

QIYE

FEIZHENGSHI ZUZHI

YANJIU

企业非正式组织

研究

夏文秀 著



浙江出版联合集团
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

QIYE

FEIZHENGSHI ZUZHI

YANJIU

企业非正式组织

研究



夏文秀 著

 浙江出版联合集团
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP

 浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

企业非正式组织研究 / 夏文秀著. —杭州:浙江人民出版社,2010.6

ISBN 978-7-213-04311-6

I. ①企… II. ①夏… III. ①企业管理-组织管理学-研究 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 112727 号

书 名	企业非正式组织研究
作 者	夏文秀 著
出版发行	浙江人民出版社 杭州市体育场路347号 市场部电话:(0571)85061682 85176516
集团网址	浙江出版联合集团 http://www.zjcb.com
责任编辑	潘玉凤
责任校对	张彦能 朱志萍 朱晓阳
封面设计	罗信文
电脑制版	杭州兴邦电子印务有限公司
印 刷	杭州富春印务有限公司
开 本	787×1092毫米 1/16
印 张	26.5
字 数	40万
插 页	3
版 次	2010年6月第1版·第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-213-04311-6
定 价	56.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

序 言

XUYAN

此著系作者三十余载企业管理理论灼见与实践真知之集成。作者有感于域内企业非正式组织研究之匮乏,长期致力于此议题下理论与实务的契合研究,而其“单从有关企业正式组织、正式制度的理论出发,在逻辑上是推论不出中国企业的实际行为的”之判断,很有新意,亦为更多学者进行后续之研究提供借鉴。

纵观全著,作者于理论与实务间从容游走,融会贯通多学科理论体系,对企业非正式组织进行了颇有见地的研究。概言之,其主要特色有三:其一,根据企业实际现状,深刻揭示企业非正式组织产生之需要根源、文化渊源和现实社会环境,阐明了非正式组织的特征,描述了社会群体型和网络群体型两大类型的非正式组织,以及正式组织与非正式组织之间的辩证关系和行为特点。其二,引入功能分析方法,揭示了企业非正式组织行为诸多功能间的相互兼容和彼此接纳。此乃成为全面且有条理把握企业非正式组织行为结果之有力理论依据。其三,作者根据事实,结合中国传统文化,在议题分析中凸显中国社会人际交往重关系、重人情、重面子等特点,尤其是运用富有新意的企业显性与隐性运转机制、心理地位、日常权威、非权力性影响力等分析性概念,准确生动地把握了企业非正式组织行为的一些本质特征,读后颇具启发。

本著之付梓,有益于开阔企业管理思路,正视且利用非正式组织资源,提高企业管理之理论研究深度和实践水平,实乃理论指导实践,实践反哺理论之又一典范。

中国工程院院士



二〇一〇年三月十九日

自序

ZIXU

企业理论是过去三十多年主流经济学中发展最为迅速、成果最为富有的领域之一。随着社会主义市场经济的不断深化,单从有关企业正式组织、正式制度的理论出发,在逻辑上是推论不出中国企业的实际行为的。因此,人们日益关注并积极探索企业管理新途径。

本人长期致力于企业管理工作,以身体之,对企业实际运作现象有切身之体验。2003年,在我的导师——浙江大学林融教授的指导下,我的著作《企业非正式组织》由浙江人民出版社出版。时隔几年,我在研读大量现代企业管理理论和用心体味企业实际运作中,又有了许多新的感悟与思悟,于是在《企业非正式组织》的基础上,进一步深入分析,系统思考,科学论证,重新谋篇布局,增章扩容,并更名为《企业非正式组织研究》。目的是力求揭开非正式组织的神秘面纱,为企业组织管理的理论创新和运作效率的提高做出积极的探索。

著书立说原先只是我的一个梦想。然而,梦想并不是妄想、瞎想、空想,有梦才有想,梦想可以成真。许多事物往往始于梦,成于想。人生最精彩的不是梦想实现的瞬间,而是追求梦想的过程。梦想的实现只能欣喜一时,其过程却能回味一世。本书写作就是我追求梦想、至愉至乐的一个过程。为此,我阅读了许多书籍,查看了大量资料,从而学到了许多知识,思考了许多问题,悟出了许多道理;也

从历史文化中、前人成果里淘到了“真金”，撞出了思想火花，并成了我日常生活中的一种兴趣，现实工作中的一种需要。同时也深深地体会到写书的苦与乐。真可谓：写书苦，书苦写，苦写书，历尽艰难，竭尽心力，绞尽脑汁，苦不堪言，“山重水复疑无路”；写书乐，书乐写，乐写书，劳有所获，累有所值，舍有所得，苦有所乐，“柳暗花明又一村”。知之者不如好之者，好之者不如乐之者，至乐莫如著书，升华志在立说。

