

## 非正式组织的运行对人力资源管理的启示<sup>〔\*〕</sup>

○ 李国梁

(广西大学 公共管理学院, 广西 南宁 530004)

**〔摘要〕**揭示非正式组织的运行特征,是管理与开发非正式组织的重要前提。通过大量的文献梳理和比较研究,从行动逻辑、互动活动、沟通与约束机制、非正式权威等方面,系统总结了非正式组织运行的本质特征。基于非正式组织的运行特点,从人力资源管理视角,以行动逻辑的融合,创新人力资源部门的角色定位,发掘非正式沟通系统的人力资源管理价值和开发自然领袖的角色影响力四个方面,进一步探讨了如何利用非正式组织来优化当前人力资源管理,提高组织整体绩效。

**〔关键词〕**非正式组织;情感逻辑;人际互动;人力资源管理

为了更科学、有效地管理与开发非正式组织,本文基于文献分析,系统总结了非正式组织运行的本质特征,进而从人力资源管理方面提出几点启示,来开发利用非正式组织的潜在价值,提高人力资源管理水平。

### 一、非正式组织的运行特征

具体而言,非正式组织的运行过程,主要表现出下面几个本质特征:

#### (一)行动逻辑——情感逻辑

情感逻辑是非正式组织成员互动的根本原则。20世纪初,泰勒率先将科学引入管理实践,并以其科学管理思想的技术理性假设与管理原则,规范和引导着员工的行为表现,极大地提高了生产效率,从而确立了正式组织管理的效率逻辑

---

**作者简介:**李国梁(1977—),管理学博士,广西大学公共管理学院副教授,硕士生导师,主要研究方向:组织理论、人力资源开发。

〔\*〕本文为广西教育厅2013年度人文社科立项项目阶段性研究成果(项目编号:SK13LX027)。

原则。但随着时代条件的变化,效率逻辑却无法合理解释后来霍桑试验中员工的非正式互动行为。1933年,梅奥在《工业文明中人的问题》中分析霍桑实验生产效率提高的原因时,纠正了古典管理理论中的技术理性假设,并指出:生理疲劳不是影响员工个体生产效率的唯一因素,人的工作自主权、工作氛围等社会情感因素的满足也能促进生产效率。<sup>[1]</sup>罗特利斯伯格和迪克森在1939年《管理与工人》中,更是深刻揭示出霍桑实验的研究结论:正式组织遵循效率逻辑,而非正式组织则是遵循情感逻辑。罗特利斯伯格认为,组织由人构成,人不仅是“经济人”,同时还是“社会人”;<sup>[2]</sup>人具有非理性的社会情感,其个体行为受群体情感的约束,遵循着“情感逻辑,即:在组织工作场所中不同的员工群体所表达一种共同价值观”。<sup>[3]</sup>然而,情感究竟如何影响甚至主导着群体中的个体行为?

如图1所示,对员工个体而言,工作场所中任何物理环境的变化,不是逻辑意义上的变化(图1虚线关系),简单地在行为上作出直接反应(如:生产率提高或降低),也不仅限于态度上的调整,对其行为产生直接影响;而是意味着人的感情和价值观的变化(图1实线关系),因为工人个体对环境变化意义的阐释直接取决于自己的社会情感(如:个人经历而形成的价值观、希望、恐惧、期望等)和工作场所中社会参与、人际互动的满意感。<sup>[4]</sup>因此,非正式组织是员工长期互动、追求情感需求满足的产物,情感是他们互动与合作的黏合剂。如果基于效率逻辑,企图改变已被赋予社会内涵的工作环境,员工必然会做出充满情感反应的行为,如盲目对抗、表现抵触情绪等。<sup>[5]</sup>由此可见,遵循情感逻辑是非正式组织人际互动的逻辑原则。

图1 基于情感的非逻辑行为

参考:F. J. Roethlisberger, William J. Dickson, *Management and Morale*, Harvard University Press, 1950, p. 21.

