

财经学术文丛

“十二五”辽宁省重点图书出版规划项目

A Study on the
Evolution of the Informal
Organization in Enterprise

企业内非正式组织 演化规律研究

刘 楼◎著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



013065902

财经学术文丛

“十二五”

F272.9

426

A Study on the
Evolution of the Informal
Organization in Enterprise



企业内非正式组织 演化规律研究

刘 楼 著



北航

C1674213

FE 东北财经大学出版社
Donghai University of Finance & Economics Press

大连

F272.9
426

© 刘 楼 2013

图书在版编目 (CIP) 数据

企业内非正式组织演化规律研究 / 刘楼著. —大连: 东北财经大学出版社, 2013. 6

(财经学术文丛)

ISBN 978-7-5654-1204-2

I. 企… II. 刘… III. 企业管理-组织管理学
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 125290 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 148mm×210mm 字数: 158 千字 印张: 6 3/4

2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 孙晓梅 魏 巍 责任校对: 惠恩乐 刘咏宁

封面设计: 冀贵收 版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-1204-2

定价: 24.00 元

前 言

传统的组织是按照韦伯的制度理性设计的，这就是所谓的正式组织。正式组织是组织的“钢结构”，在这个“钢结构”下有一个“黑匣子”，这个“黑匣子”就是非正式组织。自从霍桑实验以后，这个“黑匣子”就逐渐被人打开，从而转移了组织理论研究的视角。在组织的三个要素——目标、结构和人中，人是最重要的因素。将研究的视角转移到非正式组织，实际上就是将研究的视角转移到人的行为——“关系行为”上。在笔者看来，非正式组织无非是成员关系的结构化而已，因为在某种意义上，非正式组织仅仅借用了“组织”的概念。但“组织”这个概念的借用，使组织的理论研究从组织理性系统到社会系统、从封闭系统到开放系统，使研究者眼里的“组织”变得温暖而生动起来。就像挂在森林里冰冷的蛛网，因为有了充满欲望、动机、需求的蜘蛛们的辛勤交织，也就有了生命和故事。然而，正是因为成员的“关系行为”借用了“组织”这个概念，并成为非正式组织，所以在管理实践中，管理者以及各种非正式组织的罗织者对非正式组织讳莫如深，非正式组织经常被冠以“圈子”、“小集团”等我们并不太喜欢的名字，使得没有人愿意承认自己属于哪个圈子或小集团。这种状况反过来又增加了非正式组织理论研究的难度。在组织的“黑匣子”打开的很长一段时间内，人们的研究仅仅停留在知道这个“黑匣子”的存在、实质以及对组织的重要性上，至于这个“黑匣子”的内部结构、演化规律以及影响的变量是什么等问题，长期以来得不到解决。

网络理论及其方法论的产生使非正式组织结构的研究成为现实，增加了研究的方便性和实用性。网络理论方法对非正式组织人际关系的勾画可以得到类似于正式组织图的非正式组织网络图，其

基本的分析单元就是“行动者”和“联结”。行动者就是罗织非正式组织的主体，可以是成员个体、群体，甚至可以是组织本身。如果限定在一个组织之内，那就是成员个体或群体。不同位置的行动者可以用地位、中心性以及结构洞等来描述。联结就是行动者的关系指向，不同的关系指向特点可以用关系强度、对称性、相互性、多样性等来表达。网络理论使组织网络化成为现实，似乎是“黑匣子”长出了很多的触须，在正式组织里无限伸张开去，无孔不入，将正式组织结构逐渐软化，这恰恰反映了组织内各种关系交错和无孔不入的实际情况。

非正式组织研究的另外一个理论趋向是社会资本理论，它将非正式组织看成罗织个人或组织社会资本的工具，或直接看成社会资本的载体。这一基本观点的意义在于至少让人们在实践中注意到了非正式组织作为“资本”的正面性。但问题是，非正式组织作为行动者个体的社会资本，并不意味着它对组织或其他行动者也是社会资本，它也可能是一种“负能量”，即所谓的社会负担。组织内的非正式组织到底会成为社会资本还是社会负担，取决于非正式组织的演化方式、环境条件及制度约束。在相对确定性环境中，如果任务复杂性较低，个人非正式组织就很难转变成组织的社会资本，而更容易成为组织的社会负担；相反，在不确定性环境中，如果任务复杂性较高，个人社会资本就比较容易成为组织的社会资本，变为组织的“正能量”。这便是本书的基本观点之一。

