

【社会网】

# 圈子理论

## ——以社会网的视角分析中国人的组织行为

罗家德 王 竞

(清华大学社会学系, 北京 100084)

**【摘要】** 本文以中国文化四项特质——差序格局的思维, 长期的人情交换以建立人脉, 情境中心的思维以及承包是激励工作者最强大的因素——预设了中国工作者的人性假设, 并以此与麦格雷戈 (McGregor) 的 X-Y 理论, 及大内的 J 型企业、Z 理论展开对话。研究指出, 中国工作者会将工作场域内的人划分出圈内人、圈外人, 圈内人适用人情交换法则, 不能算计性地计较一时一地的公平, 而求建立长期、持续、频繁交换的关系合约, 而圈外则只求公平即可。所以中国的组织领导在决策时、负责时、决策过程、升迁奖惩时, 都会用差序格局的思维, 对圈内、圈外差别对待。一个中国工作者工作动机很大一部分是为了人情交换, 以长期的、带情感性的频繁交换建立自己的人脉, 扩大自己的圈子, 最终可以在人脉中动员出够用的资源, 建立自己的团队, 完成个人的目标。所以承包可以使其既完成个人目标, 又带动其圈内人一荣俱荣, 是中国人最强大的工作激励。

**【关键词】** 人情交换; 激励; Z 理论; 工作动机; 承包

自从格兰诺维特提出“低度社会化”与“过度社会化”的理论以来 (Granovetter, 1985), 社会网的视角如何超脱“集体与个体”、“宏观与微观”以及“结构与行动”就成了一个社会网理论及分析努力的目标, 希望在这些二元对立的观点间建立一条“桥” (罗家德等, 2008)。一方面, “低度社会化”观点总把个人行动当成分子的布朗运动一般, 任何人与其他特定人的相遇与互动只是一个几率问题, 不受任何结构的限制, 形成所谓的方法论上的个体主义 (Blaug, 1981); 另一方面, 过度社会化观点又把人当成社会结构中的螺丝钉, 行动受到结构因素的完全约束, 以致无法考虑个人的效用与利益。虽然这个观点并没有一个特殊的方法论基础, 但大多数的传统社会学分析却陷入把人放在种族、阶级、性别、地位团体、宗教、地域等集体的条条框框内, 剥夺了其能动性 (Bourdieu, 1984)。

相应于方法论, 低度社会化总是预设了个体主义的行为假设, 由此推导出人只需考虑自己最大化的效用与利益; 而过度社会化则预设了集体主义的行为假设, 由此推导出人总是被集体的文化所制约, 从而服从集体的意志。

---

**【作者简介】** 罗家德, 清华大学社会学系教授、博导; 王竞, 清华大学社会学系学生。联系方式: 北京市清华园清华大学熊知行楼社会学系; 电话: 86-10-62771827 EXT. 309; 传真: 86-10-62789475; E-mail: jdlo@mail.tsinghua.edu.cn。

但是拿集体一个体的分析框架来套中国人的行为模式，却引发了极大的争议，早在 20 世纪之初，梁启超、孙中山及鲁迅等人批评中国人像“一盘散沙”开始，就引发了“泥与沙”之争（翟学伟，2001）。另外，又有钱穆强调中国人的“群性”以及本土心理学者杨国枢强调中国人的“社会取向”。为什么我们自己对中国人的集体主义文化或个体主义文化就有如此之大的分歧呢？

同样地，如果以集体一个体分析架构观察中国人的组织行为，一样可以看到很多矛盾现象。一方面我们被归为集体主义文化（Xiao 和 Tsui，2008）；另一方面中国人的转职率很高，尤其是私营企业员工的转职率，完全不像日本企业的终身雇用制。一方面，中国人在西方管理者眼中是听命令、依靠权威的，十分适合层级制的管理（Foley，2008）；另一方面，中国的各地区很多是创业最发达的地方（吴晓刚，2009；谢国雄，1993），中国人常是“宁为鸡首，不为牛后”，争着当头。一方面，中国的领导总被认为是集权式的家父式领导（樊景立和郑伯勋，2000）；另一方面，一个中国组织总有很多挂靠（罗家德和孙瑜，2009）、承包与外包的独立单位，分权现象也很明显。