## (二)非正式的社会化

组织社会化理论研究表明,新成员由“社会人”转变成“组织内部人”,实现有效融入组织的社会化策略包括:一是组织主导型社会化策略,如 Van Maanen 等提出的六种策略,都以制度化人力资源管理实践来帮助个体完成社会化过程,这是正式化的社会化策略;二是个人主导型社会化策略,如 Andrea 等提出的八

方面个体社会化策略,<sup>[6]</sup>尤其在反馈与信息收集、非正式师徒关系、参加社会活动等都以非正式互动方式来实现,这是一种非正式的社会化策略。而作为亚文化的非正式组织,正是实现这种非正式社会化策略的载体。因此,员工个体在非正式互动中要想获得别人的接纳和认同,确立非正式组织成员资格,需要在角色认知、价值观、专业技能、期望行为等方面,经历较长时期以多种随机、无意识考验的形式来表达的非正式的社会化过程。具体表现为:初来乍到者往往被安排去干很多苦差事,或者被要求为同事提供某些额外服务;常常会因无知、缺乏经验,或者违反行为准则而成为笑料;也时常成为大家以各种言语贬损,指责或捉弄的对象。新成员一旦被其他成员告知有关具体工作情境的知识、技能和人情世故,并且能够适应并自在地融入各种互动活动时,组织社会化过程才结束。<sup>[7]</sup>这些无意识、情感化的考验,是获得其他成员认可与接纳所必须的,其随机、非正式的方式强化了个体的情感投入,增强了个体与群体的情感联接,提高了非正式组织的凝聚力。这一过程还能够辨识新成员的智谋、技能和态度,考验其是否志愿接受并共享群体情感和价值观,评判新成员对群体的忠诚度,更好地维持非正式组织的内部团结。<sup>[8]</sup>当然,在此互动过程中,个体也会从自身的情感“投入—回报”方面来评价,并据此来选择是否成为某一非正式组织的正式成员。<sup>[9]</sup>

### (三)非正式的沟通模式

信息传递渠道与沟通方式的选择取决于信息的需求特点。正式组织的正式化、结构化特征,决定其内部信息的传递与沟通必然以通知、通告、公告、通报、请示、批复、函、会议纪要、条例、规定等高度正式化、严谨化、规范化的文件形式来记录,并严格按照等级链传递各种指令或信息,从而确保所传递信息的准确性和权威性。但是,非正式组织源自个体间的社会互动,因而成员之间的信息交流与沟通,其目的并不在于信息本身是否准确与完整,而是通过信息传递来实现个体间的情感表达、沟通与认同,其传递形式通常以非常灵活、迅捷多变的非正式方式来实现——小道消息。小道消息这种非正式的沟通模式,以非正式组织为载体,对组织价值观、信念、制度、政策、程序、英雄轶事和礼仪等进行现实阐释与传播,它不分地位、职衔把组织的各部分联系在一起,不仅向员工传递信息,而且还解释信息的潜在内涵与社会意义。<sup>[10]</sup>

就非正式沟通类型而言,戴维斯在《管理沟通与小道消息》中将组织内各种小道消息的传播方式归纳为四种模式(如下页图2所示):单链式、环型链式、网络链式和集群链式。他的个案研究发现,因个体特征、工作利益、兴趣、信息及时性等因素影响,在员工的非正式沟通实践中,集群链式才是其主要沟通模式(如图2右一所示):即当A一旦获知某项信息,必将之转告给其他较为亲密的2-3人(如C、D和F),但这些信息接受者仅有一人(比如F),再将这一小道消息继续传递给另外的自己较亲密的2-3人(如B和I等),而其他两个人(C和D)则不会将自己获知的信息继续向他人传播。<sup>[11]</sup>由此可见,在非正式组织中传递小道消息作为一种情感和态度的表达方式,以其传递过程来满足个人的社会情感

需求,因而在传播对象上常常具有较强的选择性,并以灵活的分享小道消息方式来获取他人的情感认同和支持,巩固相互间的情感关系。<sup>[12]</sup>

图2 非正式组织的沟通模式

资料来源:Keith Davis, Management Communication and the Grapevine, Harvard Business Review, 1953(5).