本书的特点之一是将交易成本引入非正式组织的研究视野。非正式组织是降低组织成员之间社会交易成本的重要工具和手段，特别是在正式组织制度弱化、产权不清晰的环境中，非正式组织很容易成为争夺产权的手段。在委托与代理异化的国有企业里，在垂直方向上的非正式组织容易以低交易成本获得组织利益，在水平方向上的非正式组织则容易以低交易成本来维护非正式组织成员的利益。在民营经济的发展历程中，非正式组织以较低的交易成本促成

了产权的明晰化，并实现了两权分离。为了达成绩效目标，非正式组织的性质也会发生变化——能力取向会代替关系取向。

组织研究的视角从正式组织到非正式组织、从结构化组织到网络化组织，其逻辑过程实际上反映了组织从“秩序性交易”到“能动性交易”的转变过程，即组织从“秩序性主导”向“能动性主导”的演变过程。正式组织实际上是“秩序性交易”的集合，而非正式组织实际上是“能动性交易”的集合，其最终目的都是节约交易成本，扩大组织成员个人的自主性和能动性。演变的过程除了这种功能性驱动外，知识、信息、学习、组织场等的变化是否也是共同作用的因素，这是本研究未来的方向。

本书是在笔者的博士论文——《企业内非正式组织研究》的基础上修改而成的，主体内容与博士论文基本一致。完整的研究应该从微观层面和宏观层面同时进行。非正式组织研究的微观层面是用社会网络分析法研究非正式组织结构的中心性与工作绩效的关系，这就是笔者的另一本著作——《组织内社会网络、结构中心性与工作绩效》的主题。非正式组织研究的宏观层面是研究非正式组织的演化，这是本书的基本内容。由于时间的限制，当时的博士论文主要研究了宏观层面，博士毕业以后才研究了微观层面。但是，笔者总是感到宏观层面的研究并未到位，一直想进行大刀阔斧的修改。由于工作紧张，要挤出时间、静下心来还真是不容易，因此一直拖到现在。即便是对于本书而言，其内容也未及进行很多修改，主要是在结构、规范和数据更新等方面下了一些工夫。加之笔者水平有限，本书难免存有疏漏，敬请各位读者指正。

本书在写作过程中得到了导师吴能全教授的悉心指导和无私帮助，在此表示衷心的感谢和崇高的敬意。

刘 楼
2013 年 4 月

目 录

1 导 言	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究问题	8
1.3 基本概念界定	14
1.4 研究目的、方法与内容	20
2 文献回顾	26
2.1 交易成本理论与制度变迁理论	26
2.2 非正式组织理论	33
2.3 社会资本理论	42
2.4 对话点、理论的拓展与研究框架	51
3 非正式组织的形成与演化机理	60
3.1 社会交换与非正式组织	60
3.2 非正式组织形成的博弈分析模型	67
3.3 交易成本、社会资本与非正式组织的演化	72
4 环境不确定性、任务复杂性与非正式组织的演化	82
4.1 环境不确定性与非正式组织的演化	83
4.2 任务复杂性与非正式组织的演化	90
4.3 案例分析：三易房地产公司的非正式组织研究	96
5 制度因素与非正式组织的演化	109
5.1 制度因素	109

5.2	正式制度弱化与非正式组织	119
5.3	经济体制改革：产权制度的强化过程	125
5.4	国有企业：委托代理关系异化与非正式组织的演化	135
5.5	民营企业：制度变迁与非正式组织的演化	149
5.6	国有企业与民营企业主管亲信的差异比较	157
6	政策性建议与非正式组织的管理策略	169
6.1	关于国有企业的政策性建议	169
6.2	非正式组织的管理策略	176
7	结论与讨论	185
7.1	研究的主要结论	185
7.2	研究的贡献与不足	188
7.3	未来研究的方向	191
参考文献		193
索 引		203

