



第五章

非正式组织及其行为



- **§ 5.1 非正式组织**
- **§ 5.2 非正式沟通**
- **§ 5.3 正确对待非正式组织**



§ 5.1 非正式组织

- 一. 正式组织与非正式组织
- 二. 正式职权与非正式权力
- 三. 组织目标和个人-群体目标
- 四. 工作中的政治行为



一.正式组织与非正式组织

- 组织中，在正式的法定关系掩盖下存在着大量非正式组织构成的更为复杂的社会关系体系。
- 巴纳德：组织成员个人之间的相互影响，有两种基础。一种是为了共同的组织目标，另一种则是为了私人目的。以私人目的为基础的个人交往，具有重复的特性，因而逐渐变得有系统和有组织。
- 非正式的组织对其成员的思想 and 行为发生重要的影响



1.正式组织

- 为了实现组织目标而由组织建立的群体。
- 具有组织存在的目的以及组织工作程序的一系列组织规则，如正式的组织分工，固定的信息传递渠道。



正式组织特点

- 组织目标是具体的
- 权力来源于组织规章、规则，具有强制性服从的特点，有正统性、合法性、稳定性等特点。
- 层级式的等级结构特点。
- 信息沟通渠道是由组织规章所提供的。正式组织要靠规章来保证高效率运转。固定沟通渠道成为必然。



2. 非正式组织

- 人们彼此交往的联系中自发形成的关于个人与社会的关系网络。
- 存在于任何一种群体之中，只要群体中的成员对这种组织形式有一定的需求。



2.1非正式组织产生原因

- 暂时利益一致。
- 兴趣爱好一致。
- 经历背景一致。
- 共同语言较易产生非正式组织， 以利于回忆过去经历并交流。
- 亲属关系。
- 地理位置一致



2.2 非正式组织特点

- 无明确结构、形态，可辨识性差。
- 非正式组织本质在于人与人之间的协调。非正式组织是以个人的心理特征为基础形成的，是自发形成的，个人之间协调程度高。
- 非正式组织侧重于人们相互接触的心理侧面、非理性侧面。
- 非正式组织中通行的是通过感觉、情感和个性特征等因素的无形的潜移默化的影响，个人品格往往是导向因素。



2.3 非正式组织类型

- 按成因划分：
 - (1)利益型。凝聚力强
 - (2)信仰型。在共同理想、信念基础上形成。
 - (3)兴趣型。
 - (4) 情感型。由感情、友谊或社交的需要，以情感为纽带而形成。
 - (5)亲缘型。由亲缘关系形成，比较稳定、凝聚性强。



2.3 非正式组织类型

- 按照作用和性质划分：
- (1)积极型。目标和行为对正式组织的目标具有积极作用。
- (2)消极型。对正式组织目标具有消极影响，活动未超过法律或规章许可范围。
- (3) 中立型。同正式组织的目标行为没有明显相关关系。
- (4)破坏型。对组织目标有明显的破坏干扰作用。



二.正式职权与非正式权力

- 权力是指对他人的影响或控制。
- 五种权力来源：
 - 法定权；
 - 奖赏权；
 - 能够惩罚或建议惩罚而具有强制权；
 - 专长权；
 - 模范权。



1.正式权力

- 正式权力附属于职位。来自于上级委任。执行主要是依靠组织的规章制度或组织共有行为来强制实施。固定的，有着明确的边界限制。
- 多级性，不同层次等级的职权相互链接，形成完整的权力体系。
- 正式职权特点：上级委任，强制实施，等级式，合法性，稳定性。



2.非正式权力

- 非正式权力由团体成员授予；在组织中非正式权力更多来自平级之间；易受个人因素影响。
- 特点：
 - (1) 权力源于成员共同授予；
 - (2) 依靠组织压力及其他非行政权力实施；
 - (3) 不具有等级式的层级结构；
 - (4) 由非理性和个人情感因素来维持。



3.正式权力与非正式权力关系

- 组织中的权力关系是由其结构所决定的。
- 结构使得某些参与者在信息网络中处于中心地位，获得更多更重要的材料。
- 因此，特定职位的人员任命就建立起了正式职权关系。
- 而通过影响信息和沟通结构，建立起非正式权力关系。



