職場競爭與晉升之道：彼得原理與組織政治的觀點

陳心田、劉映麟
明志科技大學 工業與工程管理研究所

摘要

職場中的政治遊戲，可能才是多數職場升遷結果的關鍵因素。本研究認為個體的行為，往往是建立在政治的角度下，做出最符合自身利益的決定。而如此的政治行為雖然未必符合組織整體之利益，卻可能是組織各成員彼此得以和諧的根本，也是組織內部默認的潛規則，更是處理人際與權力關係的藝術。特別是當企業規模龐大時，這種現象特別明顯，因為其分工精細；規章繁多，造成管理上效率的延遲與人際間的衝突鬥爭，組織成員往往需要靠政治行為的操作，藉以與其他個體競爭以及爭取升遷的空間。

另根據彼德原理，本研究以為企業徵才之標準，雖然是性向符合與專業能力為重。但若是已進入職場的員工，其晉升因素就大大不同，若其主管已碰到「無形的天花板」或是位居高位，則他會以道德觀來評斷員工，推舉有能力和品德的下屬往上升遷。倘若此主管還能繼續升遷，或自己也企圖升遷，則此位主管就會以利害觀來評斷員工，即會冷凍並排除能力較強的下屬，反而升遷不適任的下屬，以確保自己的地位。本研究試圖以職場升遷為題，導入組織政治與彼得原理之觀點，進行深度論述並探討職場競爭與升遷之新思維。

關鍵字：職場競爭、晉升、組織政治、彼得原理

壹、前言

一、研究動機

職場競爭在所難免，小至個人，大至部門甚至最高領導階層，都會有互相較勁的時候。此時彼此間的緊張態勢有時候會爆發出來，有時則會內隱但卻暗地杯葛。在組織中個體運用政治行為，藉以互相競爭以謀求升遷的現象確實存在。然而有趣的是，為何個體會選擇體制外的方式來爭取更多升遷的機會，若不是因為如此作法就能升遷的更迅速，那又是什麼原因呢？人在管理層面上是最複雜的主體，無論客觀的制度和控制做的滴水不露，人隨時會隱藏自己的想法、不按牌理出牌、自私甚至鑽漏洞。所以組織是由人所構成，故有許多時候組織成員是不會遵守表面上的規則，而會謀求更快速達到目標的方式。

這也引起了本人的興趣：雖然組織政治的研究大多數以負面居多，這實因多數研究者皆以組織的角度來看待。但對個體而言，組織政治反而是能夠提昇自己的方式，可以幫助升遷之外更能夠滿足自己心理上正向的成就感。所以在組織中每個角色都有自己的立場，因為立場和角色的不同，組織政治討論的著眼處就不同，本研究認為不應該只以組織的角度就否定了組織政治這門領域的探討，本研究希望能夠以組織政治的觀點，配合彼得原理來討論個體進入職場以後的變化，如何才能在職場競爭中闖出一番天地，此乃本研究之動機所在。

二、研究目的

本研究認為職場競爭與升遷，成敗的關鍵取決於政治行為的操作，而非是專業能力，此也與彼得原理所討論的現象息息相關，故我們的研究目的是探討職場上的政治現象與彼得原理。希望能夠對職場上種種現象做出深層的解釋，並回答下列四點問題：(1)組織內部是否存在政治現象(2)個體為何會藉由政治行為的操作來做競爭(3)彼得原理與職場升遷的關聯性為何(4)何謂職場生存之道

貳、文獻回顧

一、組織中的「政治現象」

政治與權力是密不可分的，是一體兩面的關係。首先我們先描述組織中的政治現象：Mayes & Allen 認為組織政治就是個體對組織既有制度或資源分配的不滿(彭郁芬, 2002：6)，而施行政治行為來對抗。Mintzberg(1983)同樣指出組織政治是一種自利的行為；Ferris et 也認為個體因其自身利益，會運用政治行為來取得(李明鈴，2000)。司徒達賢也在其著作「管理學的新世界」中，明確點出組織成員確實會將自己的利益擺為優先，這是因為組織中非正式組織和利益團體是必然存在的。從上述學者之研究觀點，反映出組織政治是個體或群體，他們以自身立場為出發點，來謀取對自身利益的意圖和行為。

