

此時 e 化已到了全面推展的階段，各現場人員面臨自己要輸入電腦的狀況，而那時以 DW 部門的人員首當其衝，原本調至該據點的輸入小姐在循序指導他們作業程序後就要撤離，所以引起那些年紀較大的使用者很大的反彈聲浪，他們也擔心一旦作業 e 化後，自己的工作就會被電腦取代，而有失去工作的危機；為了捍衛其工作權，所以相關同仁在工作時，彼此互相推託，以致於發生一些或大或小的衝突，而阻礙了系統的推動。

然而，Delta 機構在經歷過近二十年的業務 e 化的歷程後，由於當初資訊部門主管 Hank 的堅持，資訊系統一直維持舊有的架構與設計方式，所以就比較落伍，他也不接受其他部門的意見與看法，縱使首長要求，他也以人力不足為藉口，遲遲不予開發；由於大家對資訊知識的貧乏，只能聽任 Hank 的主張，而無能為力。因此，系統若有錯誤或臨時須增加新的報表，則在原有系統架構下疊床架屋，讓系統變的毫無章法，致使資訊人員更是不敢輕舉妄動，讓系統的發展停滯不前。

當然這種現象除了資訊人員要負責外，Delta 機構的首長不懂電腦，只看結果、不管過程，也是造成系統畸形的重要原因；而且資訊部門沒有一個系統分析的總管，所以系統就東加一點、西加一點，毫無章法，難以維護。所以業務部門的員工回憶道：

e 化的時候，上面的人他不管…你們怎麼搞出來，那是你們 MIS 部門的事，我每天早上一看那個報表漂漂亮亮的就好；所以底下就開始製造怪獸。

之後，一九九五年 Delta 機構奉上級命令要求辦理作業自動化，並得於半年內完成，而推動 DEA-IS。雖然本系統仍然未脫大主機架構，並以 COBOL 語言撰寫，但此系統卻是 Delta 機關第一個直接對客戶連線的系統；而本系統的建置與實施卻對 Delta 機構整體的發展產生了轉捩點的影響。

因為時間的緊迫，造成業務部門和資訊部門非常大的人力及時間壓力，所以大家在規劃和設計 DEA-IS 的時候，儘量能不變更，就不變更。所以 Hank 就以人力不足為由，以委外方式辦理，但並未徵詢各相關客戶、機構內各部門的意見，請他們提出需求，也未針對業務流程做改進並加以規劃、設計，這樣 Hank 依舊可以維繫著其既有的資訊領導者的地位，而得以屹立不搖。且 DEA-IS 也只將原本未整合的部分做到可以相連而已，卻未做到真正的整合，而轉移了系統原有的方向。

再加上，所推動的 DEA-IS 對使用者部門而言，當時一方面因為作業流程不清楚、工作權限也劃分不清，人工作業還可以應付，若要電腦化承辦員還要學習很多新的東西，所以多不願意改變。尤其是年紀較大的員工，以後要自己動手，對他們來說也造成很大的壓力，又可能因電腦化而減低人工作業的份量，失去他原有的審核權，離開原來熟悉的工作環境，所以就很不情願，想盡辦法來拖延或維持原先工作流程的方式設計系統，使新系統不順利，畢竟維繫原有掌握重要資訊的優勢，讓他人能像以前人工作業般，對自己有所求，持續保有工作的主導權與利益，並且保住飯碗才是他們最關心的議題，至於 IS 的效率與成效，對他們的考績、權勢與既得利益毫無關係，也就不是那麼重要了。

另外，還有許多作業流程的問題均有待解決，但是大家只希望像現在這樣相安無事即可，誰也不願提出，以免攬事上身，給自己增加麻煩。反正是公家機關，考績也是輪流的，並不想做的那麼辛苦，一旦徹底執行下去，多餘的人力要如何安置等都是問題，還不如敷衍了事，省得麻煩，以上這些行為在在改變了系統原先的目標與方向。

既然自動化，就是一貫作業，一些很規律性的業務由電腦代勞即可，但業務單位卻不作如是想，因為所有的資訊都在承辦員手上，原本需要他蓋章的地方，你就要去求他，這樣方能彰顯他的權力；一旦自動化後，他原先的權力相對也消失，對許多業務部門人員來說是一種非常大的威脅。因此，一旦自動化後，他們將如何存活？權力被剝奪、專業知識被分享，所以就不斷的抵制。尤其是影響到基層主管，他們唯恐會因此而被虛位化；因此，就以法律規章為藉口而不予改變，在訪談時許多奇奇怪怪的路徑就出來了，多了許多不必要的檢查，只為了強調自我的重要性，但對系統本身卻有非常不良的影響，不但轉移了系統原有的方向，也阻礙了系統的推動。

其實除了業務部門的使用者會有這種恐懼心態，資訊部門的 DM-1 單位的員工也一樣會擔心，一旦資料的輸入與修改業務轉到業務部門，那他們的價值何在？所以資訊部門的 DM-1 單位的員工為了保住既有的存在價值，也是虛應事故，對全面電腦化的工作也只是表面上配合辦理而已。但是，這個時候上級強力要推動自動化系統，又擔心底下的人不能切實執行，因此就訂定處罰條例，凡資料輸入錯誤都會列入年終考績參考，最後大家才不得不做。

### （三）Simon 下令 DP-1 單位作業 e 化（一九九六年至今）

Delta 機構因為 DSE 部門提出需求，要將其業務 e 化，於一九九七年外包 DAR-IS，但本系統一直拖到二〇〇〇年初才正式完成，原本預計一年內要完工的案子，中間除了上級中央組織變革影響半年外，全案時程整整延後了一年多。