1 导 言

1.1 研究背景

1.1.1 组织的理性：为了完成组织任务的严密结构

任何一个组织都离不开三个要素：目标、结构和人。目标是组织存在的理由；结构是组织之所以成为组织的各种固化关系；人即组织成员，是组织的活跃主体。在构成组织的三个要素中，古典组织与管理学者和管理实践者更重视结构，他们更喜欢并习惯于将组织看成具有严密结构的理性系统，在这个系统中，人性可以暂时被“抹掉”。古典管理理论家如泰勒（Taylor）、法约尔（Fayol）和福雷特（Follett），强调目标与结构、组织的技术要求和管理原则；韦伯（Weber）则用完美的、技术性的科层制度来表达，他提出了构成组织的六个原则，其中之一就是组织成员一旦到了组织就应该抛弃“人的因素”。在古典管理理论家们看来，组织是为了完成特定目标而设计的、具有完善功能的工具，这个工具就像一架设计完美的机器。

正如沃德所言：“一个设计完美的机器就是一个完整的组织的缩影，也就是说，一系列相互关联的手段都是为了达成一个目标。”^① 因此，在古典组织与管理学者和管理实践者那里，组织的

^① 斯格特．组织理论 [M]．黄洋，译．北京：华夏出版社，2002：32.

三个要素都沿着组织理性这一逻辑而展开：目标是具体的，可以用精确的概念进行表述，同时为行为的选择提供标准；结构即组织的方式，是一套固化的、形式化的系统，每一个子系统都是被精密设计的；在这架机器里的“人”，受着目标的牵引和结构的控制，组织将“人”和社会隔离开来，成为严密结构中的零部件或螺丝钉，组织用不着有人性的光辉与温暖。

1.1.2 组织的非理性：严密结构下的成员关系

然而，由梅奥（Mayo）主持的在美国芝加哥西部电器公司的霍桑工厂进行的实验使人们对组织的看法发生了转折。霍桑实验旨在通过改变工人生产的一系列外在的工作条件检验生产率的变化。这些条件是指“硬”条件，如照明、福利等。但是，实验结果与人们预想的结果——生产率的变化是由工作条件的变化引起的——并不一样。后来经过访谈实验，梅奥发现工人之间的关系等“软”条件对工人的生产率的影响倒是非常明显。因为在工人之间有一种无形的力量规范着他们的行为，从而使生产率维持在工人自己所希望的那个水平。组织中还存在一只“看不见的手”？这只“看不见的手”其实就是非正式组织。这说明，在理性组织中，人的“理性”会大打折扣，人有着作为社会人而存在的自己的准则和目标，这些准则和目标会沿着成员之间的社会关系而展开。

霍桑实验的伟大贡献在于，它发现了非正式组织的存在，使人们从聚焦正式组织结构转到聚焦成员关系上来，将研究者带入了一个新的视野。正如罗伦斯（Lawrence，1979）所说：“20世纪二三十年代，在西部电器公司所做的霍桑实验是人类关系管理方法的最重要的，也许是唯一的奠基性工作，这一工作使人们开始更多地关注工作中的社会因素，开始注意组织中员工的行为，并由此开始强

调正式组织中非正式组织的重要性。”^①

霍桑实验的主持者梅奥后来出版了《工业文明中的人的问题》一书，罗斯李斯伯格（F. J. Roethlisberger）和狄克森（W. J. Dickson）出版了《管理与工人》一书，巴纳德（Banard）出版了《经理人员的职能》一书。这些著作发展了霍桑实验的结论，使管理学者的研究进入到了一个新的领域。组织中人的社会性或社会人群的研究，为人类关系学派的发展奠定了基础。