Ferris＆Kacmar 提出組織政治知覺模型，政治知覺是描述個體在職場上所產生非理性行為和成因(李安民, 2002)。模型的「前因變項」是指組織因素、職場環境及個人。組織因素包含集權化、正式化、職級及控制幅度；工作環境因素包含工作自主性、技能多樣性、回饋、升遷機會、人際互動及同事與上司的行為等；個人因素包括年齡、性別、人格特質中的馬基維力及自我監控。而「後果變項」包括工作滿足、工作焦慮、工作投入及離職傾向，且會受到瞭解程度、知覺控制兩變項所干擾（彭郁芬，2001）。另各變項所描述之內容引述如下：

(一) 前因變項

1. 組織正式化程度越高可減少模糊及不確定性，降低個體的政治行為(吳美惠, 2004)。
2. Ferris 認為職級越高的個體，越容易表現出政治行為。Gandz & Murray 卻認為職級越低的個體，越容易知覺到組織中的政治行為(吳美惠, 2004)。這其實就是主管和員工之間的應對進退，是一種巧妙的平衡。
3. 組織集權化程度越高，個體的展現政治行為和感知政治知覺的程度越高(吳美惠, 2004)。

4. Mintzberg' s(1979)認為專業性的組織較其他組織有更高的政治行為(容易因為其所有擁有的專業性資源而產生派系)。

5. 控制幅度增加將造成上司投注於每位部屬的時間減少，增加模糊及不確性，所以部屬的組織政治知覺將因此提高(吳美惠,2004)。

6. 工作自主性、變化性及回饋性可減少不確定性,降低政治知覺的程度(吳美惠,2004)。

7. 升遷機會與組織政治無直接相關(政治行為潛移默化著員工與上司的裙帶關係，上司運用裙帶關係往上拉升部屬的例子是不能公開的秘密，是組織中的大忌，這在大多數實證研究中是無法直接被問卷所調查出來的，多數主管都會避免填寫相關問題)。

8. 與別人的互動則與組織政治知覺呈正相關(吳美惠,2004)。

9. 在人口變項(性別、年齡)部份，Ferris et al.(1989)認為女性與較資深員工在職場中較易產生政治知覺(吳美惠,2004)。

10. 在人格特質變項(馬基維力、自我監控)方面，特質較高的員工比其他員工有較高的政治知覺(吳美惠,2004)。

(二) 後果變項

1. 組織政治將造成員工的工作不滿足及工作焦慮及引發退縮行為(吳美惠,2004)。

2. 工作滿足、工作投入及工作壓力會隨著組織政治知覺的增加而減少，此研究假設已被許多研究者所支持(Ferris & Kacmar,1992; Cropanzano et al.,1997)。

(三) 干擾變項

1. 個體於職場中知覺到政治行為，若對其運作過程不瞭解或缺乏控制，則政治行為將被解釋成一種威脅並導致負面的結果；但若瞭解且對於其過程及結果具有高度的控制，則將會有一些有利於組織之行為出現(吳美惠,2004)。

2. Tetrick & LaRocco 的研究發現控制和瞭解對於知覺角色壓力和滿意度間都

具有調節作用(負相關)(吳美惠,2004)。

3. Ferris(1992)再加入工作、年齡、性別及教育程度與組織層級為變項，以迴歸分析等研究方法，加以驗證Ferris & Russ(1989)所提出之組織政治知覺模型，此模型更為後續研究者所引用(吳美惠,2004)。

二、政治行為「生效」的原因

組織政治是一種影響力，藉由非組織認可的目標或者手段，來達到管理上的目的(彭郁芬，2002)。更深入去探究到底什麼才是政治產生「影響力」的因素呢？組織政治是因為使用「權力」才能被運作。組織政治就像血液，必須要經由組織框架賦予的「權力」才能流動到該去的地方(施行)。然而過去文獻對於權力之探討，其最受爭議之處，無不在於有關其內涵之描述。但本研究認為，權力可以廣義而言，除係指其權限類型、影響內涵之外，更包含組織內部其成員的構成結構。故權力是組織內不同層級的組織成員其不同的權力所組成的概念。Alan Isaak(1987)亦提出相同的見解(周志豪,2002)。