本案一開始是由 DM-2 單位的 Bill 規劃的，後來主管換成 Mark，到一九九九年主管才換成 James。其間 DAR-IS 也換了三位承辦人員，因為資訊人員對此系統的業務並不瞭解，而 DSE 部門與資訊部門都認為是對方的事而互推責任。由於本系統牽涉到 Delta 機構的所有單位，所以若是未曾對業務做詳實的瞭解，是無法將本系統順利完成的；因此，第三位承辦人 Lou 在接辦本案時感到很不滿，因為他認為這麼大、這麼難的案子為何由他這個層次最低的新人來做，這種挑軟柿子吃的作風，讓 Lou 忿忿不平，但卻也因為人微言輕，而只能聽命行事。然而本案已逾期多時，他就先行解決合約問題的部分，但是在會簽公文給各部門時，大家都推卸責任，無法徹底解決問題，這也是因為 Lou 的位階太低所致。

除了業務部門以外，其實資訊部門也因為 DAR-IS 硬體部分效能太差，導致系統狀況頻頻，但是承辦員 Lou 要求更換硬體時，卻遭到 DM-3 單位主管 Willy 的反對，因為這會增加他們的麻煩，也沒有什麼好處，承辦員就只有直接找部門主管

Bill，才解決此一問題；因此，同樣是資訊部門，但不同單位之間的角力也可從此一窺究竟。

DAR-IS 除了原先資訊部門承辦員未盡心負責外，業務部門的人員因為常輪調，業務又沒有交接清楚，所以對自身的業務並不瞭解，也是延宕本案的主因。其中一個業務項目的承辦員一直表達錯誤，因為人工作業時才可以讓各部門承辦的業務量灌水、增多；然而一旦用電腦計算，就會減少很多數量，讓一切回歸到真實面，但這樣卻會影響各部門的作業績效，所以該承辦員 Ann 一直堅持他的意見，並且認為一切不對都是資訊部門的錯，而推諉責任，阻礙了系統的發展。這也是由於大家為了爭取好的績效，期望獲得上級主管的好感，為未來的仕途鋪路，所衍生出來的後果；但是在 DAR-IS 的發展過程中，卻沒有任何人願意站在 DAR-IS 整體的角度來考量其作為。因此，DAR-IS 之所以會失敗，也是因為各自提出需要修改的部分，並沒有整體考量，以致於頭痛醫頭、腳痛醫腳，衍生出來以後許多問題，再加上無論是資訊部門、廠商、使用單位頻頻換人，大家就互相推諉責任，沒有擔當而阻礙了系統的發展。所以 Helen 回憶道：

以前人工作都沒問題，但是一九九八年底上級組織變革以後，承辦人員 Ann 還是用舊的方式跟廠商說，所以就照舊的方式設計…Ann 表達的不清楚，所以講到最後就亂掉了…整個都有修正，那看到這邊變了，就改這邊，那邊變了就改那邊，那有些系統上的矛盾點不是立刻可以看到的，都是做了以後才發現…然後 DM-2、DSE 單位的人，還有廠商那邊都在換人，所以大家就互相推諉責任，所以會有這樣的結果，…

其後，於一九九八年時，資訊部門外包了 DH-IS，由於本系統在規劃之時，原本是提出分散式的管理方式，但後來因為資訊部門 Harry 的堅持，在未與 DH 部門溝通的情況下，卻以集中式的管理方式建置系統，造成 DH 部門難以使用，因為以集中式的方式管理對 Harry 而言比較好維護而堅持己見；雖幾經爭執，但是資訊部門畢竟是專業人員，所以高階主管就以資訊部門的意見為主，但卻轉移了系統原先的方向，這也是令 DH 部門某些使用者失望的緣由；這又是一樁資訊人員與 DH 部門使用者爭主導權，而資訊人員獲勝的案例。

另外，DH 部門的使用者發現，資訊部門並沒有開放權限給 DH 部門的所屬單位查閱相關資料，他們要透過 DH 部門提供，這樣就造成 DH 部門很大的困擾與負擔。又鑑於公家機構的報表常需要依照長官的指示，隨時修改、增減，所以 DH 部門的員工就認為，如果系統能彈性的轉換成市面上既有文書處理的檔案格式出來，

那麼他們就毋須每次麻煩資訊人員修改報表格式，而可自行操作讓大家都方便；但是系統業已完成，一切都木已成舟，DH 部門的員工也只能將就著使用既有的系統，毫無權力為此不合理狀況發聲。

然而目前 DH-IS 卻只有 Harry 有權將資料轉成文字檔，再加以處理，因為他認為這些資料是有機密性的，不能隨便給使用者轉成文字檔，畢竟 Harry 不是正式的公務人員，他也必須掌握一些資訊在手上，方能突顯他的存在價值；這也是 Harry 在發展 DH-IS 時一直所期待的目的，唯有掌握 DH-IS 的主導權，才能穩住他在 Delta 機構不穩定的地位。他並且認為要將資料轉換成文書處理檔案格式，是使用者在刁難資訊部門，喜歡支使他才這樣要求的，因此他就以組織法則、規定的理由來阻礙使用者干涉 IS 的架構。況且系統寫不出來是廠商能力不足，也不是他能解決的，也就因為如此而轉移了系統原先的目標與方向。所以將一切無法達成使用者需求的責任推給廠商，就可以勿須為 DH-IS 的功能不完善負任何責任。因此，本案的承辦人 Harry 提到：

…目前是可以將 DB 的資料轉成文字檔，但只有我可以這樣做，他們可以提出來，然後我來寫程式，挑欄位去篩選…也有使用者故意找麻煩的…他跟你挑說，我要像文書處理工具的那種功能…他就只會講出來給你做，叫你做，喜歡支使你，他就是 handle 你，你就是要聽我的，那我當然不可能說聽他的…這些資料是有機密性的，所以不能隨便給使用者權限去轉成文字檔，…