从理论上的争议到组织行为现象上的矛盾，使很多本土研究者很早就转向了社会网的视角，比如费孝通提出了“差序格局”（1948），本土心理学者们则提出了方法论上的关系主义（黄光国，2001），超越了集体一个体对立的观点，呼应着西方学术界社会网理论的兴起，发展出可以解读中国这个“人情社会”的理论视角。

本文就是从这样的社会网理论视角重新解读中国人的组织行为，以与组织行为学中最重要激励理论“X、Y、Z 理论”展开对话，从而提出中国组织的类型，我称之为 C 型企业。

## 一、麦格雷戈的 X-Y 理论

对人的本质——人性——的假定是整个组织行为学理论的基石（张德，2008）。McGregor 正是在总结了以往人性假定——X 理论的基础上提出了他的 X-Y 理论体系。

麦格雷戈（1960：6）指出，任何的管理行为皆基于理论，无论该理论是否被行为主体所意识。因此，管理实务中，不同的管理行为或模式往往对应着非常不同的人性假设。他认为，他所在时代的组织设计乃基于了错误的人性假设：人是不爱工作的，人性是被动的，人的本性反对改革、对组织漠不关心的，人是需要有人管理的等。张德（2008）认为，这是源于古典经济学家和古典管理学家的假设，也就是西方经济学和 Taylor 科学管理理论中的“经济人”假说。McGregor（1960）将其称为 X 理论。

### （一）X 理论

X 理论的主要内容可以归纳为如下六点：

- （1）大多数人都是懒惰的，他们尽可能地逃避工作。
- （2）大多数人都没有雄心壮志，宁愿接受别人领导，也不愿负任何责任。
- （3）大多数人的个人目标与组织目标都是矛盾的，要保证组织目标的实现必须靠外力的强制。
- （4）大多数人都缺乏理智，不能克制自己，很容易受别人影响。
- （5）大多数人为满足基本生理需要和安全需要，将选择那些经济上获利最大的事去做。
- （6）人群大致分两类，多数人符合上述假设；少数人能克制自己，他们应负起管理的责任。

基于上述的六点假设，麦格雷戈认为，管理者设计出这样的管理行为：以经济为目的——获得利润为出发点，来组织人、财、物等生产要素。管理是一个指挥他人的工作、控制他人的活动、调整他人的行为以满足组织需要的过程管理的手段或者是奖惩、严格的管理制度、权威、严密的

控制体系。概括而言，可以为如下四点：

- (1) 将管理工作的重点放在如何提高劳动生产率，完成任务方面。
- (2) 应用职权发号施令，使对方服从。
- (3) 强调严密的组织，制定具体的规范和工作制度，如工作定额、技术规程。
- (4) 在激励约束制度上，主要用金钱报酬调动人的积极性，同时对消极怠工者采取严厉的惩罚措施。

麦格雷戈 (1960) 认为，“X 理论”对人性的假设是错误的。这些假设不是人的先天本性，而是工业组织的性质、管理哲学、政策和措施的后果。因此，传统的“X 理论”是建立在错误的因果概念的基础之上的。由此，麦格雷戈提出一套不同的理论——Y 理论。Y 理论认为管理者必须清楚员工个人的特性与环境特性之间的关系；他认为人并非天生好逸恶劳，若在适当激励下，人能激励自己而富有创造力，外界控制不是促使人努力的唯一方法。人在自我承诺与参与决策中，可以自我控制。让员工对他们的任务有责任感，工作丰富化，便能鼓励人员承担责任。在 Y 理论中，他认为若建立可核实的目标制度，就可确保分权及授权。