故組織中的「政治」應包含的兩種概念:「結構」(組成關係)與「運作」(權力行為)。也就是由「組織成員之組成關係」與「權力行為」兩個次概念所構築而成。組織必須設置一個框架來劃分各個階層才能營運。這個框架對於組織的權力分佈與控制機制的形成具有關鍵的影響。Steers & Black (1994)做出了如此闡釋：組織中職位的高低或部門別，界定了組織內部權力的分佈情形；建立了個人與個人、部門與部門及次團體與次團體間的溝通程序；也反應出了各職位上之個人所應有的行為型態及其被期望的行為，所以組織內的權力構成，各種層次的溝通和職位角色其實和組織內的權力是息息相關的概念。

從上述可以得知，職位階層即代表權力的組成，這是一種由階級所構成的組合關係，也就是說組織成員的「權力」之所以能運作，關鍵即在於組織成員藉由職位的關係，表現政治意圖於權力之中(Kacmar & Baron, 1999)，謂之政治行為。所以組織政治在組織運作之事實，必定是權力擁有者(上級；治者)、權力同等者

(職位相同；人際地位相同)與權力受者(被治者或者職位同等但人際地位較弱勢者)所共同參予的。

總結上述，我們可以清楚的看出組織成員是如何把權力放入組織政治中的遊戲規則來運作，是如何透過權力所構成的政治行為來管理事務，以及達成自己的目的。也就是說，本研究主張這已足夠的可廣泛將現實社會中對於何謂組織政治與權力運作之觀點加以統整並描述。故本研究以為在這一節的探討中，雖然內容包羅萬象，但最重要的意義即是承認組織內的確有政治行為和權力運作的現象，使我們能夠對於「組織運作的內涵」有更清楚的認識，更可以指陳組織內部所產生的各種現象，皆不脫離如此範疇。

三、彼得原理

彼得原理是Peter根據千百個有關組織實例的分析而歸納出來的。此原理指出，當每一位員工在原有職位上工作績效表現良好時，其將會被提升到更高一級職位；到最後，每一個員工都將升任到無法繼續升任為止。至於如何加速個人升遷，Peter指出有兩種方法。其一，是上面的“拉動”，即依靠與上司的裙帶關係和熟人從上面拉；其二，是自我的“推動”，即自我訓練和進步等，而第一點Peter認為是在職場文化上最被普遍採用的(MBA智庫百科，2010)。

組織內任何員工其升遷與否，皆是由其上司所判定，而非外界人士。Peter認為如果上司已到達不勝任(無法往上升遷)的階層，他將會以制度與道德的價值來評判部屬。例如，他會注重員工是否遵守規範；他會讚賞工作迅速、整潔有禮的員工(MBA智庫百科，2010)。總之，這類型的上司是以下屬的能力和品德為標準，來核定誰有資格獲得晉升。倘若相反，若上司本身還有辦法升遷，那他審核員工晉升的標準就非如同上述了，而是用利害觀來評判部屬。

著名社會學家Parkinson也根據彼德原理提出了有趣的議題，他認為組織中的主管採用分化和征服的策略，故意使組織效率降低，藉以提升自己的權勢，這種現象即他所提出的“爬升金字塔”。綜觀現代的層級組織制度，總是從下層來

補充由晉升、辭職、退休、解雇帶來的空缺。人們一直把層級組織中的晉升看作是“攀登成功之梯”或“爬上權力之梯” (MBA 智庫百科，2010)。這形塑了一種根深蒂固的社會現象，大多數的員工對於職場中的晉升之道往往樂此不疲，原因可能有很多種，因為這些員工多半皆是受薪階層，他們長久以來渴望著巨大的財富和社會地位。