整體而言，使用者未曾針對 DH-IS 提出較完整而具體的需求，總是認為只要是跟電腦有關的，就推給資訊部門。然而資訊部門所規劃出來的架構，也未曾將使用者各自所提之需求，簡化不必要的流程而加以整合，所以設計出來的系統也不符合使用者所需，在開發完成後，要再去修改系統架構就很困難。

而且，DH-IS 中還有一些很重要的資料，應該由 DH 部門輸入並審核才對，但 DH 部門為了怕麻煩，就由所有員工自行輸入；但是如果 DH 部門沒有確實核對，就會造成資料不實的問題，後續影響就更形嚴重。但是，當時 DH 部門的主管並未投入此系統，一切交給業務承辦人處理；也因此下面的人意見多、無法整合，以致於此系統沒有一個可以遵循的標準及方向可尋；再加上資訊部門 DM-2 單位的主管 Mark 也不聞不問，一切交由 Harry 自行處理，所以才有這樣一個失敗的系統產生。所以，頻頻發生這種資訊人員與使用者之間推諉責任的狀況，無不是為了捍衛自己的權力所致。

## 陸、分析討論

### 一、零和權力 (zero sum power)

早期 (一九七七年~一九九二年) 由於資訊系統是主機架構，資訊專業知識只有資訊人員瞭解，由於當時的資訊部門主管 Hank 的強勢作風，一切以不變應萬變之方式面對，一直到 Hank 退休都不敢改變系統，以免出問題後還要背負責任。後來在全面實施電腦化作業階段 (一九九二年~一九九六年)，Hank 同樣不接受其他部門的意見與看法，再加上，資訊人員對資訊新知的趨勢也缺乏瞭解，也造成了 Delta 機關 IS 的落伍。一九九六年之後，所推動的 DAR-IS，也因為 DSE 部門與資訊部門都互相推諉責任，以及廠商對作業流程的不解與誤解，以致 DAR-IS 錯誤百出，延後完成期限。

以上各項問題，無論是資訊部門主管 Hank、資訊人員、使用者、或是承包商，都將資訊系統視為權力的來源，能掌控資訊系統，則如虎添翼，希望他人都能以自己的意見為主，而此時資訊人員利用擁有資訊專業知識的強勢，而讓使用者、承包商聽從己見，因此無可避免的發生衝突，這些情況和 Bloomfield 與 Coombs (1992)、Coombs (1992)、Markus 與 Robey (1995)、Serafeimidis (2001) 等學者之觀點相符。因此，這些現象可用 Sillince 與 Mouakket (1997) 的零和權力 (zero sum power) 觀點予以詮釋，其中：(1) Hank 一方面掌控電腦化的方式，但另一方面卻又妨礙 IS 的進步，因此他同時扮演鞏固權力基礎 (secure power base)、妨礙者 (obstructor) 的角色。(2) 資訊人員扮演強制者 (coerce) 的角色，希望使用者、承包商能聽從己見。(3) 使用者卻以事不關己的心態，不投入 IS 的開發，扮演妨礙者 (obstructor) 的角色。(4) 而承包商與使用者之間的溝通不良，未深入瞭解問題，將就撰寫 IS，而扮演合法者 (legitimater) 的角色。

依據 Delta 機構在 e 化過程中所發生零和權力 (zero sum power) 的現象，本研究發現：在公營事業的 e 化過程中，若沒有任何角色願意努力付出，總是寄望他人播種，自己即可不勞而獲，只要能掌控權力，即使對 IS 的成功造成阻礙也在所不惜時，則此種非贏即輸的零和思維與作風，就會是導致 e 化失敗的重要關鍵。

因此，在公務機關的 e 化過程中，高階主管應該要有一個正式的獎懲機制，鼓勵所有部門員工積極主動參與 e 化，讓他們知道他們必須為失敗的後果負全責，這

樣也許在 e 化過程就可降低許多這種零和權力的運作模式。

## 二、程序權力 (processual power)

一九九五年推動的 DEA-IS 未真正的整合、報表未精簡、業務人員擔心其審核權受損等問題，無論是資訊人員或使用者，都將權力視為可以交換商品的力量，認為權力就是力量，資訊人員認為上級既然指定 IS 完工的期限，他們就外包、並且只做到表面的整合；使用者認為你答應我的要求，我就配合你 IS 的推展。彼此間各取所需，大家互相交換籌碼，彼此妥協，以滿足各方的需求，這些情形和 Ball 與 Wilson (2000)、Clegg (1981)、Orlikowski (1989) 等學者之研究結果觀點一致。因此，這些現象可用 Sillince 與 Mouakket (1997) 的程序權力 (processual power) 觀點予以詮釋，其中：(1) 資訊人員扮演強制者 (coerce)、控制技術者 (technical control) 的角色，自行決定 IS 的內容，並扮演妨礙者 (obstructor) 的角色，使得 IS 只做到表面的整合。(2) 使用者扮演著壓力團體 (pressure group) 的角色，讓資訊人員妥協，在 IS 中加入對於維繫他們權力有幫助的各種流程與檢核。

因此，依據 Delta 機構在 e 化過程所發生的程序權力 (processual power) 的現象，本研究發現：在公營事業的 e 化過程中，只要能達成上級的要求，完成 IS，無論其整合的程度如何，只要表面上看起來各系統在一起，能運作就好，至於報表是否需要精簡、流程是否合理、系統是否達到最好功效，都不列入各方的考量；所以，最後建構的 IS 就無法達到當初改善作業流程、提升行政效率的目標。因此，如何讓作業流程與 IS 完全搭配、整合，以提昇效率與效能，方是 IS 得以成功的重要關鍵。

此一現象在目前各公、私立組織內推動 ERP (Enterprise Resources Planning) 時，應該要搭配 BPR (Business Process Reengineer)，這樣方可達到當初合理化、簡化流程，並提升作業效率目的的一個很好的參考依據；同時也可避免公務機關的員工在 e 化過程運作這種程序權力。