## (二) Y 理论

麦格雷戈认为，他提出的 Y 理论是建立在对人的特性和人的行为动机的更为恰当的认识基础上：要求工作是人的本性；在适当条件下，人们不但愿意，而且能够主动承担责任；个人追求满足欲望的需要与组织需要没有矛盾；人对于自己新参与的工作目标，能实行自我指挥与自我控制；并且大多数人都具有解决组织问题的丰富想象力和创造力等。Y 理论的主要内容，可以概括为如下六点：

(1) 一般人并不是天性就不喜欢工作的，工作中体力和脑力的消耗就像游戏和休息一样自然。工作可能是一种满足，因而自愿去执行；也可能是一种处罚，因而只要可能就想逃避。到底怎样，要看环境而定。

(2) 外来的控制和惩罚，并不是促使人们为实现组织的目标而努力的唯一方法。它甚至对人是一种威胁和阻碍，并放慢了人成熟的脚步。人们愿意实行自我管理和自我控制来完成应当完成的目标。

(3) 人的自我实现的要求和组织要求的行为之是没有矛盾的。如果给人提供适当的机会，就能将个人目标和组织目标统一起来。

(4) 一般人在适当条件下，不仅学会了接受职责，而且还学会了谋求职责。逃避责任、缺乏抱负以及强调安全感，通常是经验的结果，而不是人的本性。

(5) 大多数人，而不是少数人，在解决组织的困难问题时，都能发挥较高的想象力、聪明才智和创造性。

(6) 在现代工业生活的条件下，一般人的智慧潜能只是部分地得到了发挥。

根据以上假设，麦格雷戈提出的相应的管理措施为：

(1) 管理职能的重点。在 Y 理论的假设下，管理者的重要任务是创造一个使人得以发挥才能的工作环境，发挥出职工的潜力，并使职工在为实现组织的目标贡献力量时，也能达到自己的目标。此时的管理者已不是指挥者、调节者或监督者，而是起辅助者的作用，从旁给职工以支持和帮助。

(2) 激励方式。根据 Y 理论，对人的激励主要是给予来自工作本身的内在激励，让他担当具有挑战性的工作，担负更多的责任，促使其工作做出成绩，满足其自我实现的需要。

(3) 在管理制度上给予工人更多的自主权，实行自我控制，让工人参与管理和决策，并共同分享权力。

### (三) 对 X-Y 理论的一般评价

“X-Y 理论”阐述了人性假设与管理理论的内在关系，即人性假设是管理理论的哲学基础；提出了“管理理论都是以人性假设为前提的”重要观点，这表明麦格雷戈已揭示了“人本管理原理”的实质。

“X-Y 理论”关于“不同的人性假设在实践中就体现为不同的管理观念和行为”的观点，动态地分析了人性假设的变化对管理理论的影响，进而提出了管理理论的发展也是以人性假设的变化为前提的研究课题。

“X-Y 理论”提出的管理活动中要充分调动人的积极性、主动性和创造性，实现个人目标与组织目标一体化等思想以及参与管理、丰富工作内容等方法，对现代管理理论的发展和管理水平的提高具有重要的借鉴意义。

然而，麦格雷戈对人性的基本估计过于绝对和偏激。X 理论过低地估计了人的能动性，Y 理论则把人完全理性化。

## 二、大内的 Z 理论

20 世纪 80 年代，美国企业面临着日本企业的严重挑战。日裔美国学者大内（Ouchi）用一句话概括了这一挑战：“关键问题是：日本人比我们更懂得如何去管理企业。”

而所谓的严重挑战是，美国企业的生产效率不如日本企业（Ouchi, 1981）。大内通过深入访谈等实证研究方法提出了一种管理理论——Z 理论（Theory Z），来应对美国企业的“瓶颈”（大内，1981）。在介绍 Z 理论之前，有一对概念需要区分：Z 理论与 Z 型组织。Z 理论是一套概念体系，而 Z 型组织是根据 Z 理论设计出来的组织形态。作者在本部分先行分析 Z 理论及 J 型企业，即日本企业的管理、控制机制，进而介绍大内提出的 Z 型企业。