三、非正式组织的结构

(一) 组织的双重结构

- 正式组织的局限性导致了非正式组织的存在，这就是组织的双重结构。
- 正式组织结构的存在并不能完全取代社会人际关系结构，使组织的运行脱离组织中个人的交往。
- 当组织目标变得越来越复杂，思考和学习成为劳动的必需时，组织结构形式化总是有限的。



（二）非正式组织的结构形式

- **核心群：** 是一个非正式组织中最稳定、关系最密切的一群人
- **边缘群：** 通常是那些被非正式组织所吸引的人
- **外层群：** 这些人与组织有一定的联系，但是经常处于游离状态



（三）非正式关系内容的多样性 决定了非正式网络类型的多样性

- 非正式结构的内容是非正式关系。
- 非正式关系内容的多样性决定了非正式网络类型的多样性
- 卡拉卡哈德把非正式网络区分为
 - 友谊网络
 - 咨询网络
 - 信任网络
 - 情报网络



四、组织内的正式行为和非正式行为

- 正式工作关系是正式组织的基本内容，是组织正规化的重要保证，在工作说明书上一般会比较详细的规定和说明，作为指导组织成员工作关系的规范。
- 非正式行为关系则是一种非“官方”的行为，是组织成员作为组织社会角色在员工之间的交往或交际行为，是组织成员的工作角色外的行为。



五、互联网时代的非正式组织

- 在非互联网的传统时代，信息沟通成本很高，通常是组织机构才具备大规模沟通的可能性，而个体无法完成大规模的沟通，而互联网的到来，通过博客、论坛、**SNS**等产品，用户可以建立一对多的信息架构关系，所以，在互联网时代，即使是个人也能完成大规模的沟通。
- 正因为互联网时代个体沟通的成本几乎为零，所以，非正式组织能够迅速地完成正式组织所不能完成的工作。**互联网时代非正式组织的力量正在逐渐崛起。**



§ 4.2 非正式沟通

- 沟通是指信息在传送者和接收者之间交换的过程。
- 沟通的效率与效果常常是评价一个组织系统是否有效的重要指标。
- 无论组织建立的正式信息沟通系统是多么精致，总会得到非正式信息沟通渠道的补充。



一. 正式沟通与非正式沟通

- 1. 正式沟通
- 2. 非正式沟通



1.正式沟通

- 经过精心谋划建立，由组织规则、制度保证的信息沟通渠道及其媒介。
- 包括：指定或指示经指挥链条向下传达，上行沟通，意见和建议经指挥链条向上汇报；规则、制度所规定的供组织成员进行协商交流的场所。
- 特点：内容、程序固定；严肃，约束力强，有权威性，易于保密，沟通效果较好。缺点：沟通速度慢，失真可能性大。



正式沟通信息流向型态

- **下行沟通：**组织中依权力指挥链由上而下由一个水平向更低水平的沟通。
- **上行沟通：**由下而上的沟通。
- **平行(横向)沟通：**组织中同级之间、在纵向指挥链之间的沟通。
- **斜向沟通：**又称越级沟通、交叉沟通，是指组织内不同层级部门间或个人的沟通，它时常发生在职能部门和直线部门之间。适用法约尔的“跳板原则”。



正式沟通媒介

- **口头联络**：限于较小范围，在一个人和直接上下级人员之间。
- **书面记录**：备忘录和信件
- **文件流转**：业务工作以文件处理为中心而展开。
- **记录和报告**：信息格式一般是固定的。
- **手册**：将组织长期应用的惯例告诉成员，加强了决策集中化。



2.非正式沟通

- 非正式沟通系统围绕组织成员间的社会关系建立起来。
- 脱离组织机构的层级次序。以口头沟通为主，常表现为小道消息
- **优点：** 弥补正式沟通缺陷，如正式沟通中不能传递的个人信息内容；缓解由于管理层次差异而造成正式沟通中下级的紧张、压抑等不良情绪。反馈信息。
- **弊端：** 非稳定性，谣传对于组织目标产生负面影响，宗派活动造成内耗。