## 三、組織權力 (organizational power)

自從一九八六年辦理資訊業務整體規劃後，有一半以上的系統到了一九九二年以後都尚未開發、業務部門與資訊部門就因為 IS 的問題而衝突不斷、一九九二後全面電腦化，對年紀大的使用者的影響所引發的反彈，再加上推動 DAR-IS 時資訊

部門內部各單位間對系統效能不佳，各自推諉責任的現象，彼此角力而發生衝突，所帶來的種種問題；另外，承辦 DH-IS 的資訊人員 Harry 其獨斷作為，所引起他和 DH 部門間的衝突等各項問題。

無論是資訊部門主管 Hank 與業務單位間、使用者與使用者間、資訊部門與首長間、資訊部門所屬各單位間、資訊人員與使用者與承包商間，或是資訊人員與使用者間所發生的衝突，都是源於大家將 IS 視為搶奪權力的工具，視權力如網絡，彼此互相角力，引發了各種形式的衝突，這些狀況和 Gwillim 等人（2005）、Lawrence 等人（2005）、Mouakket 等人（1994）、Silva 與 Backhouse（2003）之看法不謀而合。所以，這些現象可用 Sillince 與 Mouakket（1997）的組織權力（organizational power）觀點予以詮釋，其中：（1）此時 Hank 扮演妨礙者（obstructor）的角色，阻礙了新系統的發展。（2）資訊人員 Harry 則扮演技術控制者（technical control）與合法者（legitimator）的角色，左右了 DH-IS 的方向。（3）資訊部門各單位則扮演鞏固權力基礎（secure power base）與妨礙者（obstructor）的角色，妨礙了系統的效能。（4）使用者則扮演妨礙者（obstructor）的角色，拒絕與資訊人員或承包商合作。

依據 Delta 機構在 e 化過程所發生組織權力（organizational power）的現象，本研究發現：公營事業內任何部門均有可能利用 IS 為工具，左右 IS 的方向，在 e 化過程會因此而引發彼此間的衝突，甚而影響到組織的發展，所以如何避免各部門在 e 化時將 IS 視為擴權的工具，則可避免此一負面結果。

在公務機關的 e 化過程應該由高階主管組成專案小組，將 IS 所有的功能達到透明化，讓各部門無法利用 IS 作為擴權的工具，這樣則可避免他們在 e 化時有運作組織權力的機會。

#### 四、結構限制權力（structurally constrained power）

實施 DEA-IS 對使用者所帶來的不安、DH-IS 的發展過程，資訊人員 Harry 對使用者的刁難，作為其控制使用者的權力來源，以突顯他在 Delta 機構內的存在價值等各項問題。無論是使用者或是資訊人員，都將權力視為控制的手段，並利用 IS 來達到他們控制的目的。因此也影響到他們對 IS 的態度，而 IS 只是他們用來達到其控制的目的，也就是所謂的社會媒介，這些情況和 Giddens（1984）、Orlikowski（2000）等學者之論點相符。因此，這些現象可用 Sillince 與 Mouakket（1997）的結構限制權力（structurally constrained power）觀點予以詮釋，其中：（1）DEA-IS



的使用者扮演鞏固權力基礎 (secure power base)、壓力團體 (pressure group)、妨礙者 (obstructor) 的角色，讓資訊部門順從他們的意願，以維繫他們既有的權力。(2) DH-IS 的資訊人員扮演鞏固權力基礎 (secure power base)、控制技術者 (technical control)、強制者 (coerce) 的角色，同樣藉由 IS 穩固其在組織中的地位。

所以，依據 Delta 機構在 e 化過程所發生的結構限制權力 (structurally constrained power) 的現象，本研究發現：IS 是人們可以在組織中賴以存活的重要資源，爲了捍衛自己的權力，無論是使用者或資訊人員，都期望利用它來控制其他人。這不但決定了人們對推展 IS 的態度，並左右 IS 的發展方向，讓 IS 變成控制的手段。因此，如何改變人們對 IS 的態度，讓彼此樂於接受它，並且視之爲協動作業、大家團隊合作的好幫手，則可避免人們對 IS 的抗拒，並利用其控制他人。

所以，應該將 IS 的成敗與公務機關的各部門員工的團隊合作的績效相連結，這樣就可以避免他們各自利用機會在 e 化過程運作這種結構限制權力，來達到他們捍衛自身權力、控制他人的目的。

## 五、塑造社會權力 (socially shaped power)

負責 DH-IS 的資訊人員 Harry 對該作業流程並不瞭解，所引起和使用者的衝突，以致於所設計出來的系統不符使用者所需，再加上 DH-IS 沒有審核機制所造成資料不實等各項問題。資訊人員只有在想要控制 IS 架構時，自詡爲局內人 (inside)，至於流程問題，就推託給使用者，而以局外人 (outside) 自居；使用者從頭到尾都認爲 IS 原本就是資訊部門的事，一切與他無關，所以就一直以局外人自居；最後，DH 部門的人員只有在要躲避資料輸入的繁複工作時，方以局內人自居，至於系統該如何設計、該依據何種作業標準，則全然不理，完全以局外人的態勢出現，這些情況和張玲星與林東清 (2005)、Franz 與 Robey (1984) 相關學者之觀點一致。而這些現象正可用 Sillince 與 Mouakket (1997) 的塑造社會權力 (socially shaped power) 觀點予以詮釋，其中：(1) 資訊人員 Harry 只扮演允諾者 (promise) 的角色，使用者提什麼意見他都接受，也不管其中是否有衝突或不一致，也不盡己力去蕪存菁。(2) 使用者扮演妨礙者 (obstructor) 的角色，隨便提需求，應付了事。(3) DH 部門員工也以合法者 (legitimator) 的角色要求其他部門的員工輸入資料，以免麻煩。