Peter 認為每一個新興的層級體系，剛開始都頗有一番作為，但最後卻不免變成死氣沉沉的官僚。這是因為在一個新興體系中，因為成長迅速、朝氣蓬勃、創意不斷，所以會表現出高度的效率，新興機構的機動靈活性使員工的才智也得以動用到適當的地方。當體系趨漸成熟時，彼得原理提到的「腐敗癥兆」便陸續出現。官僚污染限制了優秀員工的表現，卻保證了無能員工登上更高一級的職位。每一名無能員工都會對工作帶來壞影響，過不了多久，整個體系會步入蕭條期，Peter 稱這種現象為“體系蕭條” (MBA 智庫百科，2010)。

彼得原理似乎成為職場文化的定律，新進員工從一開始的「熱心公益、努力進取」到最後變得「死氣沉沉、拉幫成派」。沒有一個組織能夠永保不衰，這也是職場生涯的寫照，相信多數讀者都有相同感受，彼得原理之所以受到社會廣大迴響，是因為此道理充分描寫出受薪階級的心聲，多數人總是感嘆為什麼晉升輪不到我，卻輪到無能的人上去呢？我們將再下一章提出更詳盡的解釋。

參、職場新思維

一、職場競爭的政治觀

本人從半工半讀近八年的經驗中，對於同事或同儕間的競爭，其感受是政治因素大過於專業能力的。彼此的互動常會由關係的良好，卻因為競爭程度的增加而產生亮瑜情結，進而漸行漸遠、互相鬥爭。這即是馬基維力主義所談到的部份思維，本研究認為職場上因為職位的因素，個體之間必然會產生利害關係，只要是因為利害關係而必須做抉擇，則個體所採取的行為絕大多數都會出於自利的角

度(Mintzberg ,1983)，這也就是為何組織政治現象是必然存在的原因。

在職場上受人歡迎，顯然比工作表現優良還重要，學校也常教育我們課業第一名不算什麼，為人處事才更為重要。這在在都顯示，職場生涯當中，專業能力並非最重要的課題，多數歷練豐富的前輩還是老話一句：會做人比會做事還重要。職場上能力較強的員工，確實會帶給其他「平庸」員工壓力，則此位員工在同事之間就可能不受歡迎，若是此位能力強的員工其主管也是位「平庸」的上司，根據Ferris et al.(1989)所提出的組織政治的模型，多數的平庸主管在感到壓力之後，都會採取確保自身地位的作法，即是施行政治行為。

這裡隱含了更重要的政治意義：組織是由人所構成，若要順暢推動組織事務或個人在工作上能夠如意，則個體的人際關係是否良好極為重要，於是「拉幫結派」的行為就會產生。為何組織中的「幫派」能夠產生效力？這就呼應了前面所討論的權力和政治行為，因為職位所賦予的權力，讓每一位個體都有其職掌權限，若是派系不同，則兩派常常會利用其職掌權限來杯葛對方(Ferris et al.1989)，這也就是組織政治常在學術上被歸為負面的題材的原因(張淑昭、吳志正，林敬儒 2000)。

但若撇開組織的角度，以個體的角度來看待組織政治，我們就會發現，施行政治行為對個體而言，反而是理性的好方法，是更快速的競爭方式。個體為了確保能與同事和自己的上司都保持良好的「裙帶關係」，於是平時在職場上，就會想辦法與人交際或運用自身職位上的權限給予「配合、方便」。倘若在組織中個體不展現政治行為來作為培養人際地位的手段，那他可能會受到眾人的排擠或是遭受架空。所以個體在職場上做競爭，不能僅依靠專業能力，不能一心只想衝高績效，而不顧週遭同仁或上司的感受。

也因此職場競爭的政治觀，才是使個體能夠脫穎而出的關鍵。雖然在應徵工作的時候，企業要的是優秀的人才，但正式進入職場以後，員工一味的優秀下去可能不僅不能為自己加分，還會遭受扣分。「組織不需要英雄，需要的是團隊合作」這句話更深刻的意涵即暗示著，優秀的員工必定要學會平庸，若學不會溶入

職場政治中的平庸，那即會被二分法認定你就是想當英雄，扣上不合群的帽子。在企業內，管理者不斷鼓吹著要員工多多貢獻，極大化企業的績效，但矛盾的是組織政治的觀點告訴員工不能這麼做！