在组织中，最活跃的是“人”这个要素，“人”才是罗织各种关系的“始作俑者”。人罗织着两种关系：一是与组织的技术关系；二是相互之间的社会关系。技术关系是冰冷的、理性的，遵循的是经济成本原则；社会关系是温暖的、感性的，遵循的是情感原则。技术关系的体系结构是正式组织，而社会关系的体系结构是非正式组织。巴纳德认为，非正式组织是由于正式组织内存在若干成员，他们由于工作接触、生活接触、情感接触，并且在兴趣、利益乃至个人特征等方面有着相似性，从而自发地产生交互行为和共同意识，最终形成了相对稳定的人际关系规范，并作用于其成员。非正式组织的特点就在于它的内在性和影子性。正式组织是组织的外在结构，是与组织环境直接接触的交换系统；非正式组织则是组织的内在结构，它笼罩在组织的正式结构之下。迈可姆·格罗特（Malcolm Groat, 1997）认为，非正式组织包括所有相互影响的渠道和各种关系，这些渠道和关系存在于组织中，处于狭窄的、设计在正式结构中的各种正式关系之内，其包括各种与网络关系（networking）及办公室小道消息（office grapevine）有关的事情，非正式组织在相当程度上体现了组织的不同特点和文化。非正式组织是影子组织（shadow organization），它隐藏在显性组织之下，是

^① Lawrence. Approaches to management [J]. Management Accounting, 1979, 57 (4): 15-17.

组织后面的组织，由日复一日的非正式行为的相互作用产生，这些行为表达了传统、习惯和期望，包括了人们实际所行而不是说了再行的那些行为，非正式组织是由交际矩阵（communication matrix）构成的规范体系，这种规范体系影响着组织内的每一个人，又左右着整个正式组织。在巴纳德看来，非正式组织对正式组织有着不可替代的作用，它不像正式组织那样有着严格设计的信息通道，而是有着不用设计的全通道，使信息、资料、意见像水流一样在非正式组织中蔓延；它不像正式组织那样靠纪律和制度严酷地对待成员，而是靠相互之间的认同维持组织的团结与凝聚；它不像正式组织那样人为地隔开成员之间的互动，而是维护个体的独立性和人格的完整性。

1.1.3 适应环境的变化：组织内非正式关系结构越来越重要

进入21世纪后，技术创新给人类带来了全身心的解放。正式组织结构下的成员要求组织具有更大的柔性和弹性。同时，组织面临的环境快速变化，不确定性增大，这也要求组织减少层次，不断扁平化，甚至用团队替代部门，以虚拟渗透实体，打破组织结构界限，突破组织、部门边界，使结构更加宽松，增加灵活性与柔韧性。一方面，正式组织结构压缩管理层级，进行扁平化设计，并增加授权，以提高信息交流和人际交流的速度；另一方面，通过组织设计和再造，组织不断从机械型组织变为有机型、矩阵式组织，或者用工作团队来代替，从而使组织处理信息的能力不断增强（斯蒂芬·P. 罗宾斯，2008）。这种结构变化使原来完整严密的组织变成了“漏洞百出”的网络，而填补这些“漏洞”的是无处不在的各种非正式关系。这种非正式关系的力量在组织力量中逐渐起着中坚作用，支撑着组织的运行与发展，使组织逐渐由“硬”变“软”，这有利于信息、资料的渗透，有利于与环境的全通道接触，

能够促进沟通的顺畅，提高组织的变化对环境的适应性。

非正式关系之一是情感关系，这是由于成员之间的频繁接触产生了共同的心理期许而形成的。有了情感关系，组织力的形成就有了根基，无法固化的组织要素可以通过情感来弥补。正如家庭组织一样，家庭组织在法律上是正式的契约组织，但这种契约肯定是不完善的，因为它无法规定家庭成员能够为家庭所做的所有条款，但家庭组织无疑是信息交换、责任与分工最具效率的组织。这就是情感关系的妙处。

非正式关系之二是信任关系，这是由于成员之间通过心理契约的建立，产生了某些特定角色关系而逐渐形成的。这些特定角色可以是共同的信仰、共同的地域来源、亲戚等。有了信任关系，形成组织力就有了核心。不管什么组织，从组织层次的最顶层到最底层，真正的核心就是各个层次的亲信团体。亲信存在的价值就是可以降低利用正式组织而产生的交易成本，减少了控制难度。