依據 Delta 機構在 e 化過程所發生塑造社會權力 (socially shaped power) 的現

象，本研究發現：無論是資訊人員、使用者，或是 e 化相關部門人員，都會依情況而定，把自己界定為局外人或局內人。而 IS 就有如藩籬，隔開了各方人馬，讓彼此間難以溝通，因此在推動 IS 的變革過程中，資訊人員會為系統的失敗找使用者、e 化相關部門員工等局外人為失敗負責，成為代罪羔羊。因此，在 e 化過程如何讓所有參與者都把自己視為局內人，則可避免利用其既有的社會權力，而發生推卸責任的情況。

此時，公務機關的高階主管就要主導 e 化的進行，將 IS 從藩籬變成各部門間彼此溝通的橋樑，讓他們彼此之間有休戚與共、生命共同體的關係，這樣他們就比較不會操弄這種「塑造社會權力」，而互相推諉責任。

## 柒、研究貢獻

首先，從**零和權力觀點**來看，組織內不同的角色，在 e 化過程只寄望他人的付出，不但不願意努力付出，更會為了自身能掌握權力，只考量自身利益、權力而運作零和權力的政治行為，阻礙了 e 化的推動。因此，本研究建議：公營機構的管理者可以使用團隊合作的方式，讓大家共同參與 e 化，並且功過得失由大家共同承擔，或者可以降低某些公務單位這種多做多錯、少做少錯、不做不錯的惡習，以及大家對公務員的這種刻板印象。

其次，以**程序權力觀點**而言，組織內不同角色，會利用其所擁有的專業知識，視為 e 化過程中的交換籌碼，到最後為了應付主管的要求，而敷衍了事，並未達到當初 e 化的目標。所以，本研究建議：公營機構的管理者在推動 e 化時，必需事先將 e 化的程度詳盡的告知員工，以免員工利用相關的專業知識，運作程序權力的政治行為。

另外，在**組織權力觀點**中，不同立場的群體間，會在 e 化的過程中因為利益與權力的衝突而對立，期望將 IS 導向對己方有利的方向，所以他們就利用組織權力運作相關的政治行為。因此，本研究建議：公營機構的管理者在 e 化之前，就要將 IS 的目標與方向確定，以免各方人馬屆時會因為對 e 化瞭解的愈深入，左右 IS 方向的心態就會愈強。

接下來，以**結構限制權力觀點**而言，組織內不同的角色都想要利用組織內既有規定的限制（規範），期望利用 e 化來達到控制其他員工或部門的目的，以彰顯自

身在組織內的權力與重要性。這種難以修改規章的現象，在公務機關尤其明顯，更容易為員工所利用。因此，本研究建議：為了不讓 IS 成為不同立場員工控制的手段，公營機構的管理者就必需彈性詮釋組織內的既有規定，不讓各部門員工利用這些規定，成為 e 化過程中理所當然的藉口與阻礙。

最後，從**塑造社會權力觀點**來看，各部門員工都瞭解 e 化的重要，但更重要的是 e 化會影響到他們既有的利益與權力，所以配合度很差，但是員工們卻也都想利用其在組織內的優勢，在 e 化過程中爭功諉過，以謀得最大利益。因此，本研究建議：公營機構的管理者若是想要避免員工在 e 化過程中運作塑造社會權力的政治行為，就必需事先訂定明確的獎懲標準，讓員工無法投機取巧。

有關五種權力觀點之研究貢獻與啟示，詳如表二。

表二 五種權力觀點之貢獻與啟示

	研究貢獻	啟示
零和權力	在 e 化過程各種角色只寄望他人的付出，並只考量自身利益 資訊部門主管與資訊人員：扮演鞏固權力基礎、妨礙者、強制者之角色 使用者：扮演妨礙者之角色 承包商：扮演合法者之角色	使用團隊合作的方式，讓不同立場的員工共同參與 e 化，並且共同承擔功過得失 資訊部門主管與資訊人員：可以利用其對資訊專業知識的能力，積極主動的參與 e 化。 使用者：應該抱著多做多學的態度，積極配合組織的 e 化。 承包商：若能與政府部門各相關人員深入溝通，完成 e 化的任務
程序權力	組織內不同角色，會利用其所擁有的專業知識，視為 e 化過程中的交換籌碼，只應付主管的要求，敷衍了事 資訊人員：扮演強制者、技術控制者之角色 使用者：扮演壓力團體之角色	推動 e 化時，必需事先將 e 化的內容及程度詳盡的告知員工 資訊人員：可以事先規劃 e 化的進度，讓各部門得以周全準備組織的變革 使用者：應該盡量配合資訊人員的 e 化進度，達到雙贏的目標
組織權力	不同立場的群體間，由於利益與權力的衝突而對立，期望將 IS 導向對己方有利的方向 資訊部門主管：扮演妨礙者之角色	e 化之前，就要將 IS 的目標與方向確定，以免各方人馬左右 IS 資訊部門主管、資訊部門各單位與資訊人員：應該起帶頭作用，一旦確定