### (一) Z 理论

Z 理论主要强调信任以及员工及员工间精微之处对于企业生产效率的作用。而所谓的精微之处可以理解为人与人之间的紧密关系带来的对于团队内队友各类信息的知晓——需要、人生的计划等（Ouchi, 1981: 54）。

我们可以将 Z 理论图示如下：

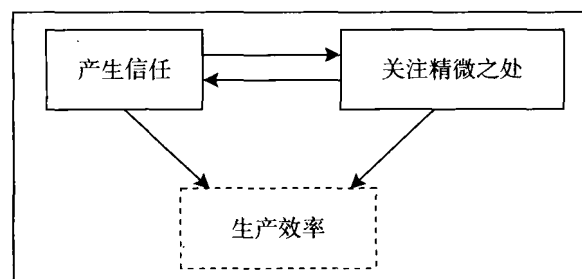


图 1 Z 理论

这个模型并不难理解，值得注意的是，Ouchi 在书中特别提及“产生信任”与“关注精微之处”两个变量之间存在着相关性（Ouchi, 1981: 8），而两个变量间的确切关系似乎没有非常深入的说明。

笔者认为，Z 理论的洞见主要来自大内对日本企业管理机制的深入研究。也即日本企业的管理机制在很大程度上促成了大内 Z 理论的产生。因此，我们将要通过分析日本企业，即大内说的 J 型企业的管理机制来进一步体会 Z 理论的深层结构。日本企业的管理机制如图 2 所示：

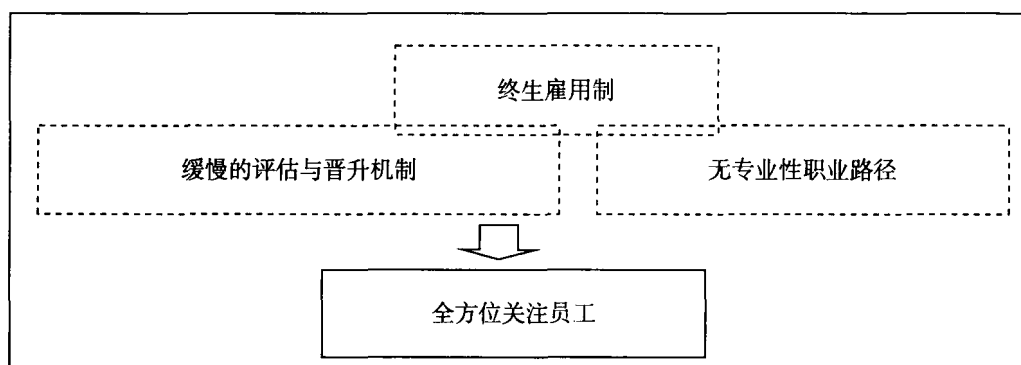


图 2 日本企业的控制机制

根据大内的描述，日本企业主要拥有三种管理（控制）机制：

- (1) 终身雇用制。
- (2) 缓慢的评估与晋升机制。
- (3) 无专业性职业路径。

这三种管理（控制）机制非常明了，无须赘言。笔者在此要提出的一个观点是：终生雇用制作为主要机制为后两个管理（控制）机制铺设了平台，从而实现了大内所谓的全方位对员工的关注。而当实现了对于员工的全方位的关注，人与人之间的亲密、信任以及由此带来的个体以及个体之间的大量信息就会逐渐形成（Ouchi, 1981: 54）。因此，只有较为全面与深入地了解了日本企业的管理机制后才能更进一步体会 Z 理论的思想来源与深层架构。因此，我们不妨将上两图做一个组合：

## （二）Z 型组织

大内选择了日、美两国在本国且在对方国家中都设有子公司或工厂的企业进行研究，并发现：日本企业的生产效率几乎都高于美国企业，而美国设在日本的企业，如果按照美国方式管理，则普遍效率低下。