非正式关系之三是咨询关系，这是由于成员之间相互提供工作的信息而产生的。有了咨询关系，成员工作的信息、资料就多了一些来源和渠道。在组织中，正式渠道提供的资料信息大多以文件、文献的方式存在，这些载体提供的信息是通用的、一般的。深层次的信息对工作与关系的处理更为重要，而这主要来自于成员之间的相互观察与模仿，并口头传递“工作秘诀”。咨询关系之所以产生，除工作本身必须外，更重要的是基于情感与信任。没有情感与信任为基础，咨询关系一般难以产生。

资源基础理论者强调企业所拥有的资源（resource）、能力（capability）的异质性和难以模仿性。在相关研究文献中，作为与企业竞争优势直接关联的概念，如知识（knowledge）、动态能力（dynamic capability）、学习型组织、领导力等，时时在提醒研究者和实践者要把它们放在企业管理或人力资源管理的战略高度来看待。值得关注的是，企业的这些核心竞争能力元素不仅与正式组织

有关,与非正式组织亦息息相关。知识在企业中的传递与流动,如果只是依赖以控制和计划为主体的正式沟通渠道已经不能满足需要,非正式渠道对企业知识的积累和学习能力的提高发挥着越来越重要的作用。领导权威不仅仅来自正式组织的赋予,非正式沟通网络给个人带来的社会资本的大小亦对领导权威的树立起着重要作用。正式组织的结构化容易使组织成员产生习惯性防卫,阻碍双环学习的发生,而非正式组织的非正式沟通可能克服这些弱点。因此,从企业资源能力观来看,非正式组织对企业资源和能力的积蓄与提高有着重要的意义。

在知识管理中,非正式组织同样功不可没。企业的知识可以分为显性知识 (explicit knowledge) 和隐性知识 (implicit knowledge)。显性知识以形式化、制度化、结构化的形式存在于企业中,容易被传播、流转、复制和模仿,在正式组织的工作结构和工作交流中普遍以正式文件或其他编码形式存在。隐性知识则以意会的形式存在于员工的大脑中,难以被模仿、复制,必须通过员工之间的充分交流、互动而分享、保留,并在企业中不断延续与积累。因此,非正式沟通将在知识管理中发挥着重要作用 (Davenport & Prusak, 1997)。

1.1.4 非正式组织理性:交易成本与社会资本的解释视角

不管是非正式组织的弹性更容易适应环境的变化,还是非正式组织可以在组织学习、知识管理中发挥着什么作用,我们一般都把非正式组织当做一个社会心理系统,即非正式组织是成员之间为了满足某种社会心理的需要而构建的。这是由人类感性的需求而决定的,霍桑实验的结果和巴纳德的理论都说明了这一点。巴纳德 (1936) 认为,非正式组织的产生是一个自发的、自然的历史过程,并不一定需要目的性和意识性,人们在一起或在一个组织之

内，相互之间接触多了，就会自然而然地产生各种非正式组织。但是，巴纳德关于非正式组织的非目的性和非意识性的观点却是值得商榷的。首先，非正式组织存在于正式组织的理性框架之内，它无法摆脱为了一定目的而建立的正式组织的“理性窠臼”，正式组织的目的性和意识性从某种意义上决定了非正式组织的目的性和意识性。其次，非正式组织中最活跃的因素依然是“人”，在经济社会中具有天然理性的“人”，不过是将由各种社会关系构成的非正式组织当做实现自己的目标“理性工具”而已。

所以，作为组织中社会关系结合体的非正式组织，除了可以提供社会心理需要，还可以成为个人的理性工具。第一，非正式组织可以通过成员之间的互动形成规范，增加组织成员之间的凝聚力、向心力、信任感，这些可以认为是非正式组织给组织带来的社会资本（Lin Nan, 2001）。第二，各种非正式组织之间，以及非正式组织与正式组织之间也可以产生冲突，从而增大组织内部的交易成本，削弱组织的力量。对组织成员来说，互动的过程就是积累个人社会资本的过程。因此，组织成员可以通过加入或营造某个非正式组织来扩大自己的社会资本。社会资本之所以会成为组织成员的“资本”，是因为它可以在组织中为功利的追求提供方便，从而成为组织成员的理性工具。在此过程中，个人毕竟是组织中的个人，个人可以凭借其在组织中的地位，利用组织的资源来营造自己的圈子，从而达到扩大个人社会资本的作用。这样，对个人来说，非正式组织完全可以从一个社会心理系统变为个人的理性工具。