#### (四)非正式的互动活动

组织的动态运行以人员互动来推进。古典组织理论表明,正式组织的员工互动通常以结构化方式来安排,其具体互动方式都是基于效率逻辑并以制度化分工、分权、监督指导等方式予以确立,而且还辅以奖惩制度来维系。这种制度的威慑与保障,无需依赖员工的情感投入就能维系工作互动的稳定与行为的可预期性,还能排斥情感对绩效的负面影响。但是,非正式组织形成的自发性、非正式特征,却决定其内部成员的互动不能遵循理性的技术逻辑设计,而是基于频繁的非正式互动活动来实现情感的维系。对此,霍曼斯在《人类组织》中以群体中人的行为的三个基本要素“互动—情感—活动”,揭示了霍桑实验中非正式组织内部互动活动的重要性:“人们之间的互动频率越高,相互间形成的友好情感也倾向于更强”;但情感“必须通过人们频繁而重复的共同参与活动来予以维系”,而且“在共同参与的活动中,频繁互动的人比那些与之互动较少的人更容易相互喜欢。”<sup>[13]</sup>因此,非正式的互动活动成为非正式组织成员之间交流情感、维系亲密关系的手段和方式,而这种互动也成为非正式组织运行的内在驱动力。

在工作场所中,非正式互动活动通常是随机而灵活多变的。罗特利斯伯格和迪克森在《管理与工人》中指出,在工作过程中,人们一般会无意识地改变正式制度所规定的技术行为,并附加上与正式的工作要求无关的嬉戏行为,或者赋予工作过程某些娱乐特征,因而在具体工作情境中会随机、自发形成很多非正式的互动活动,有的是休闲娱乐性的,如:开玩笑、讥讽、吹牛、游戏、打赌、吸烟、哼曲等;也有的表现为冲突,如:争吵、打架、蓄意破坏或者政治斗争等;还有的则以群体生活的方式出现,如:交换工作、相互帮助、聚餐等。<sup>[14]</sup>但是,具体活动形式也会因不同的非正式组织而存在差异,如:霍桑实验接线板布线观察实验所观察到的两个非正式组织,它们的具体互动活动形式都存在较大差异,甚至还故意以某种对立的互动活动来表明二者的不同。另外,在各种非正式活动中还表现出这样的互动特点:地位等级较低者或者身体带有某些先天缺陷的个体,常常成为

大家取笑或戏弄的目标;有时违反群体规则的个体也成为娱乐行为攻击的对象以示惩戒,直到他们按群体准则行事或者离开。

### (五)自我约束机制——非正式社会控制

非正式组织以非正式社会控制来规范、调节内部成员的个体行为。罗特利斯伯格和迪克森在《管理与工人》中,用“社会控制”描述了霍桑实验中所观察到非正式组织的行为规范和约束,这种基于非正式组织成员高度认同的非正式约束机制,使得个体的行为、态度、价值观等方面保持高度的一致性。Sayles<sup>[15]</sup>、Miller<sup>[16]</sup>等的工业社会学研究也证实了这种非正式约束机制对非正式组织个体行为选择的巨大影响。社会控制源于社会学理论,以正式化程度为标准可分为:一是正式社会控制,如有明文规定的、正式的法律、制度、纪律等;二是非正式社会控制,如:无明文规定的习俗、惯例等。因此,依据非正式组织的自发性、非正式性特征,约束其内部行为的规则就是属于非正式社会控制,这是非正式组织成员的行为期望和一致认同的行为准则,是一种非正式的自我约束机制。

