

## 非正式组织在商业中的作用

### ——暑期赴深圳调研潮汕文化的启示

崔佳颖

#### 一、非正式组织的概念与成因

非正式组织是没有经过正式的任命或相关程序,由于情感因素自发形成的一种非正式的群体和体系。非正式组织形成的原因主要包括满足友谊和感情的需求,以及共同性的结合。

根据产生的原因不同,非正式组织主要有 10 种类型,各种类型的非正式组织的特点可从其命名中有所体现。一是血缘亲情型,是指人们由于血统上的一致性,以同一家族或亲族关系为纽带而形成的非正式组织。血缘是指有血统关系,亲情是指以血缘为纽带而形成的亲缘关系。二是地缘人际型,是指由于人们共同生活、活动在一定的空间而交往产生的非正式组织。三是业缘关系型,是指以职业、行业、专业、事业为媒介,因工作性质相近或工作联络频繁、业务关系密切而产生的非正式组织。四是年轮群体型,也称同辈群体型,是指以同代人为特征,由年龄和行为方式大体相同的人组成的非正式组织。五是经历相近型,是指人们由于有类似的遭遇或是处于类似境遇之中而形成的非正式组织。六是感情相投型,是指人们由于共同交往和相互理解而培育起深厚感情而形成的非正式组织。七是共同偏好型,是指人们因为具有共同的兴趣和爱好,而以各种个性心理特征相近为基础组合起来的非正式组织。八是信仰崇拜型,是指人们因为具有共同的理想、信仰,为实现同一目标,而以信服、尊敬或以个人影响力为基础形成的非正式组织。九是社会关系型,是指人们通过社会化过程,在社会认知的基础上形成的非正式组织。十是需要互补型,是指人们以寻求相互满足为目标而结成的非正式组织,主要体现在异质性互补和同质性互补两个方面。

非正式组织产生的缘起是情感因素,包括共同的目标、共同的利益、共同的观点、共同的兴趣、共同的经历、共同的社会关系,以及共同的感情等。非正式组织产生后,尽管没有明确的组织规则,但其中通行着潜规则,其对非正式组织成员的行为起着极大的制约作用。

## 二、非正式组织的特征

从非正式组织的概念可以归纳出非正式组织与生俱来的“三无四有”的特征。

“三无”即“无名称”“无任命”“无边界”。具体来说，“无名称”是指非正式组织没有自己的名称。“无任命”是指非正式组织的产生是自发的，不经过正式任命，也不通过相关程序产生。正式组织通常需要由上级正式任命或通过相关程序而产生，而非正式组织的产生既未经管理当局或上级任命，又未经社团行政管理部门登记，也不经过特定程序，它是由人们自发形成的。在非正式组织的活动中，人们事先无确定的目标，也没有特别的、有意识的共同目的，往往也不能预见其活动的结果。“无边界”是指非正式组织的存在具有隐含性和松散性，没有明确的边界。非正式组织产生于组织成员的自发行为，因此成员之间没有任何强制性措施，没有固定的人员构成。非正式组织具有动态特点，它会随着新意念、新的人际关系或新的沟通路线的出现而发生变动。非正式组织属于一种可辨识性较弱的隐性组织，常处于不被注意或不易被发现的状态。在正式组织中成员的身份是显性的，而在一个或多个非正式组织中成员身份往往是隐性的。非正式组织中的成员大多具有正式和非正式组织成员双重身份。非正式组织没有明确的组织名称，没有明确的组织结构和活动场所，也没有明确的成文制度和规则。

“四有”即“有情感”“有目标”“有兴趣或利益”“有规则”。“有情感”，是指非正式组织以私人感情和融洽的关系为纽带，来满足不同个人的心理需要，通过感觉、情感、个性特征等因素产生潜移默化的影响，并要求其成员共同遵守其不成文的行为规则。情感性也可称为心理性，是人情、面子关系在人们心理上的集中反映。维系非正式组织的，主要是接受与欢迎或孤立与排斥等感情上的因素。“有目标”“有兴趣或利益”，是指非正式组织的成员有共同的目标、共同的利益、共同的观点、共同的兴趣、共同的经历或共同的社会关系等。“有规则”，是指非正式组织产生后尽管没有明确的组织规则，但其中通行着潜规则，其对非正式组织成员的行为起着极大的制约作用。在非正式组织中通行的是潜规则，体现的是心理道德惯例、任意及不言自明的特征，并主要以施加心理压力和疏远、隔离等社会手段作为规则执行手段。对于那些自觉遵守和维护潜规则的成员，非正式组织会予以赞许、欢迎和鼓励；而对于那些不愿遵守或违反潜规则的成员，非正式组织则会通过嘲笑、讥讽、孤立等手段对其予以惩罚。

## 三、潮汕文化的形成

潮汕文化的起源主要与地域相关，至今也还有着非常浓重的地域色彩。潮汕地区是指今广东省东南部的汕头、潮州、揭阳三市所管辖的区域。长期以来，这里逐渐形成了一个相对具有独特个性的经济和文化区域。潮汕文化是由讲潮汕话的民系，即潮人所创造的一个文化共同体，包括居住在汕头、潮州、揭阳的潮汕人，居住在国内其他地