最基本的理由是，進入職場辛勞工作的員工，大多數皆是受薪階級，他們沒有顯赫的家世背景，這一份工作對他們而言就是活命的飯碗。在如此情況下，這些員工何以能當管理領域上的聖人呢？這是不得不向現實低頭的社會現象，就人類社會的運作特徵而言，似乎就沒有完全理性與公正的社會模式，人際間的政治關係一直是貫穿人類文明不二法則。本研究指陳組織政治是職場競爭中必然存在的事實，更是金字塔底層奉為圭臬的生存之道。

二、職場升遷的藝術觀

談到職場升遷的藝術，我們可以從彼得原理的內容來做剖析。Peter 強烈的指出對一個組織而言，一旦組織中的相當部分人員被推到了其不稱職的級別，就會造成組織人浮於事，效率低下，導致平庸者出人頭地，這即將導致可怕的後果，組織成員紛紛效仿「出人頭地的平庸」，當情況嚴重到劣幣驅逐良幣，組織就會漸漸邁向衰敗死亡。而為什麼平庸者會出人頭地，這就是職場上只可意會不可言傳的藝術觀。

這就是由彼得原理所衍生的升遷之道，當員工對職場上其他同仁不滿的時候，就會採取行動來爭取自己認為該得的結果(Mayes & Allen, 1977)，不同於公平理論的是彼得原理所描述的現象，似乎不僅止於爭取公平，它是一種無止盡的追求。尤其在東方社會尤其明顯，受薪階級往往希望能成為金字塔頂端的一群，就算達到目標也還希望成就可以更加的傑出。這也造成個體若想出人頭地，就必須尋找更快速的方式，於是就會採取上一章文獻探討的方式。

這更是暗示為何組織中常常會產生平庸者出人頭地、優秀的人卻遭受限制，每一位職場新鮮人皆會經過職場生涯各種階段。時過境遷，今日這些新鮮人已經變為透徹職場的「老鳥」，他們已經形成一股龐大的社會勢力。Parkinson 在其

發表的帕金森定律提到這些人對於工作的內涵漠不關心，卻對發明更新、更好的官僚模式極度熱衷。他們致力於研究行使職務的方法，做好表面的裝飾，而非發揮職務的實質內涵。這代表著此一群還可望擁有更高成就的受薪階級，不斷挖空心思想要爬的更高更快。

從管理層面來看，這些老鳥不斷往上升遷當上主管，而企業不斷招募新鮮人來補足組織因為政治因素所產生的無效率，於是新鮮人有樣學樣，歷經職場政治角力的磨練以後，也變的如同之前的老鳥一樣，這一直是Peter所憂心忡忡的地方。在組織中疾呼改革的份子，往往被視為「麻煩製造者」，這在業界實務上更是一個現實的現象，大多數員工只希望把份內事情做好即可，因為多做某些熱心貢獻的事情，組織並不會付給他們任何紅利，因為這些事情很難具體量化成績效，也很難監督。當然在這種情況下，要求員工去做多出分內工作的付出，事實上很少人會願意去執行。