在实践中,非正式社会控制的方式是随机而多样化的。罗特利斯伯格和Miller的观察研究表明,非正式社会控制在内部既有表示惩罚的方式,如:嘲笑、挖苦、拍打对方一下、奚落,甚至社会排斥或孤立等,也有表示奖励的,如:给予较高的社会地位(非正式领导)、获得较高尊敬、或者较多工作帮助等;对其外部而言,则通常以反抗、限制产量、磨洋工、破坏工具或机器设备等方式表现出来。<sup>[17]</sup>这些非正式的社会控制方式,直接通过社会情感压力来影响个体,对个体的行为选择产生较强的规范和约束,从而防止内部成员产生行为偏差,同时抵御外来的不利干扰,从而实现内部行为的高度一致性和凝聚力。

### (六)非正式权威——自然领袖

依据马克思·韦伯的官僚制理论,等级制的权力结构决定了金字塔顶端的人享有最高权威,不管是源自传统型、超凡魅力型还是法理型权威,都脱离不了官僚职位,因而这是一种正式权威。非正式组织的内部结构具有“扁平化”、横向互动的特征,基于情感约束的互动规则,最终将服从与支持的意愿自发地赋予共同认可的核心人物。这种自发性权威,没有正式职位依托和制度保障,因而是一种非正式权威。因这个核心人物是自然、自发的无意识互动过程认可、产生的,所以可称之为“自然领袖”,或者非正式领导。

1. 自然领袖的来源与识别。自然领袖,是非正式组织内部权力结构的核心,在工作场所的各种互动活动中,以其资历、人际影响力、知识和专业技能、成就等优势,成为实际影响非正式组织成员态度和行为的直接领导者。与正式领导相比,自然领袖不是来自组织的正式任命或者有意识培训出来的,而是非正式组织成员在互动中情感共识与认同的结果;其“自然出现”,仅仅是因为他的个人品质、工作成就和行为表现,高度符合群体情感期望和行为准则而赢得较高的尊重和共同认可。

2. 非正式权威的影响。自然领袖虽没有正式权力,但他却能够在许多方面

以公开或微妙的方式发挥影响力;既可以帮助新来者顺利完成组织社会化的学习过程,也能促进群体内部有效分工与协作,更能激励群体成员克难攻坚,达成组织既定目标等;但有时也会左右群体的态度和行为,限制产量、制造冲突、抵制变革,甚至破坏团结等。

## 二、对人力资源管理的启示

非正式组织运行特征的分析表明,追求社会需求的尊重和满足,是非正式组织自发形成与运行的目的,而这对于现代人力资源管理实践具有重要启示:

### (一)实现人力资源管理在情感逻辑与效率逻辑上的融合

尽管非正式组织与正式组织在逻辑上存在冲突,但通过适当的人事制度设计,可以实现二者的融合。关于二者的逻辑冲突,罗特利斯伯格和迪克森这样解释:虽然非正式组织存在限制产量的对抗行为,但却是个体屈从于群体情感压力的无意识造成的;而且“限制产量”是以错误的技术逻辑预期为假设,事实上不是“限制”,而是促进生产效率提高。<sup>[18]</sup>为此,他们将组织看作是一个社会系统,关注情感逻辑与效率逻辑的有机融合,通过员工访谈获取员工内心的情绪感受和工作态度方面的信息,通过现场观察法识别和评估员工之间的实际互动关系,并以人事咨询工作的开展,为员工提供专业的咨询服务,从而在承认、尊重并满足员工基本社会需求的基础上进行相应的变革,维护组织社会系统的平衡状态。<sup>[19]</sup>由此可见,人事部门要基于尊重人性、尊重人格、尊重人权原则,科学、人性地设计工作流程和岗位绩效评价指标体系;常驻工作现场,观察和咨询员工的互动关系及其情绪反应,为个体的“情绪劳动”创造人性的制度环境;在制定计划和调配人员时,要充分考虑计划执行、人员互动协调和任务达成的各种心理条件,注重营造良好的组织舆论和情感氛围,从而协调与统一员工的心理状态和行为,<sup>[20]</sup>以提高人力资源管理实践的人性化水平,来激发员工的内在潜能。