方及海外的潮汕人,关心潮汕的人士所创造的有鲜明地方特色的潮汕文化,属广义文化也即大众文化范畴,包括物质文化和精神文化的总和,其外延包括潮人文化,是一种地域性群体文化。潮人遍布海内外,潮汕本土有1 000多万人,世界各地也有1 000多万人<sup>①</sup>。潮汕文化与海洋文化一直交流融合,因此潮汕文化中包含着很有特色的海洋文化成分。关于潮汕文化的内容,在杜松年的《潮汕大文化》一书中把它归纳为“古雅丰富的潮州话、艺苑奇葩——潮州戏、优美抒情的潮乐、誉满全球的潮州菜、高洁精致的功夫茶、精美卓绝的工艺品、富有风味的民俗和精明的文化心态”等八大方面。

#### 四、潮汕商圈在商业中发挥的积极作用

潮汕商圈的优点包括精明刻苦、善于经商、重视机会、团结友爱、重视家庭等。

首先,潮汕商圈“精明刻苦”的文化心态源于潮人“种田如绣花”的农业经营方式。潮汕地区从清代乾隆中叶开始,出现了人多而地少,粮食不足以自给自足的情况。因此,潮人把土地看作全家人的生命线,从种到收,都“种田如绣花”,精耕细作。一块地,每年要种三季。为了获得更多的农产品,农民在有限的耕地上投放了更多的劳动力,把传统的精耕细作推向极致。潮人曾经创造了全国第一个“亩产千斤县”,接着又创造了全国第一个“亩产吨谷县”。其先进的农业技术之一,就是原始的精耕细作。这种精耕细作的农业经营方式培养了潮人的精明而且刻苦耐劳的性格特征。潮汕地区的民营企业都有一种奋发向上、不畏艰难的勇气和韧性。

其次,民营企业是潮汕地区经济的主体。潮汕人“善于经商”,重商业贸易,轻实业兴邦。潮汕地域很多人从事手工业,如木雕、石雕、琢玉、剪纸等。对待手工业,潮汕人同样是持精细的心态,算计严密。开店是潮汕人一种最普遍、最基本的生存和生活方式。潮汕人有个不成文的习俗:打工不超过30岁。通过打工实现资金积累,积累到一定程度一定要开店,自立门户。潮汕人善于精打细算,从小本生意起家。潮汕人从小就得到经商的熏陶。潮汕人大多10岁左右就帮家里或亲戚看店、做生意,在潮汕城乡的一些小店,经常看到一些七八岁的孩子,边做功课,边看店,这些孩子也许在学校的功课不算好,但在看店时,各种商品报价清清楚楚,交易账目算得分毫不差,个个都是“猴精”,从小就“见习”经商。

再次,潮汕人重机会把握,轻专注执着。海上生产重机遇,信运气;陆地生产一分耕耘,一分收获。在潮汕街头巷尾,经常可以看到男人们围坐在一起喝功夫茶,他们不是在闲聊,而是在互相传递信息,探讨发财的机会。经常听到潮汕人说“这是一个机会,千万别错过”“要抢抓机遇!”等,人们非常重视机遇的把握。

最后,潮汕人“团结友爱,重视家庭”。潮汕人重宗亲家庭,轻国家社会;重人际关

<sup>①</sup> 林伦伦. “潮汕文化”的自新与粤东社会的发展[J]. 汕头大学学报, 2008(4).

系融洽,轻是非曲直分辩。潮汕人大多家庭和睦,长幼有序,父慈子孝,兄友弟恭。潮汕人对长辈孝顺,在潮汕很少看到北方常见的“啃老”现象,这里的孩子成年后不再依靠老人生活,都愿意自立。潮汕的妇女能守节,“饿死事小,失节事大”的观念根深蒂固。兄弟之间相互体贴和帮助,同族宗亲有比较强的凝聚力。

### 五、商业中潮汕商圈文化存在的不足之处

潮汕文化也体现着功利文化,重细枝末节,轻宏图大略;重眼前,轻长远;重战术,轻战略。精细的传统使潮汕人养成了做事周到的习惯,但也往往疏于把握全局。一些企业家对三步之内的事可谓算到了毫厘不差的程度,而对于三步之外的大局问题则完全缺乏把握,甚至根本不愿意去探究。潮汕地区独特的宗教信仰使一些企业具有对功利的过于直接的索取倾向,只看重那些能够在最短时间内带来利润的东西。潮汕文化中重商业运作轻工业精神的区域文化,使民营企业的成长受到比较大的制约。潮汕的商业文化使人们不大注重长远战略,开放性与包容性差,承担社会责任意识不强,缺乏对公共生活规则的认同感和尊重公共利益、公共秩序的意识,依法办事的观念不强,无视规则、不讲秩序、不服监管的现象大量存在。企业往往重视外部关系网的建立,不注重自身的管理创新。