大内采用实证研究的方式，比较日美两国的企业，将典型的日本组织称为 J 型组织形式，认为 J 型组织形式的特征是：“同质性”、稳定性和集体主义状况相适应的模式；将典型的美国组织称为 A 型组织形式，认为 A 型组织形式的特征是：“异质型”、流动性和个人主义的天然适应模式。基于这两种组织形式，大内提出一种新型的组织形式——Z 型组织形式。大内认为 Z 型组织形式具有一些日本企业特点的美国企业组织形式。表 1 从决策方式、责任制度、控制管理方式、决策过程、对员工的关心、劳工制度、工资考绩制度、生产发展道路角度对 J 型组织、A 型组织、Z 型组织进行了对比。

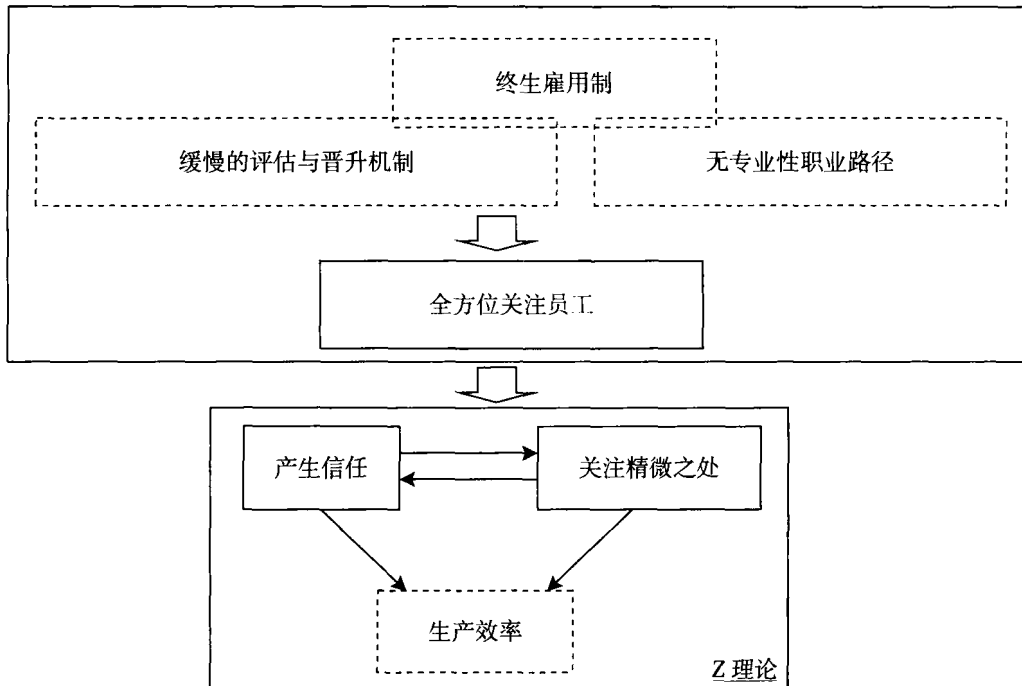


图3 Z理论和日本企业的控制机制

表1 J型组织、A型组织和Z型组织的对比

类别	日本式 (J型)	美国式 (A型)	混合式 (Z型)
决策方式	意见统一	个人的决策	意见统一
责任制度	集体负责	个人负责	个人负责
控制管理方式	暗示性的控制	明文规定	基本上暗示性控制，明文规定，同时制订若干
决策过程	广泛参与	一般不参加	广泛参与
对员工的关心	全面关心	局部关心	全面关心
劳工制度	终身制度	短期雇用	长期雇用
工资考绩制度	缓慢的上下结合的考绩和晋升	快速的以上为主的考绩和晋升	缓慢的上下结合的考绩和晋升
生产发展道路	非专业化	专业化	一定程度的专业化