### (二)创新人力资源管理的角色定位

非正式组织成员之间彼此了解和高度的相互信任关系,在实践中成为组织所拥有的重要内部社会资本,而且这种“人际关系的质量,已经成为组织价值创造的实质性决定因素”,<sup>[21]</sup>而如何将这种社会资本转化成组织的可持续竞争优势,已然成为人力资源部门面临的新挑战。

自发的社会互动,是非正式组织形成的前提,因而人力资源部门要以改善员工的人际互动为目的,积极创造各种机会和条件,成为员工关系的“开发者”。如在招聘中,以公开奖励方式来鼓励员工积极向组织推荐熟悉的候选人;基于非正式组织的互动、信任关系,以开发非正式导师制来鼓励和支持资深雇员与新成员在互动中形成辅导关系,从而减少“边缘人员”出现,提升组织的整体协作能力;消除各部门、层级、岗位之间的物理障碍,建立开放式的办公场所,为员工提供工作场所中人际关系技能和冲突管理方面的专业培训或咨询,开展户外拓展和文娱比赛等休闲体验活动;实行定期的轮岗制度等等。<sup>[22]</sup>

作为员工合作的“促进者”,人力资源部门要善于从自身的专业视角来思考组织战略目标的达成对员工互动关系的期望是什么,并通过正式化的人力资源管理政策、程序和制度予以引导和激励。如:为突出非正式组织的凝聚力,必须以关键事件法去辨识候选人关键行为中的协作精神和能力;以既定的项目来评价员工的合作行为;在年度绩效考核中列举员工自己跨部门协作的具体行为及贡献;管理者时常以真诚的、发自内心的非正式口头表扬、认可,以及群体接纳等方式促进员工的相互合作。

### (三)充分发掘非正式沟通系统的人力资源管理功能

尽管小道消息容易滋生或传播谣言,但其传播特点和规律却极具潜在的人力资源管理功能。就小道消息本身而言,其可信度高达 75% - 95%;<sup>[23]</sup>其关注的内容,“约有 80% 的小道消息是有关个人的信息,约有 20% 的小道消息是有关正式组织的内容”;<sup>[24]</sup>在传播过程中,也与社会地位和职能分工密切相关,即:职位越高越容易获得有关组织内重大事件的小道消息,而各职能部门的职员更便于获取和传播小道消息。在传播规律方面,散布的时间常常集中在一天中刚开始工作的一段时间、茶歇和午饭时间,并以走廊、茶水间和晚上社交聚会场所等便于社会接触的地方最为盛行。因此,管理者更应该充分利用非正式组织,向上层、综合职能部门来获知最新的人事变动、人员互动关系等信息动向。其次,也可将小道消息视为民意的“探测器”,在新的人事政策、制度颁布之前,借助非正式组织中的“联络人”<sup>[25]</sup>(如图 2 中的 A、F)将相关信息适时地散布出去,通过员工的情感反应来获得各种及时、多元的反馈信息,以完善人事制度和人员任免决策。最后,小道消息的传递也是一种情感表达,为员工提供了情绪释放的“安全阀”,利用小道消息的传递过程,既可缓解个体工作中的精神压力,还能凭借情感表达的频繁互动,增强员工内部凝聚力。

