

第五章 非正式组织及其行为

1、如何区分正式群体和非正式群体？

答：根据构成群体的原则和方式的不同，可以把群体划分为正式群体和非正式群体。

(1)正式群体是由组织正式文件明文规定的，群体的成员有固定的编制，有规定的权利和义务，有明确的职责分工。例如，工厂的车间、班组、科室、学校的班级、教研室以及党组织、行政组织等都是正式群体。

(2)非正式群体是组织中没有正式规定的群体，其成员之间的相互关系带有明显的情绪色彩，他们可能是因为住的近，有共同点兴趣、能互相满足需要而结成伙伴。例如，工厂里的球员、棋队的形成就是因为这些人有共同的活动兴趣。有些人吃饭时常凑在一起发牢骚等，这些人也形成了群体。

2、非正式群体的定义与优缺点是什么？

答：(1)群体中除了正式群体外，存在许多非正式的小群体，称为非正式群体。非正式群体是工作环境里的重要组成部分，对员工的生产力和工作满意度有很大的影响。非正式群体是个人、社会的网络，是在人际交往中自发产生的，而非正式群体建立和要求的。非正式群体关注的是人及其关系，而正式组织强调以权力、责任体现的正式地位。

一个群体中可能有多个非正式群体，因此可以拥有多个非正式领导。一个部门可以有几个成员充当多种类型的非正式领导。例如，组织可能会就工资事宜求助于一位员工，而就娱乐计划求助于另外一位员工，而就技术问题求助于另外一位员工，这些人都可能成为非正式的组织领导。

个体由于担任某个职位而具有的权力称为正式权力，一个人只有在该职位上才拥有这种权力。

而正式的权力属于个人，是由群体成员而并非由经理授予的。通常经理既拥有正式权力，又拥有非正式权力，但管理者往往并不比其他组织成员拥有更多的非正式权力。

(2)非正式群体的优势

非正式群体有许多独特的优势，特别是如果组织凝聚力强，群体成员对公司有较高忠诚度的时候，非正式群体的益处更易体现，这种优势表现在：

①与正式系统交融在一起共同组成一个更有效的整体系统：正规的计划、政策都是预先制订，有时不能适应环境的发展变化，而自发又灵活的非正式关系却可以更好地满足某些要求。

②能够缓解管理负担：如果非正式群体协同管理者的工作，则管理者可以省去繁重的监督检查工作，还可以实施分权。

③对经理的支持可以促进协调合作：提高生产率。

④填补经理能力的空白：例如如果经理不擅长计划，员工可以以非正式形式帮助经理完成计划。

⑤会使员工有一种归属感：因而可以提高员工满意度，降低离职率。

⑥员工间相互交流提供了有益的渠道：它帮助员工保持联系，进一步了解工作，理解周围发生的事情。

⑦为员工的情绪宣泄提供了一个安全阀门：通过与他人进行坦诚、友好的讨论，员工可以缓解精神压力。

⑧非正式群体的存在促使经理们计划和行事更加周详：因为经理知道非正式群体会限制其滥用职权，而且如果计划欠周详，可能会被非正式群体否定。

(3) 非正式群体的缺陷

非正式群体也存在许多缺陷：

①往往是小道消息的传播渠道：人们常常通过非正式的组织传播流言。

②可能会鼓励员工消极的态度：一个非正式工作群体虽然可以欢迎、接纳并帮助新员工，使新员工感觉良好，但它也可能会抵制、扰乱、排斥其他员工，使他们处于消极的态度。

③往往会抵制变革：群体往往安于现状，而不愿实施变革。例如，如果过去在专制式的管理下群体需要限制它的生产力，当实行参与式管理后，群体会认为现在依然需要限制生产力，而不愿意进行改变。

④不直接受控于管理者：它可以在管理者控制范围之外进行运作。

⑤会造成员工之间和群体之间的矛盾，给组织带来危害：非正式群体中的矛盾冲突及自私自利会降低工作激情和满意度，导致生产力低下。

⑥造成员工从众的一个重要原因：非正式群体的作用在工人日常生活中占了相当大的比重，非正式群体对员工所施加的强大压力，会使他们遵从已设定的生活规律。

⑦可能引发群体成员的角色冲突：员工可能希望既满足非正式群体的要求，又满足雇主的要求，但这两类要求在一定程度上相互冲突，导致员工的角色冲突。

管理层可以对非正式群体施加影响。鼓励非正式群体健康发展，使其发挥积极的作用，避免消极的作用。

3、哪些因素可能会激发你加入一个群体？

答：(1)安全需要。通过加入群体能够降低个体独处时的不安全感。当个体成为群体的一部分后，会感到自己更为强大，因而减少了自我怀疑感，面对威胁更有能力抵制。

(2)地位需要。加入一个被大家认为十分重要的群体，能够使个体获得该群体成员所拥有的社会认可和社会地位。

(3)自尊需要。群体能使其成员感受到自我价值。也就是说，群体成员的身份除了能向外人传递自己的地位之外，还能够增强群体成员的自我价值感。

(4)归属需要。群体能满足社交需要。人们往往会在群体成员的相互作用中得到满足。对许多人来说，工作中的人际互动是满足他们归属需要的最基本途径。

(5)权力需要。有些东西是个人无法实现的，但是通过群体活动却可以实现。权力就是其中之一。

(6)目标实现的需要。有时，为了完成某个具体目标一个人的努力是不够的，它需要汇集众人的智慧、知识和力量来完成这项工作。此时，管理者就要依赖群体来完成目标。