	研究貢獻	啟示
	<p>資訊人員：扮演技術控制者、合法者之角色</p> <p>資訊部門各單位：扮演鞏固權力基礎、妨礙者之角色</p> <p>使用者：扮演妨礙者之角色</p>	<p>IS 的目標與方向後，就不再改變</p> <p>使用者：盡量尊重資訊部門的專業建議，勿操弄、干擾 IS 既定的目標與方向</p>
結構限制 權力	<p>組織內不同的角色都利用組織內既有規定的限制，以 e 化來達到其控制的目的</p> <p>DEA-IS 的使用者：扮演鞏固權力基礎、壓力團體、妨礙者之角色</p> <p>DH-IS 的資訊人員：扮演鞏固權力基礎、技術控制者、強制者之角色</p>	<p>管理者必需彈性詮釋組織內的既有規定，此一策略在公務機關更顯重要</p> <p>DEA-IS 的使用者：勿以「依法辦理」作為妨礙推動 e 化的藉口</p> <p>DH-IS 的資訊人員：也不應該為了鞏固自己的權力，也利用既定的規章制度，妨礙使用者操作 IS 的方便與權益</p>
塑造社會 權力	<p>員工們都想利用其在組織內的優勢，在 e 化過程中爭功諉過</p> <p>DH-IS 的資訊人員：扮演允諾者之角色</p> <p>使用者：扮演妨礙者之角色</p> <p>DH 部門員工：扮演合法者之角色</p>	<p>e 化時，管理者必需事先訂定明確的獎懲標準</p> <p>DH-IS 的資訊人員：不應該為了打好關係，就隨便允諾使用者</p> <p>使用者與 DH 部門員工：應該遵照管理者所明訂的獎懲標準，勿投機取巧</p>

資料來源：本研究。

## 捌、結論

本研究採用質化研究方法，以 Delta 事業機構為研究對象，用多重權力觀點（零和權力、程序權力、組織權力、結構限制權力、塑造社會權力）詮釋企業 e 化過程中的政治行爲。在理論方面的貢獻，本研究發現若是組織內不同的角色，在 e 化過程中只考量自身的利益、權力，期望他人付出而坐收漁翁之利；並利用其所擁有的專業知識，視為 e 化過程中的交換籌碼；再加上不同立場間的衝突、對立，或是利用 IS 來達到控制其他員工或部門的目的，並在 e 化過程中爭功諉過，而運作相關的各種政治行爲，必需由多重層次的權力理論予以詮釋，方得以瞭解 e 化過程中的政治行爲。

在實務面，則提醒公營機構的管理者在 e 化過程中，應該要改變組織為團隊合作的方式，並制訂相對應的績效考核的方式，尤其需要彈性解釋組織所制訂的各種規章、制度，以配合 e 化的需求，如此才能讓組織在推動 e 化的過程中，降低這些負面的政治行為，並可防範於這些政治行為於未然；尤其在推動 e 政府的過程當中，本研究對政府機構的 e 化過程，會有更大的助益。然而，由於在現今的政府體系中，公營事業機構之首長多為官派，在此同時，常常未能考量其專業領域與適任性；另外，政府或公營事業機構中資訊部門的位階也並不高，所以雖然 IS 已是一個組織不可或缺的存活工具，甚至是一個組織競爭優勢的重要武器，但是資訊部門與 e 化政策，長久以來卻未獲得應有的尊重與制度化。因此，如果公營事業機構要在現今全球化的世界中得以存活，並具備競爭優勢，除了以國家考試方式任用優秀的相關專業的公務人員，建立良好的文官體制外，還應提升資訊部門在政府部門或公營事業機構的位階，予以制度化，且由中央相關部會統籌負責政府的 e 化政策，持之以恆的貫徹實施，如此則可避免因為各個政府或公營事業機關首長人事的更迭，而影響到政府 e 化的重要目標。然而，這一切還有賴更多產、官、學界的人士共同努力，方可在可見的未來達成此一願景。

由於本研究是以一家公營事業機構作為研究標的，由於公家機構一向以來就有著規章制度難以更改的習慣，再加上一一般人對公務人員多做多錯、少做少錯、不做不錯的刻板印象。因此，本研究所提出的一些建議，可能並不適用於其他的私人企業組織，故本研究有必要針對私人企業組織在 e 化時的政治行為予以分析與詮釋，並做一全面性的探討。因為在此二十一世紀的科技時代，e 化已是不可避免的趨勢；為了提升組織的競爭優勢，如何讓 e 化的實施更有效率，管理者就必須要減低政治行為發生的可能，以避免其對企業體所帶來的負面影響。

## 參考文獻

- 林東清、張玲星（2000）。資訊系統發展過程中使用者與資訊人員之政治遊戲——一個探索性研究。**中山管理評論**，第 8 卷第 3 期，頁 479-510。
- 張玲星（2006）。資訊系統發展中政治行為之意圖：以計畫行為理論為基礎之研究——資訊專業人員與使用者差異之比較。**管理學報**，第 23 卷第 3 期，頁 347-365。
- 張玲星、林東清（2005）。從多重理論觀點詮釋企業資訊化中的政治行為。**資訊管**

- 理學報，第 12 卷第 4 期，頁 185-210。
- 黃貞芬、林東清（2002）。資訊部門的權力基礎與決策影響力之分析：結合定量法與定性法。**資訊管理學報**，第 9 卷第 1 期，頁 81-106。
- 黃國隆、陳惠芳（1998）。資訊技術、組織價值觀與組織承諾之關係。**管理學報**，第 15 卷第 3 期，頁 343-366。
- 黃國隆、蔡啓通（1999）。工作價值觀與領導行為對員工效能的影響。**台大管理論叢**，第 9 卷第 1 期，頁 51-85。
- Bachrach, P., & M. S. Baratz (1962). The Two Face of Power. *American Political Science Review*, 56: 88-94.
- Ball, K., & D. C. Wilson (2000). Power, Control and Computer-Based Performance Monitoring: Repertoires, Resistance and Subjectivities. *Organization Studies*, 21: 539-565.
- Berger, P. L., & T. Luckman (1971). *The Social Construction of Reality*. Harmondsworth: Penguin.
- Bloomfield, B. P., & R. Coombs (1992). Information Technology, Control and Power: The Centralization and Decentralization Debate Revisited. *Journal of Management Studies*, 29: 459-484.
- Boland, R., & W. F. Day (1989). The Experience of System Design: A Hermeneutic of Organizational Action. *Scandinavian Journal of Management*, 5(2): 87-104.
- Braverman, H. (1974). *Labour and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. London: London Month Review Press.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing Consent: Change in the Labour Process under Monopoly Capitalism*. Chicago: Chicago University Press.
- Chang, C. L. H., & K. K. Hwang (2004). *Political Strategies of Manager at MIS Department in Information System Implementation--Interpretations from the Framework of Chinese Power Games*. Paper presented at the Pre-ICIS 2004 International Symposium/Forum, Washington D. C..
- Chang, C. L. H. (2006). The Political Behavior Intention in Information System Development from MIS Professionals Perspective: A Study Based on the Theory of Planned Behavior. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 3(4): 341-360.
- Chang, C. L. H. (2007). The Political Behavior Intention of User in Information System Development. *Human Systems Management*, 26(2): 123-137.
- Clegg, S. R. (1981). Organization and Control. *Administrative Science Quarterly*, 26:

545-562.