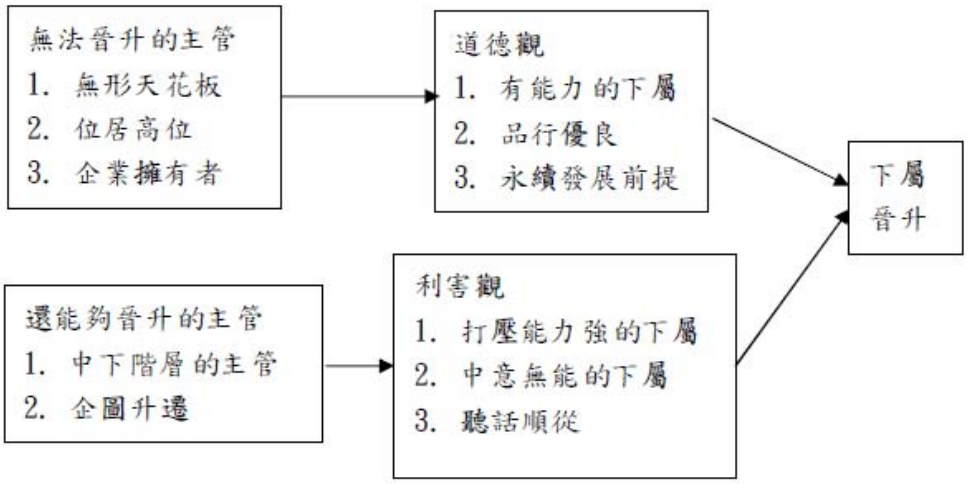
而上述正是平庸者出人頭地的幕後推手，更是組織腐敗的根本。員工當然是希望自己的成就越高越好，所以往往在進入職場時，會充滿理想努力進取，一但熱血澎湃的優秀新人，因為不按職場上的政治因素而被視為是麻煩製造者，可想而知為了不要被貼上黑標籤，這位新人就會慢慢學會職場前輩的那一套「生存法則」，以求自保與順利升遷。為了讓晉升名單中有自己的名字，絕大部分的員工會選擇向職場文化低頭，而並非像陶淵明不為五斗米折腰。

了解箇中由來以後，接下來要討論的重點是上司如何決定下屬能夠晉升的標準。Peter發現到一種有趣的現象，為何有些上司表現的如此大公無私，他會選擇品行優良、能力高強的下屬，來作為升任的標準。這是因為這類型的主管絕大都是碰到「無形的天花板」、或位居高位或是企業的實質擁有者，於是乎這些主管與下屬之間，基本上就沒有直接的利害關係，晉升優秀的下屬，並不會危及他在組織中的地位，反而對企業是有利的，故他們會以企業的永續生存作為最大的前提，來挑選晉升的人選。

反觀有些主管為何就會冷凍能力強的下屬，視他們為麻煩製造者，因為這類

型的主管多半都屬於企業內中下階層的管理者，他們對於自己在企業的職場生涯仍抱持著強烈的晉升慾望，追求人生更高的成就，所以在這時候他們對待優秀下屬的方式，可能就顯的吝嗇和邪惡了。從組織政治和彼得原理的觀點，這是必然發生的事情，這些主管擔心的是能力較強的下屬將會危及他們的職場地位，所以基於自利與自保的原則，他們將會選擇壓制優秀的下屬。

圖 3.1 不同類型的主管就有不同的晉升標準



根據上述其實可以看出，不同類型的主管，晉升下屬的標準就不同。也就是說主管會根據自己的立場，去選擇能保有自己利益的晉升方案。從這個觀點就能夠說明，為何平庸者會出人頭地，因為組織層級同樣也是一個金字塔狀的設計，從大多數人的下層慢慢到最上層人數最少的管理階層，所以在組織中的中下階層的主管就是大多數，可想而知他們選擇下屬晉升的標準，就是選擇晉升無能的員工。反觀屬於上層或無法繼續晉升的主管，他們選擇下屬的標準才會傾向客觀理性的原則，這種現象就是職場升遷的藝術觀。