在本书撰写过程中，本人从浩如烟海的古今中外管理理论和思想宝库中汲取营养，并参考和引用了一些国内外相关研究成果和文献，在此一并向所有曾经帮助过本书撰写和出版的朋友们表示诚挚的感谢！

在此还要感谢与我长期共事的许多同事和朋友，他们的热情、关心、理解、支持、鼓励和厚爱，为本书的问世作出了贡献。

诚挚地感谢我的妻子胡建平及家人，在成书过程中所给予的极大关爱。

我真诚地对所有关心和帮助过我的人们表示衷心的感谢和深深的祝福！

由于本人才疏学浅，本书难免有不当之处，敬请各位读者不吝批评指正。

夏文勇

二〇一〇年三月二十六日

目 录

MULU

第一章 企业非正式组织概论	1
第一节 企业非正式组织概述	2
一、梅奥的霍桑试验	2
二、巴纳德的协作和组织理论	4
三、企业非正式组织概念	6
第二节 企业非正式组织特征	7
一、自发性	8
二、情感性	10
三、从众性	15
四、隐含性	19
五、圈子性	20
六、平等性	23
第三节 企业正式组织与非正式组织的关系	27
一、并存关系	28
二、互补关系	29
三、复合关系	33
四、辩证关系	39
第二章 企业非正式组织的需要理论	42
第一节 人的需要概述和分类	43
一、人的需要概述	43
二、人的需要分类	45

第二节 人的需要理论	50
一、奥尔德弗的ERG理论	50
二、麦克利兰的需要理论	51
三、夏恩的权变理论	53
四、马克思主义的需要理论	54
五、马斯洛的需要层次理论	57
第三节 人的需要的特征	65
一、多样性	65
二、层次性	65
三、潜在性	66
四、归属性	66
五、重复性	67
六、可变性	68
七、无限性	68
八、局限性	69
九、责任性	70
十、精神性	72
 第三章 企业非正式组织的文化渊源	 76
第一节 中国群体本位文化	77
一、群体本位意识	78
二、群体结构与特征	79
三、群体本位文化的耻感取向	80
四、中西文化的性格差异	81
第二节 高扬德治的德性文化	82
一、修身养性,为政以德	83
二、为人处世,贵在有德	86
三、与人交往,以德待人	93
第三节 尚中贵和的中和文化	107
一、执其两端用其中	107
二、顺其自然和为贵	109

三、灵活处世致中和	114
第四节 含蓄内向的阴柔文化	117
一、贵柔	117
二、不争	119
三、慎言	119
四、重防	121
五、自谦	122
六、含蓄	123
七、沉默	123
八、无为	124
九、淡定	126
第五节 灵活处世的智术文化	128
一、内方外圆	128
二、藏巧示拙	129
三、知己知彼	130
四、韬光养晦	130
五、“定、静、安、虑、得”	135
第六节 仁义道德的伦理文化	135
一、仁者爱人	136
二、舍生取义	137
三、勇者不惧	139
四、等级秩序	140
五、伦理道德	142
 第四章 企业非正式组织的三大关系	 146
第一节 人际关系	146
一、人际关系的概述	147
二、人际关系的理论	149
三、人际关系的形成	153
四、企业管理中的人际关系	161
第二节 人情关系	169

一、人情关系概述	169
二、中西方人情关系特点	174
三、人情关系的社会影响	177
第三节 面子关系	180
一、面子是一种心理需求	181
二、面子是一种资本	192
三、面子是一种资源	198
四、面子是一种自尊	203
五、面子是一种文化	207
六、情面关系	209
七、“脸”、“面”关系	211
第五章 企业非正式组织类型与非正式组织行为	217
第一节 企业非正式组织类型	218
一、社会群体型非正式组织	218
二、网络群体型非正式组织	242
第二节 企业非正式组织行为	251
一、人的行为的共性与个性	251
二、正式组织与非正式组织行为	253
三、非正式组织行为的表现形式	261
第六章 企业非正式组织功能分析	283
第一节 企业组织功能分析框架概述	284
一、两对普适性的概念	284
二、企业组织功能分析框架	285
三、非正式组织功能表现	286
四、正负功能综合而论	287
第二节 企业非正式组织的正面功能与负面功能	288
一、正面功能	288
二、负面功能	297
第三节 功能接受与功能替代	302