### 三、解释中国人组织行为的主要文化因素

#### (一) 差序格局的思维

费孝通 (1998) 提出的“差序格局”是了解中国人关系的一把锁匙，其主要含义有二：一是一个中国人会把关系依亲疏远近分成由远到近的圈子，就好像石头投入水中形成的水纹一般，一层一层地由亲而疏向外扩散。二是不同圈子的关系会适用不同的互动法则。费孝通提出差序格局是为了和西方的团体格局区隔开来，他指出西方的社会结构主要由“团体”——如阶级、宗教团体、地域团体、地位团体、性别、年龄团体等组成，而中国则是一个“关系社会”或“人情社会”，主要的社会结构是由一张张社会网交互重叠而成，更重要的是这一张张的社会网的中心就是一个个的个人。这就是为什么余英时 (1987) 认为一定要理解中国人的“私”才能理解中国社会。但是，他称这个“私”为个人主义，绝非西方的个体主义。因为，这种个人行动镶嵌在上述个人

中心社会网中，受到礼的制约。同时，这也不是集体主义，个人绝非深嵌在集体之中，失去了能动性，个人是可以改变这个个人中心社会网的结构，或带领整个网络的行动。

杨国枢（1993）进一步发展这个理论，分中国人的差序格局为最亲密的家人，到中间层的熟人，到最外圈的生人三圈。其中，熟人是中国人关系中最特别而且值得研究的圈子。因为它是一个混合了情感性与工具性交换的关系，是中国人取得社会资源最主要的来源。林南（Lin, 2001）指出一个人社会资本取决于其关系网的规模、多样性以及其内涵的资源量与其中关系的强度。而更多的研究则指出，很多资源，甚至在美国研究中弱连带占优势的找职中间人，在中国“人情社会”中会是强连带较重要（Bian, 1996; 1997）。熟人正是中国社会强连带的主要成分。

熟人其实是一种工具交换关系，但却在情感性行为的修饰下，展现了可长可久的友谊（Luo, 2005）。所以它的工具性交换不能明说，但给人情的人不说，受人情的人却不能忘，要记录在人情账中，找到机会就还。有来有往，一欠一还中，情感与信任都会增加。人情交换中也不能讨价还价，不能要及时偿还，更不能清理干净人情账（罗家德与叶勇助，2005），还账的时间间隔可以十分长。这样的交换可以涉及多种多样的资源，可以保持非常长久的交换关系，而且交换经常在朋友相互帮忙的名义下进行。

我们可以说这种关系是一种关系合约。这里定义的关系合约，是一种没有正式治理机制的长期交换合约，交换的次数与标的物都不明确，交换依据双方的善意而进行。这不是威廉姆森所说的关系合约（Williamson, 1996），那是一种长期的交易合约，但主要建立在制度性的治理机制上，而熟人的“关系合约”则完全建立在信任上，没有任何治理机制。反而有些像隐形合约，但也有所不同。隐形合约虽然建立在双方的信任上，但缺乏治理机制，不过指涉的交换内容会比较清晰，而熟人的关系合约可以持续几十年，甚至一生，所以交换的标的物完全无法指定，交换的次数也无法预测。

黄光国又进一步发展差序格局的理论，指出中国人的关系可分为工具性关系、混合性关系、情感性关系（Hwang, 1987），十分类似于杨国枢的生人、熟人、家人的区分。只是这个理论更指出了每一层圈子的互动法则，情感性关系适用的是需求法则，也就是每个人要满足此圈子内成员的需求，不能求取回报，只宜曰义，不宜曰利。工具性关系适用的是公平法则，是一个可以理性算计，可以讨价还价，可以最大化自己的效用或利益的关系圈，只要交换结果符合双方的期望即可。混合性关系适用的是人情法则，就如同上述的人情交换一般，是一个长期的、隐形的交换合约，在双方心理的人情账上，针对不特定的标的，进行一次又一次的人情交换（黄光国，1988）。

这样的思维也被运用在中国组织的领导上。陈介玄（1994）研究了班底现象，指出这是一个做事的团队，领导为了拉拢这群特别的干部，往往要与他/她们建立带有私人情感的关系，而且会成为领导经常面对面接触，可以直接指挥的一群人。他/她们不同于一般干部正是因为拥有这种领导的“圈内人”的身份，往往要负责一个项目，一个部门，或管理一些领导特别在乎又特别棘手的事情。戚树诚（1995）则研究了中国组织内的亲信现象，班底之中又有一群领导的“分身”，可以代表领导作“公关使”，可以与领导分别扮演“黑白脸”，成为领导最信任的“咨询者”，或以软差身份监督一方成为“资源掌控者”，或提供领导正式管道得不到的信息作“情报密使”。从亲信、班底、干部到员工，一个组织的领导也往往拥有差序格局的圈子，分别担负着不同的功能，领导也与他们有着不一样的互动法则。