- Clegg, S. R. (1989). *Frameworks of Power*. London: Sage.
- Coombs, R. (1992). *Organizational Politics and the Strategic Use of Information Technology*. Paper presented at ESRC Policy Research, Brunel University.
- Curtis, B., H. Krasner, & N. Iscoe (1988). A Field Study of the Software Design Process for Large Systems. *Communications of the ACM*, 31(11): 1268-1287.
- Dagwell, R., & R. Weber (1983). System Designers' User Models: A Comparative Study and Methodological Critique. *Communications of the ACM*, 26(11): 987-997.
- Dickson, G., & J. Wetherbe (1985). *The Management of Information Systems*. N. Y.: MacGraw-Hill.
- Doolin, B. (2004). Power and Resistance in the Implementation of a Medical Management Information System. *Information Systems Journal*, 14: 343-362.
- Emerson, R. M. (1962). Power Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27: 31-41.
- Fincham, R. (1992). Perspectives on Power: Processual, Institutional and 'Internal' Forms of Organizational Power. *Journal of Management Studies*, 29(6): 741-759.
- Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge*. New York: Harvester.
- Foucault, M. (1982). The Subject and Power. In M. Foucault, H. L. Dreyfus, & P. Rabinow (Eds.), *Beyond Structuralism and Hermeneutics* (pp. 208-226). New York: Harvester Wheatsheaf.
- Franz, C., & D. Robey (1984). An Investigation of User-Led System Design: Rational and Political Perspectives. *Communications of the ACM*, 27(12): 1202-1209.
- French, J. R. P., & B. Raven (1959). The Bases of Power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (pp. 150-167). Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research.
- Friedman, A. L., & D. S. Comford (1989). *Computer Systems Development: History, Organization and Implementation*. London: Wiley.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Oxford: Polity Press.
- Gottlieb, C. C., & A. Borodin (1973). *Social Issues in Computing*. London: Academic Press.
- Gray, P. H. (2001). The Impact of Knowledge Repositories on Power and Control in the Workplace. *Information Technology and People*, 14: 368-484.
- Grote, G., & C. Baitsch (1991). Reciprocal Effects between Organizational Culture and Implementation of an Office Communication System: A Case Study. *Behaviour*

- and Information Technology*, 10(3): 207-218.
- Gwillim, D., K. Dovey, & B. Wieder (2005). The Politics of Post-Implementation Reviews. *Information Systems Journal*, 15: 307-319.
- Hill, S. (1981). *Competition and Control at Work*. London: Heinemann.
- Hindess, B. (1996). *Discourses of Power: From Hobbes to Foucault*. Oxford: Blackwell.
- Ives, B., & M. H. Olson (1984). User Involvement and MIS Success: A Review of Research. *Management Science*, 30(5): 586-603.
- Jasperson, J., T. A. Carte, C. S. Saunders, B. S. Butler, H. J. P. Croes, & W. J. Zheng (2002). Review: Power and Information Technology Research: A Metatriangulation Review. *MIS Quarterly*, 26(4): 397-459.
- Kakadadse, A., & C. Parker (1990). *Power, Politics, and Organizations*. San Francisco: Chuliu Publisher.
- Keen, P. G. W. (1981). Information Systems and Organizational Change. *Communications of the ACM*, 24(1): 24-33.
- Keil, M., J. Mann, & A. Rai (2000). Why Software Projects Escalate: An Empirical Analysis and Test of Four Theoretical Models. *MIS Quarterly*, 24(4): 631-664.
- Klein, H. K., & M. D. Myers (1999). A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. *MIS Quarterly*, 23(1): 67-94.
- Kling, R. (1991). Computerization and Social Transformation. *Science, Technology and Human Values*, 16(3): 342-367.
- Kling, R., & S. Iacono (1984). The Control of Information Systems after Implementation. *Communications of the ACM*, 27(12): 1218-1226.
- Knights, D., & F. Murray (1994). *Managers, Divided: Organizational Politics and Information Technology Management*. New York: Wiley.
- Lawrence, T. B., M. K. Mauws, & B. Dyck (2005). The Politics of Organizational Learning: Integration Power into the 4I Framework. *Academy of Management Review*, 30(1): 180-191.
- Littler, C. (1982). *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies*. London: Heinemann.
- Lukes, S. (1974). *Power: A Radical View*. London: MacMillan Press.
- Markus, M. L. (1981). Implementation Politics: Top Management Support and User Involvement. *Systems, Objectives, Solutions*, 1: 203-215.
- Markus, M. L. (1983). Power, Politics, and MIS Implementation. *Communications of the ACM*, 26(6): 430-444.
- Markus, M. L., & J. Pfeffer (1983). Power and the Design and Implementation of