潮汕文化对潮汕的企业影响很大。目前潮汕地区大部分民营企业资产都不足千万元,企业规模小。潮汕人经商很少涉及大工业领域,主要集中在农商领域。很多潮汕企业仅仅是名义上的企业,即领取了一个工商登记的企业法人执照,工商局承认其是一个工业企业,但观其内部组织结构、运作方式、管理模式,则只能称之为作坊。具体而言,潮汕民营企业面临以下问题:

首先,潮汕民营企业的老板存在决策困境。潮汕民营企业大多依赖老板的个人感觉进行决策,缺乏组织战略,重战术、轻战略。由于没有明确的战略意图,潮汕民营企业在一定程度上存在经营方向不明,经营领域模糊,经营的盲目性、投机性和随意性突出的特征。同时,老板亲力亲为、经验和感觉管理的特征明显,采取的是一种以任务为中心的管理。战略体现的是一种方向感和使命感,无战略的企业就是无方向、无使命的企业,这是潮汕民营企业实现持续成长的一大障碍。

其次,存在管理层问题。许多潮汕企业在管理上主要是依靠个人以及相互之间的信任,通过以感情维系的团队来管理企业,在管理上过于依赖感情,管理方法太过温情,而缺乏制度的权威和规范。企业的管理人员多由企业生产、技术等部门选拔出来,没有经过系统的企业管理方面的培训,其思维多多少少存在一定的“定式”,难以对企业领导的思路有良好的理解,对企业难以做到科学管理。任人唯亲的管理文化,导致管理团队整体素质偏低,团队成员缺乏凝聚力。企业缺乏人力资源管理概念,中层管理者没有积极性和进取心。一些中高层管理者都是跟随老板多年的人,多少都沾亲带

故,他们没有进取心、缺乏创新意识却又占据着重要岗位。很多中层管理者习惯等待老板的指令并且随时按照老板说的去做。还有不少管理人员成为一种特权阶层,他们不用承担投资风险,不用从事辛苦的劳动,管理能力很差,但他们位置稳定。他们最主要的工作就是帮老板传话,催促要经办的事。管理所具有的计划、组织、领导、控制的职能完全没有发挥出来。由于潮汕民营企业缺乏凝聚力,所以无法吸引人才,一些大学本科生或研究生毕业后虽然在民营企业工作,但他们选择民营企业就业大多是出于无奈,实在找不到工作时才到民营企业里过渡一下,先就业后择业,一旦有机会就跳槽。未来的竞争是人才的竞争,企业缺乏技术、管理方面的后继人才,发展必然受阻。

再次,员工文化素质与流动问题突出。在潮汕民营企业中员工学历普遍偏低。由于各种各样的原因,很多员工没有受过系统的高等教育,其观念、能力、思想和现代企业制度难以适应,不能够很好地理解企业的方针、政策。随着企业规模的不断扩大,对员工素质的要求越来越高,这个矛盾的存在必将影响企业的持续成长。熟练工对提高企业的生产效率具有十分重要的作用,如果熟练生产工人流动频繁,则企业的生产效率以及工艺提高都会受到影响。

只要还有钱赚,潮汕企业家大多很难下决心对内部管理做比较大的调整和革新。由于企业规章制度和流程不健全,执行力不够,在管理中常常出现一系列问题,如组织结构不合理、责权不清、生产管理不细、质量管理不严、市场开拓力量不足、管理不到位、行政管理职能缺位、公共关系工作薄弱、技术研发管理不成型、人力资源管理水平低、没有建立绩效考核制度等等。

## 六、潮汕商圈的启示

潮汕地区由于特殊的历史、地理原因,长期以来逐渐形成了一个相对独立、具有浓厚地域色彩的文化环境。根据潮汕文化的特征,可以概括地称其为功利文化、商业文化和温和文化。潮汕文化是中国优秀传统文化的一部分,潮汕民营企业家大多富有创新、开拓的顽强拼搏精神,他们往往能够使企业从无到有发展起来。但同时,潮汕文化中的一些不足也在潮汕民营企业成长过程中形成了一道道难以逾越的障碍。

民营企业不仅要关注财富的增长,而且要关注对国家、对社会的责任,做到合规经营、依法纳税;要健全企业内部规章制度,着力提高执行力,特别是民营企业家要身体力行、率先垂范。在外来文化的冲击下,潮汕文化的“海洋味”大大增强,即对外来文化变得较为开放,能够注意随环境与时势之变化而调适自身,博采众长,为我所用。我们要创设一个兼容并蓄的文化载体及市场化的文化运作机制,要允许多种文化并存,包容本土文化与外来文化、传统文化与现代文化,不断拓展文化交流的渠道,大力引进文化人才。

### 参考文献

- [1] 谢舜龙. 潮汕地区民营企业可持续成长研究[D]. 广州:暨南大学,2006.
- [2] 崔佳颖. 浅议非正式组织[J]. 中国人力资源开发,2007(2).
- [3] 杜松年. 潮汕大文化[M]. 北京:中国科技出版社,1994.
- [4] 洪松森. 潮汕古近代经济琐谈[J]. 潮汕历史文化中心,2000:74.
- [5] 林伦伦. “潮汕文化”的自新与粤东社会的发展[J]. 汕头大学学报,2008(4).