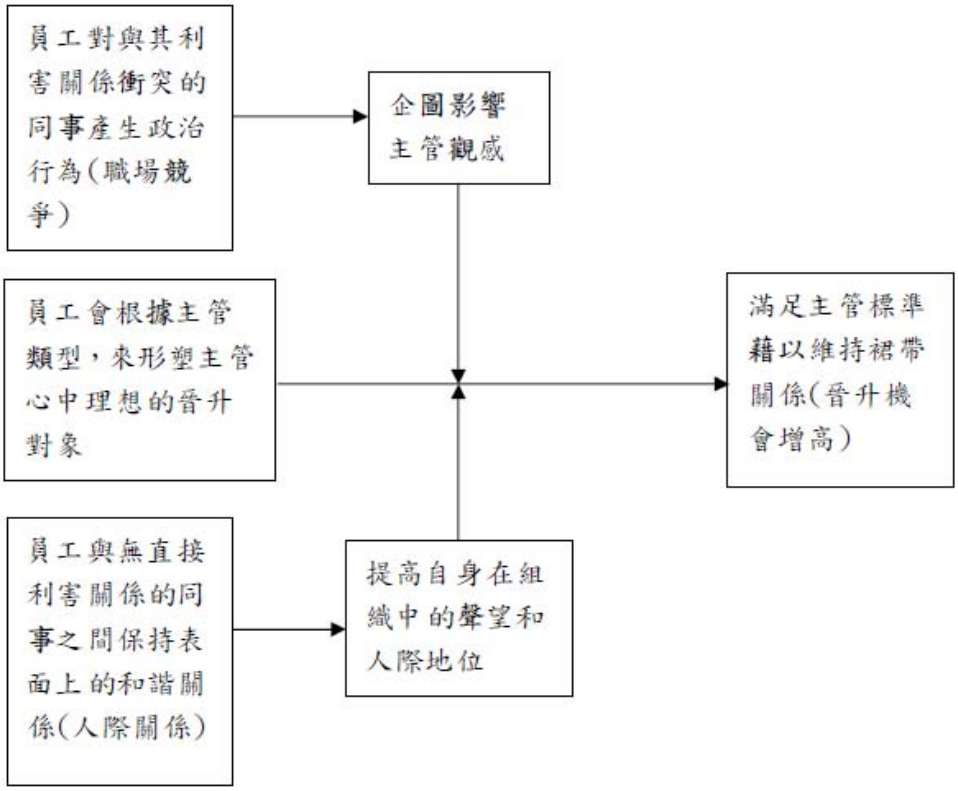
三、從競爭到升遷

根據前兩節所探討的內容，首先，本研究以為主管有不同的標準來決定員工是否晉升，而員工更會根據主管的偏好特性來形塑出主管心中理想的晉升對象。

在職場競爭中員工是否能脫穎而出，其主管掌握生殺大權，每一位員工必然了解到這項事實，Gandz & Murray 認為員工對於主管的政治知覺是非常敏感的(許碧芬 1996)，所以他們會盡力滿足主管之標準，甚至施展政治行為以藉此來維持良好的裙帶關係以期待能夠增加晉升機會。

而員工與員工之間則會因為自身立場，而採取對自己有利的政治行為。基於人性的必然告訴我們，若員工彼此間有直接利害衝突，則他們會選擇施展政治行為，用以維護自身利益進行鬥爭(李宗吾,2010)，而這樣鬥爭不僅在彼此之間，更會向上延燒到主管心中那把晉升的尺。若員工間彼此無直接的利害衝突，則他們會選擇和諧維持良好的人際關係以提升自己在組織中的聲望和地位。所以員工從職場競爭到升遷的歷程，可以如下圖所示：

圖 3.2 員工從競爭到爭取升遷的過程



肆、結論與研究限制

一、結論

根據上一章所討論的內容，我們將回答本研究所提出的研究問題，並以此做為總結。首先，在組織中必然是存在政治現象的，本研究一再探討的就是組織運作中的潛規則，這是一種大家默認的事實，但是卻不能光明正大與主管商談的地方。也就是說這部份是組織成員彼此心照不宣的，例如甲運用其權限給乙方便，他日乙也會做同樣的回饋，而甲和乙兩人之間的人際關係也會更密切。組織政治所要闡釋的現象，有其必然的重要性，這一詞讓我們能夠更透徹組織中非理性的現象，是一門基於人性所衍生的研究議題。

接著為何個體會選擇政治行為作為競爭利器呢？很明確的道理就是受到職場政治觀的影響，這也是彼得原理說提出的：個體不得不向職場文化低頭。當升遷之道已經不是以專業能力和績效為前提，而是以人際關係和利害衝突為標準時，個體當然會基於保護自身利益的角度下，效仿前人來進行體制外的競爭。所以論及彼得原理與職場升遷的關連性，乃在於組織運作的潛規則確實影響了每位組織成員，將每位成員的工作態度慢慢拉近同於「平庸」，而上司決定下屬的晉升標準更是會以自身立場做為標準，這也是沒有任何一個管理理論可以適用所有管理情境的最大成因。