二. 非正式沟通的主要方式

- 1.小道消息
- 2.谣言
- 3 .越级报告的管理机制



1.小道消息

- 缘于人们交往过程中的互相作用 and 影响。是人们要求交往沟通的天性的一种表现，是一种自然的正常活动。
- 通过口授和观察得以传播
- 作用：反馈雇员信息，有助正式指令变成员工语言，弥补管理人员与雇员沟通方面的失误。



小道消息的传播因素

- 令人兴奋和不安全的事件
- 事情关系到朋友或同事
- 最新信息
- 组织成员紧密接触
- 允许交流的工作条件
- 从事要求他人提供信息的工作岗位
- 擅于联络沟通的个人性格



小道消息的特点

- 传播正式组织不愿或有意缄口的信息；
- 快速扩散，机动灵活，传播比正式沟通更迅速；
- 异乎寻常的渗透能力，突破组织界限。



小道消息的传播形式

- 单线型：一连串的人传至最后的接受者。
- 闲聊型：流言传播式。由一个人主动传给其他人。
- 随机型：因偶然的机会将信息随机传给一部分人，这些人又随机传给另一部分人。
- 组串型：又称葡萄型，某人将信息有选择地传给有关人。



2、谣言

- 谣言是那些没有可靠的事实依据标准而被传播的小道消息，它是小道消息中没有被证实的不真实的内容。
- 谣言应对策略：
 - 谣传起始辟谣，辟谣时力戒重复谣言。
 - 用事实驳斥，当面质对，必要时笔录。
 - 尽快处理谣言。
 - 非正式组织核心人物的合作和帮助。
 - 倾听有用谣传，注意背后隐含意义。



3.越级报告

- 越级报告：普遍的非正式上行沟通，“小报告”。
- 组织成员未按照非正式上行沟通渠道，逐级向领导者表达意见，而是越过直属上级直接向更上层领导者，以口头或书面的形式进行。



越级报告产生原因

- 非正式上行沟通渠道不良，造成部分成员的心理不安与不满。
- 组织政治行为
- 某些信息收集活动促进越级报告行为的产生。



越级报告的优缺点

- **优点：**保持沟通信息的完整性；信息传达有较高的时效性和机动性；与正式沟通渠道相互补充。
- **缺点：**破坏组织中的权力关系；破坏组织内部的和谐与团结；没有正式沟通渠道的监督，客观、严谨性不够。



越级报告管理机制

- 明文禁止越级报告对正式沟通机制的破坏
- 积极进行个别访谈
- 健全各种沟通方式，接受组织成员的建设性、创造性意见。
- 对越级报告处理要采取谨慎的态度。



§ 4.3 非正式组织利弊与管理

- 一. 非正式组织的利弊
- 二. 非正式组织的管理



一. 非正式组织的利弊

（一）非正式组织的积极作用

- 在快速变化的环境中，增加灵活性。
- 减轻管理工作负担。非正式组织的支持，导致融洽的协调配合和更高生产效率。
- 创造稳定运行的团体。归属感安全感。
- 对管理人员拾遗补缺，取长补短。
- 缓解挫折、精神压力，“安全阀”作用
- 对管理人员的监督作用，是正式组织权力运用的监督者和平衡器。



（二）非正式组织的消极作用

- 文化持恒功能：具有过分维护现有生活方式、在变革面前采取僵化态度的倾向。
- 非正式组织社会满意功能的角色冲突。为了满足成员的需求，有可能使雇员离开组织目标。需求差异。
- 造成谣言和小报告的流传，
- 非正式组织社会控制功能干预组织成员的行为
- 导致小团体主义



二. 非正式组织的管理

- (1) 正式组织增强凝聚力，才能有效抑制非正式组织
- (2) 减少对非正式组织的刺激
- (3) 对非正式组织领导人的管理
- (4) 人员的设置：在人员的设置上，应尽量避免相同背景和经历的人在利益相关的部门，年龄、性别都要合理搭配。对于有危害的非正式组织，可以适当分开其内部成员，减少他们的密集度。