### (四)积极开发非正式领导者的潜在价值

非正式领导能够直接影响或支配员工的行为,其潜在的角色作用亟待引导与开发。Marcia Smart 的研究结论表明,非正式领导者在组织中主要扮演:实现目标的“激励者”,“执行的代理人”“技术专家”“业务倡导者”,非正式组织网络的“关键联结者”,以及“变革代理人”等角色,他们是组织的巨大隐形资产。<sup>[26]</sup>因此,我们可借助访谈、持续观察或者社会网络分析,及时识别自然领袖人物,便于分析其个性特征和行为规律,为抑制其负面影响提供决策依据;也可与之建立心理相容、相互信任的合作关系,赋予自然领袖更重要的责任、任务,而不是简单授予正式头衔,以开发其非正式权威来替代正式的等级监管,以自在的非正式社会控制来约束与激励员工,这不仅能继续保持非正式领导者的创造力和影响力,还能减轻管理者的工作负荷,舒缓员工对正式监管的各种抵触反应。其次,借助非正式领导关键“联结者”角色和工作成就优势,以他们的“术语”来向员工呈现、解释、回应现实情境中有关职务晋升、工资福利、绩效管理、奖惩制度等具体问题和答案,<sup>[27]</sup>从而提高这些制度、政策的执行效力。最后,非正式领导也往往

具有丰富的工作经验、正直、自信和智慧等特质,而且比正式领导者更具“民间情绪”的天赋直觉、朴实而平和的个性等所赋予的角色优势,<sup>[28]</sup>因而积极邀请他们参与人事决策和组织变革过程,既可提高招聘选拔、绩效管理、员工关系管理等制度的可接受性,还可发掘其情感沟通、专业技能和人际影响力等优势,调节非正式组织成员的心理状态,化解新人事制度、政策和结构变革产生的矛盾或阻力。

### 注释:

[1] Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2003, p. 69.

[2] F. J. Roethlisberger, *Man - in - Organization: Essays of F. J. Roethlisberger*, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press, 1968.

[3] F. J. Roethlisberger, William J. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University Press, 1956, p. 564.

[4] F. J. Roethlisberger, William J. Dickson, *Management and Morale*, Harvard University Press, 1950.

[5][18] F. J. Roethlisberger, William J. Dickson, *Management and the Worker: Technical vs. Social Organization in an Industrial Plant*, Business Research Studies, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1934(9).

[6] 间接引自王雁飞、朱瑜:《组织社会化理论及其研究评介》,《外国经济与管理》2006年第5期。

[7][8][12][14][16][17] Delbert C. Miller, William H. Form, *Industrial Sociology: Work in Organizational Life(3th)*, New York: Harper & Row, 1980.

[9] Donelson R. Forsyth, *Group Dynamics(3th)*, Washington: Wadsworth Publishing Company, 1999.

[10] 阿伦·肯尼迪、特伦斯·迪尔:《西方企业文化》,孙耀君等译,北京:中国对外翻译出版公司,1989年。

[11] Keith Davis, *Management Communication and the Grapevine*, Harvard Business Review, 1953.

[13] George C. Homans, *The Human Group*, New York: Harcourt, Brace and Company, 1950.

[15] Leonard R. Sayles, *Behavior of Industrial Work Groups: Prediction and Control*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1958.

[19] F. J. Roethlisberger, William J. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University Press, 1956.

[20] 崔光第:《感情与效率》,《齐齐哈尔大学学报(哲学社会科学版)》1981年第4期。

[21] Laila Marouf, Patrick Doreian, *Understanding Information and Knowledge Flows as Network Processes in an Oil Company*, Journal of Information & Knowledge Management, 2010(02), p. 109.

[22][25] Rob Cross, Andrew Parker, *The Hidden Power of Social Networks*, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004.

[23] Keith Davis, *The Care and Cultivation of the Corporate Grapevine*, Management Review, 1973(10).

[24] Peter J. Nofel, *Cultivating the Office Grapevine*, Modern Office Technology, 1985(09).

[26][27] Marcia Smart, *The Role of Informal Leaders in Organization; the Hidden Organizational Asset*, College of Graduate Studies University of Idaho, 2005.

[28] John M. Piffner, *The Supervision of Personnel: Human Relations in the Management of Men*, Prentice - Hall, 1951.

[责任编辑:文 道]