一、功能接受	302
二、功能替代	304
第四节 功能缺失与功能互补	306
一、情感互补	308
二、知识互补	316
三、信息互补	326

第七章 正确认识 and 对待企业非正式组织 339

第一节 显性运转机制与隐性运转机制	341
一、显性与隐性运转机制的特征	341
二、显性与隐性运转机制的关系	343
第二节 社会地位与心理地位	344
一、地位的获取途径	345
二、地位的表现形式	345
三、地位的动态变化	346
四、地位的排序关系	348
第三节 正式权威与日常权威	349
一、权威等于权力加威信	349
二、正式权威	351
三、日常权威	352
四、正式权威与日常权威的关系	355
第四节 权力性影响力与非权力性影响力	358
一、权力性与非权力性影响力的概念	358
二、权力性与非权力性影响力的构成	360
三、权力性与非权力性影响力的区别	361
四、非权力性影响力的分类	363
五、非权力性影响力的重要性	365
第五节 正确对待企业非正式组织	367
一、正视	368
二、区别	370
三、沟通	372

四、激励	378
五、影响	391
六、利用	402
七、履约	406
主要参考文献	410

第一章

企业非正式组织概论

企业是以营利为目的,从而进行生产经营,为社会提供优质产品和服务的经济组织。企业管理的目的在于充分利用所拥有的资源,学习实践科学发展观,使组织高效能地运转,提高组织生产经营绩效,实现组织的发展目标。企业管理就是要向劳动关系和谐、员工队伍稳定、民主管理有序、企业发展科学、人的发展全面的方向迈进,追求企业价值和利润的最大化,承担社会责任,支持公益事业,不断提高企业经济效益和社会综合效益,进而实现企业资产优良、服务优质、业绩优秀。

随着现代企业管理的不断深化和学习型企业的深入发展,企业组织的探索与研究、组织资源的开发与利用、管理内涵的丰富与拓展、管理理念的创新与实践、企业精神的培育与提炼、企业文化的建设与导向、企业形象的塑造与展示,已成为人们普遍关注的现实问题。解决这些现实问题,不仅需要加强对企业正式组织的管理,而且需要重视对企业非正式组织的研究,充分发挥企业非正式组织的作用,把企业正式组织与非正式组织的资源有机地整合起来。

企业组织是由正式组织和非正式组织构成的。企业“正式组织是经过有计划的设计,将组织业务分配给各层次,做出系统的综合并由规则来支持职责,并强烈地反映出管理者的思想和信念,但其成员并不一定重视或接受管理者的社会心理和行政的假设”^①。企业非正式组织是伴随着正式组织运转的,由企业员工在需要上相近、思想上相通、情趣上相投、地理上

^① 哈佛商学院教程研究工作室主编:《哈佛商学院管理全书》(第四册),中国致公出版社 2001 年版,第 1033 页。

相邻、职业上相似和利益上相同等基础上自发、自愿、自然形成的非组织化群体,是隐含在企业组织中不可分割的重要组成部分。本章以企业非正式组织为研究对象,运用现代管理学、社会心理学、组织行为学等原理,联系实际,分别对企业非正式组织的概念、特征、企业正式组织与非正式组织之间的关系等内容,从理论上作积极的探索和研究。

第一节 企业非正式组织概述

企业非正式组织自梅奥从20世纪30年代提出以来,在社会科学管理学界引起强烈反响,许多学者对此探索不断,对其概念也可谓“一种组织、各自表述”,仁者见仁、智者见智,从不同的视野和角度多有精辟论述,在此难以尽述,只能择其主要分述如下:

一、梅奥的霍桑试验

梅奥的霍桑试验开辟了企业非正式组织理论之先河。

企业非正式组织,是西方现代管理学原理中的一个重要概念。这一重要概念来自于美国行为科学家乔治·埃尔顿·梅奥的霍桑试验。1927年至1932年,霍桑试验在美国西方电气公司的霍桑分厂进行,试验的目的是为了找出若要使雇佣员工的生产效率最大化,需要哪些条件。这一试验的基本假设是:在物质工作条件和工作效率之间存在着明确的联系,并在试验之始,使人广泛地接受这个假设。以照明条件为例,试验者假设:照明条件越好,工作效率越高。但试验结果使人们预计的物质工作条件与工作效率之间的明确联系没有得到证实。

试验的结果不符合当时的传统观念,在社会领域内,激发了创新思想的出现。在霍桑试验之后,人们对个人在工作环境中行为的看法有了急剧的改变,所关心的焦点从改善物质条件转向员工对企业的态度。研究者发现,这种态度取决于个体员工感到被欣赏和重视的程度,以及他们的需要得到满足的程度等。这导致了人们在关于组织内部沟通和冲突观念上的变化,因此,人们把注意力转向工作内部的团体建设和非正式组织上。