因此，本书不是停留在作为社会心理系统的非正式组织属性上，而是从另一个视角——交易成本与社会资本的角度来研究非正式组织，即探讨非正式组织在从社会心理系统到个人理性工具转变的过程中，在不同的环境、任务与制度因素的作用下会有什么演化规律。社会心理系统主要是基于个人原因，如心理需要、安全与归属的需要等。从社会心理到理性工具则要放在更为广阔的环境中来

探讨,如环境、任务特点和制度因素等。

1.2 研究问题

非正式组织是组织中的普遍现象,并向纵向和横向两个方向衍生。从纵向来看,非正式组织就是沿着科层结构的上下层级之间垂直发展的一种非正式关系:与上级关系紧密的就形成圈内关系;与上级关系疏远的就是圈外关系。对于圈内人员和圈外人员而言,领导对待下属的方法是不同的,对前者将采用非正式的方法,对后者将采用正式的方法。下级可以利用自己所处的圈内人员属性进行政治活动,从而找到适合自己的升迁捷径,这就是理论界后来界定的“垂直对偶关系”(vertical dyad relation)。垂直对偶关系是领导-成员交换(LMX)理论产生的基础。从横向来看,员工之间或不同工作岗位之间的各种非正式沟通关系的紧密化都可以形成非正式组织。这主要有以下两种状况:第一,成员之间外部关系的移植。在组织外部,如血缘关系、同学关系、同乡关系,甚至因共同爱好形成的各种关系,都有可能移植到组织中来。第二,组织内因个人的社会性需要而形成的各种关系(如同事之间的工作友谊关系、咨询关系、信任关系,与工作有关的共同爱好形成的各种关系,共同的信仰和理想形成的各种关系),以及因利益需要而形成的各种小团体,都可以看成是非正式组织。

不同的研究者对上述两个方向衍生的非正式组织还有不同的分类。罗宾斯(2008)将其分为友谊型和利益型。L. R. 赛尔斯认为组织包括指令、任务、利益和友谊四种系统,前两者属于正式系统,后两者属于非正式系统。^① 卡拉卡哈特(Krackhardt, 1994)则从沟通的角度将非正式关系分为信任网络(trust network)、友谊

^① 宋思根. 试论利益性非正式组织 [M]. 生产力研究, 2004 (1): 159-160.

网络 (friendship network) 和咨询网络 (advice network), 把非正式组织的研究引进了网络分析领域。当然, 非正式组织的类型也可以根据它与组织目标的一致性来划分, 对组织目标的实现有正向作用的非正式组织属于积极型的非正式组织, 对组织目标的实现有消极影响的非正式组织属于消极型的非正式组织。组织中的友谊关系和咨询关系形成的非正式网络有利于个人目标和组织目标的统一, 即通过约束与激化个人行为绩效来提高组织效率, 所以这种非正式网络一般认为是积极型的非正式组织 (Krackhardt, 1994)。在我国, 各种组织形成的以紧密化利益关系为特征的各种帮派、宗派或利益小团体, 往往可以通过集体行动来要挟组织, 从而达到实现个人和小团体利益的目的, 这些组织则往往被认为是消极型的非正式组织。

图 1-1 是一种常见的正式组织结构图, 它反映了组织的垂直指挥、控制和服从的关系以及水平的沟通关系, 这些关系都是正式的关系, 是由工作说明书所规定的, 并且与由组织战略决定的组织目标一致的正式工作关系。从总经理到普通员工, 上层的决策和指令层层下达, 而下层上传各种反馈的信息。各个部门、各个岗位之间的关系则是横向沟通关系, 反映了正式的工作联系 (一般在工作说明书中有详细的规定)。所以, 正式组织结构是工作关系的简单化和结构化, 这是就组织的正式关系来说的。



图 1-1 某公司的组织结构图

但是就图 1-1 中的员工个人来说, 他们之间的关系并不像图