## （二）长期的人情交换——透过人脉完成个人目标

一个中国人在经济行动之前所积累的社会关系，可以称为人脉，也就是潜在的社会资本

(Lin, 2001), 可定义为一张自我中心的信任网络(罗家德, 2006), 是一个人在经济行动中调动资源的网络。信任是关系与经济行动间的中介变量(Granovetter, 1985), 而差序格局的社会网中则蕴涵着足以转变潜在社会资本为动员的社会资本(Lin, 2001)的信任关系。

以杨国枢的分类为例, 家人, 或因姻亲、结拜、认养等形成的“拟似家人”(陈介玄, 1994; 罗家德, 2006), 是一个相对人数少, 较封闭, 而圈子内的人又有高度的情感投入, 情感关系会带来因忠诚与诚实产生的信任(Krackhardt, 1992)。并且, 这个圈子小, 大家相互认识, 所以在一定的道德规范下, 可以相互密切地监督。这就是山岸与山岸所说的保证的关系(Yamagishi, 1994; Yamagishi 和 Cook, 1995)。这样的关系往往是中国人认为最值得信赖的关系(王绍光和刘欣, 2003)。

生人(不包括陌生人)是工具性的关系, 虽然是可以清楚算计、讨价还价的交易关系, 但长期而符合公平法则的成功交换, 会让双方对对方的能力以及诚实产生信赖感(Mishra, 1994), 基于双方都看重长期交换能得到的利益, 所以也会避免因短期利益导向产生的机会主义行为(Williamson, 1985), 久而久之, 双方都会在心理上自然而然地认为对方的行为会符合公平交易的期待, 这就是哈定所定义的互相为利的信任(Hardin, 2001)。

熟人则既建立在情感之上, 也保持着长期的交换, 而且是标的物模糊不清的人情交换。情感能带来信任, 人情交换也能带来信任。人情交换是一种社会交换, 但因为社会交换不能讨价还价, 不能要求立即偿还, 又没有明确的治理机制, 所以必须期待对方的善意, 在将来的某个时刻偿还。这样的期待在往往返返的人情相欠中如果一再得到满足, 就会产生信任(Blau, 1964)。同时, 交换的本身也在考验着双方的能力及诚实, 长期的成功交换会带来更高的信赖感。拟似家人固然是最亲密的关系, 但双方在交换过程中的能力及诚信则未必受到考验, 所以建立在长期人情交换基础上的熟人往往才是最能获取资源的关系。

中国人在追求个人目标时, 就会在人脉网中搜寻拥有其所需资源的关系, 再以其信任程度的高低, 决定可以动员的力度。既然大量资源蕴涵在人脉网中, 中国人十分了解完成个人目标要靠一群人的力量, 平常累积人脉, 动员时才有足够的资源。所以平时的交换行为中, 中国人不会表现出个体主义的倾向——强调个人利益, 不愿与人分享, 明显地追求自我实现, 这样就无法与别人保持长久的交换关系, 也就无法把交换对向纳入人脉网中。

尤其是熟人的人情交换中, 更要保持“集体主义”的特性——将大家的利益放在个人的利益之上, 将功劳归给大家, 帮助别人却不明言回报, 处处与人分享。这种上下之间以“施恩”、“报恩”为名的交换, 同辈之间以“兄弟义气、相互帮忙”为名的交换, 才是累积熟人人脉之道。但这又绝对不是集体主义, 因为这样的行为是为了长期的交换, 而交换是为了建立人脉网, 最终人脉网的中心是个人, 迟早会被动员起来完成个人的目标。所以这就是为什么中国人会表现出集体主义的倾向, 但却不是集体主义, 因为他知道个人的目标要透过一个“集体”(实际上是一张网络)来完成, 而平时一定要以集体主义的行为方式与人互动, 积累人脉, 才能凝聚此一“集体”, 需要动员时, 方可取得足以成就个人目标的资源。