这一理论的灵感来自于霍桑试验中的观察。这些观察显示,工作效率

高和照明条件好之间没有明显的因果关系。人们甚至还可以观察到相反的联系:即使照明条件下降,工作效率仍然得到提高。研究者对这个看似错误的结果做出解释,认为这是员工对企业的态度所致。参加试验的员工被置于专门的实验室并由研究人员领导,其社会状况发生了变化,受到了各方面的关注,使员工从社会角度方面被激励,觉得自己是公司重要的一部分,从而积极参与,这促使了产品产量的上升。在进行这些试验时,企业的经理层对员工表现出不寻常的高度兴趣,并因势利导,在提供试验背景材料的会议中允许员工发表他们的观点,这使得员工感到经理人员关心他们并倾听他们的意见,感到企业对他们的需要和意见感兴趣。这在其后使员工对企业的态度变得更为积极。研究者认为这能解释实验室内生产率上升的原因。

如果我们假设态度和生产率之间存在联系,一个很自然的问题就是:哪种因素最能影响员工对手中工作的态度?工作条件应该怎样安排才能使这种态度最为积极,使工作效率达到最高?主流观点认为,这种态度是工作场所中社会关系的产物。因此,在霍桑试验的其余部分中,对沟通非正式组织和建设工作团体进行了集中研究。试验的最后阶段特别强调工作团体和非正式组织的重要性。研究者观察到,员工通过团体标准来控制生产量,如为日生产量规定一个上限。这些团体标准被诸如团体内非正式地位关系及非正式领导人的出现等情况所左右。

梅奥等人经过五年的研究得出结论。员工的工作士气、生产的积极性主要取决于人的需要、社会因素、心理因素,取决于员工与管理人员以及员工与员工之间是否有和谐融洽的关系,而物理环境(照明等)、物质刺激仅具有次要意义。

梅奥在霍桑试验中发现,正式组织中存在着非正式组织——不是遵循组织结构图表,而是由人们自发、自愿组成的小群体。这种非正式组织有自己的行为规范。例如,每个人不应该完成太多的产量,也不应该完成太少的产量,谁也不应该向监工反映任何损害同伴的事情等。这种非正式组织中还存在着自然形成的大家公认的领袖人物。因而梅奥在1933年出版的《工业文明中人的问题》一书中明确指出:“企业中除了正式组织之外,还存在着非正式组织,这种非正式组织是企业员工在共同工作过程中,由于具有共同的社会感情而形成的非正式团体。这种无形组织有它特殊的

感情、规范和倾向,左右着成员的行为。”^①霍桑试验第一次把工业文明中的人际关系问题提到首要地位,并且提醒人们在处理管理问题时要注意人际关系因素。由此可见,霍桑试验在管理科学的历史上最早提出以人为中心的管理思想,为加强企业管理和对企业非正式组织的研究,奠定了坚实的理论基础,并具有划时代的意义。

二、巴纳德的协作和组织理论

巴纳德的协作和组织理论奠定了企业非正式组织的理论基础。

西方现代管理理论的社会系统学派创始人切斯特·欧文·巴纳德,在1938年发表的《经理人员的职能》和10年后发表的《组织与管理》等著作中,提出了一套协作和组织的理论。他认为,社会的各种组织包括军事、宗教、学术、企业等多种类型的组织都是一个协作的系统,它们都是社会这个大协作系统的某个部分或方面。巴纳德把组织定义为:“有意识加以协调的两个或两个以上的人进行活动或为之效力的系统。”他认为,此定义适用于各种形式的组织,从公司的各个部门或子系统直至由许多系统组成的整个社会。不管哪一级的系统,都包含着三种普遍的要素:(1)协作意愿是所有各种组织不可或缺的、首要的普遍要素。其意义为自我克制,交出个人行为的控制权,即个人行为非个人化。从这个角度考察,个人参加协作是需要付出一定代价的;个人参加这一系统而不参加另一个系统,是一种牺牲。组织必须在物质和社会方面提供适当的“诱因”来补偿这种牺牲。(2)共同的目标是第二个普遍要素,是产生协作意愿的必要条件。如果组织成员不了解所要求于他们的是什么样的努力,以及协作的结果能使他们得到什么样的满足,就不能诱导出协作意愿。对组织成员个人来说,组织的目标不一定是一种“个人”目标,但必须使他们看到这种共同目标对整个组织(全体个人的集合)所具有的意义。组织动机和个人动机是不同的,而个人之所以为组织作出贡献,并不是因为组织动机就是他们的个人动机,而是因为他们感到,通过组织目标的实现,有助于实现他们的个人目标,并获得相应的满足。(3)信息交流是组织中所有活动的依据。作为第三个要素,它使前两个要素得以动态结合。巴纳德为信息交流制定了一

^① 杨文士、张雁主编:《管理学原理》,中国人民大学出版社1994年版,第47页。