- Accounting and Control Systems. *Accounting, Organizations and Society*, 8: 205-218.
- Markus, M. L., & D. Robey (1995). Business Process Reengineering and the Role of the Information Systems Professional. In V. Grover, & W. Kettinger (Eds.), *Business Process Reengineering: A Strategic Approach* (pp. 569-589). Middletown, PA: Idea Group Publishing.
- Mason, R. O., & I. I. Mitroff (1973). A Program for Research on Management Information Systems. *Management Science*, 19(5): 475-487.
- Mayes, B. T., & R. W. Allen (1977). Toward a Definition of Organizational Politics. *Academy of Management Review*, 2(4): 672-678.
- Mosco, V. (1989). *The Pay-Per Society*. Toronto: Garamond Press.
- Mouakket, S., A. A. Sillince, & F. A. Fretwell-Downing (1994). Information Requirements Determination in the Software Industry: A Case Study. *European Journal of Information Systems*, 3(2): 101-111.
- Murray, F. (1989). The Organizational Politics of Information Technology Studies from the UK Financial Services Industry. *Technology Analysis and Strategic Management*, 1(3): 285-298.
- Newman, M., & F. Noble (1990). User Involvement as an Interaction Process: A Case Study. *Information Systems Research*, 1(1): 89-113.
- Newman, M., & D. Robey (1992). A Social Process Model of User-Analyst Relationships. *MIS Quarterly*, 16(2): 249-267.
- Newman, M., & D. Rosenberg (1985). Systems Analysis and the Politics of Organizational Control. *International Journal of Management Science*, 13(5): 393-406.
- Noble, D. (1984). *Forces of Production: A Social History of Industrial Automation*. New York: Knopf.
- Norris, G. (1996). Post-Investment Appraisal. In L. Willcocks (Ed.), *Investing in Information Systems*. London: Chapman & Hall.
- Orlikowski, W. J. (1989). *Division among the Ranks: The Social Implications of CASE Tools for Systems Developers*. Paper presented at the Proc. 10<sup>th</sup> International Conference in Information Systems, Boston, Mass..
- Orlikowski, W. J. (2000). Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 11(4): 404-428.
- Orlikowski, W. J., & D. Robey (1991). Information Technology and the Structuring of

- Organizations. *Information Systems Research*, 2(2): 143-169.
- Patton, Q. P. (1990). *Strategic Themes in Qualitative Inquiry*. C. A.: Sage Publications.
- Pettigrew, A. M. (1973). *The Politics of Organizational Decision-Making*. London: Tavistocl.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, Mass.: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Ranson, S., B. Hinings, & R. Greenwood (1980). The Structuring of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly*, 25: 1-17.
- Robey, D. (1981). Computer Information Systems and Organization Structure. *Communications of the ACM*, 26(10): 679-687.
- Robey, D., & M. C. Boudreau (1999). Accounting for the Contradictory Organizational Consequences of Information Technology: Theoretical Directions and Methodological Implications. *Information Systems Research*, 10(2): 167-185.
- Robey, D., & D. Farrow (1982). User Involvement and Information Systems Development: A Conflict Model and Empirical Test. *Management Science*, 28: 73-85.
- Robey, D., L. A. Smith, & L. R. Vijayasarathy (1993). Perceptions of Conflict and Success in Information Systems Development Projects. *Journal of Management Information Systems*, 10(1): 123-139.
- Serafeimidis, V. (2001). The Institutional Dimensions of Informaiton Systems Evaluation. In W. V. Grembergn (Ed.), *Information Technology Evaluation Methods and Management* (pp. 99-110). Hershey, Pa.: Idea Publishing Group.
- Serafeimidis, V., & S. Smithson (2000). Information Systems Evaluation in Practice: A Case Study of Organizational Change. *Journal of Information Technology*, 15: 93-105.
- Sillince, J. A. A., & S. Mouakket (1997). Varieties of Political Process during Systems Development. *Information Systems Research*, 8(4): 368-397.
- Silva, L., & J. Backhouse (2003). The Circuits-of-Power Framework for Studying Power in Institutionalization of Information Systems. *Journal of the Association for Information Systems*, 4(6): 294-336.
- Smithson, S., & R. Hirschheim (1998). Analyzing Information Systems Evaluation: Another Look at an Old Problem. *European Journal of Information Systems*, 7: 158-174.
- Voyer, J. J. (1994). Coercive Organizational Politics and Organizational Outcomes: An Interpretive Study. *Organization Science*, 5(1): 72-85.

- Walsham, G. (1993). *Interpreting Information Systems in Organizations*. New York: Wiley.
- Walsham, G. (1997). *Interpreting Information Systems in Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Webster, J. (1989). *Office Automation: The Labour Process and Women's Work in Britain*. Hemel Hempstead: Wheatsheaf.
- Willocks, L., & D. Mason (1987). *Computerising Work: People, Systems Design and Workplace Relations*. London: Paradigm Press.
- Willmott, H. (1987). Studying Managerial Work: A Critique and a Proposal. *Journal of Management Studies*, 24(3): 249-270.
- Zuboff, S. (1988). *In the Age of the Smart Machine*. New York: Basic Books.

# The Political Behavior of Government Enterprise in ISD—Interpretation from Power Perspectives

Christina Ling-hsing Chang, Tung-ching Lin<sup>\*</sup>

## Abstract

This paper explores the political behavior process of government enterprise in information system development (ISD) in order to this issue is the critical success/failure factor in the ISD. This paper explains employees of public enterprise how to wield power in ISD from multiple dimensions interpretation and perspective and relies on qualitative data collected from case -- *Delta* -- over three years. The data are interpreted through five internally coherent theoretical perspectives: zero sum power, processual power, organizational power, structurally constrained power, and socially shaped power. In practice, the detailed descriptions we use to describe the power and political behavior in e-government processes can help in similar cases to show how to reduce or prevent any negative consequences.

**Keywords:** e-Government, Information System Development, Political Behavior, Power

---

\* Christina Ling-hsing Chang, Assistant Professor, Department of Information Management, National Pingtung Institute of Commerce.  
Tung-ching Lin, Professor, Department of Information Management, National Sun Yat-Sen University.