然而最發人深省的意涵在於，現今諸多管理理論皆以組織的角度來成立，因此提出許多矯正人性(防弊)的作法，企圖達到管理上的高效率。但只要組織存在著層級，彼得原理就是員工放諸四海皆準職場生存之道，人為了自己的利益，絕對可以打破任何以組織為前提下所設計完善的管理制度。對於員工而言，當然最理想就是能升遷的越高越快就好，多數的員工並非高階主管也非企業實質擁有者，他們無法對企業整體利益感同身受，而是以自身利益為標準來處理職場上的應對進退。本研究以為管理大師們應該思考的是在層級組織以後，組織應該走向何種設計，以順從人性的角度來管理而非矯正人性。

二、研究限制

本研究中有二點限制，首先是組織政治與彼得原理所探討的現象，實為職場文化上的大禁忌，是只可意味不可言傳的現象，不容易挖掘較檯面下的事件。第二為此類議題在尋找個案訪談的難度頗高，故本研究採取以彼得原理所描述的個案現象做為剖析。希望在之後的後續研究能夠克服這兩項難題，並以更深入的角度來補足本研究不足之處。

參考文獻

中文參考文獻

1. 許碧芬(1996)，組織結構與跨部門衝突關係之研究－營造業之實證分析，國立台灣大學商學研究所博士論文，未出版。
2. 張淑昭、吳志正，林敬儒(2000)，權力情境及權力結構對決策影響之研究--台灣上市公司的實證研究，管理學報，十七卷三期，389-413。
3. 彭郁芬(2001)，組織政治行為對成員工作投入之影響。國立中山大學人力資源管理所碩士論文，未出版，高雄市。
4. 李明鈴(2001)，組織內成員政治行為與單位績效之關係研究—以 M 公司為例。國立中山大學人力資源管理所碩士論文，未出版。
5. 周志豪(2002)，權力結構及其運作：莊子與傅柯之比較。國立政治大學政治研究所，未出版。
6. 李安民(2002)，組織政治知覺與工作態度之關係。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。
7. 吳美惠(2004)，組織政治的後果及相應的管理對策。國立中山大學人力資源管理所碩士論文，未出版。
8. 司徒達賢(2005)，管理學的新世界，天下文化出版社，39-102。
9. 李宗吾(2010)，厚黑學全本，風雲時代出版社，108-223。
10. MBA 智庫百科(2010)，取自：

http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5%BD%BC%E5%BE%97%E5%8E%9F%E7%90%86

英文參考文獻

1. Ferris, Gerald R., Dwight D. Frink, 1996, "Reactions of Diverse Groups to Politics in the Workplace", Journal of Management, 22 (1): 23-44
2. Ferris, Gerald R., Dwight D. Frink, David C. Gilmore, K.Michele Kacmar, 1994, "Understanding as an Antidote for the Dysfunctional Consequences of Organizational Politics as a Stressor", Journal of Applied Social Psychology, 24 (13): 1204-1220.
3. Ferris, Gerald R., Dwight D. Frink, Maria Carment Galang, Jing Zhou, K. Michele Kacmar, and Jack L. Howard, 1996, "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes", Human Relations, 49 (2): 233-266.
4. Ferris, G. R., Russ, G. R., Fandt, P. M., 1989, "Politics in organizations, Hillsdale", NJ: Lawrence Erlbaum.
5. Ferris, G. R. & K. Michele Kacmar, 1992, "Perceptions of Organizational Politics (Study1) ", Journal of Management, 18,No1, 93-116.
6. Kacmar, K. Michele, Dennis P. Bozeman, Dawn S. Carison, William P. Anthony, 1999, "An Examination of Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension", Human Relations, 135(3): 301-312.
7. McGrath, J. E., 1976, "Stress and behavior in organizations", Chicago: Rand-McNally.
8. Mintzberg, Henry, 1979, "The Structuring of Organizations: A synthesis of the research ~ 78 ~Englewood Cliffs", NJ: Prentice-Hall.
9. Steers, R. M., & Black, J. S., 1994, Organizational Behavior (5th ed.), HarperCollins College Publishers, NY.