### (三) 情境中心的思维

另一个规范中国人组织行为的重要法则是, 许烺光所说的“情境中心”(1983)的思维。中国人在家之内是一个集体主义的社会, 儒家的伦理要求个人在家之中遵守“三纲五常”的规范, 但家之外则不需适用这样的法则。中国人也会把“家”的行为法则扩而大之, 以致及于家族, 及于宗族, 甚至及于拜把兄弟的好朋友, 所以一个人内层的小圈子可大可小, 是有弹性的, 依情境



而加以判断。

圈内人适用家的集体主义行为法则，或是黄光国所说的“需求法则”（1988），圈外人则不适用。翟学伟以为需求法则虽是儒家文化的理想，而实际上即使在一个家族之内，也不可能各尽所能，各取所需，完全地相互满足对方的需求。这个法则也绝不只适用于拟似家人这么强的关系，熟人关系中，这种行为方式也十分普遍，只要被认为是圈子内的人，见者有份，好处同享，否则就被排在圈子外了。

一个组织的领导者也会以不同的管理方式对待圈内、圈外。班底、亲信是一个领导的核心团队，所以一定是混合了工具交换与情感的关系，也要投入情感去经营“家”的归属感。这时圈内成员和领导之间的交换就是一种长期的关系合约，不计较一时一地的利益得失，而更重视长时间、大范围上的人情交换的可能性。但圈外的一般干部与员工，除了少数被特别培养有潜力进入圈内的人之外，都适用公事公办的公平法则，可以较少地顾念人情，也可以算计一时一地的利益得失。蔡未（2009）在研究中国建筑业农民工时，就发现了“逆差序格局”的现象，也就是当工程外包的资金链发生断裂时，包工头反而会先还临时工或短期雇工的欠薪，不会先给长期跟随自己的团队，此时，亲近的圈内人受到较疏远的圈外人更差的待遇。这说明了圈内人可以有难同当，其关系合约可以不计较一时间的公平，而更在乎长期人情交换可能带来的利益。只是对长期利益的期待一旦落空，则关系合约破裂，常常很难恢复，甚至变成负面的情感（郑孟育等，2009）。

中国的工作者工作的主要动机很大一部分是为了社会交换，当他/她有机会与人建立长期人情交换关系时，正好可以积累人脉以待他日之用，如果人情交换的对象是组织领导或派系领袖时，则他/她会被纳入一个圈子之中，如果他/她与一群人之间相互有了人情交换的关系，则这群人会“抱团”成为一个派系。一个圈子内的人会以“家”的行为法则经营这样的关系，这时工作者产生了归属感，在组织内也会有较多的资源，较好的升迁机会，更广的交换范围，积累更多的人脉。好的领导会尽力扩大这个圈子，甚至把整个组织营造出“家”的归属感。

但如果一个工作者一直不能与领导或同事建立长期人情交换关系，总是被别人视为圈外人，则激励其工作的因素就不可能是情感性的、长期的关系，既缺乏归属感的激励，而且少了人脉的积累，也很难有个人自我实现、追求成就的机会，剩下的只有针对工作本身的奖和惩，这样员工的转职率会很高，不足为奇。

#### （四）中国人最强的激励是承包

人情交换是中国人最主要的工作激励因素之一，“看在某某的面子上，这事我包了”成为工作的一个重要理由，努力工作，无偿付出，常常为的是让别人欠了人情。如果能因此成为某些人，甚至是领导的圈内人，则工作场域有了“家”的归属感也是中国人工作的重要动机。然而，人情交换最主要的原因还是积累人脉，最终是要动员这些人脉完成个人的目标。

一方面，完成个人目标需要一个团队，需要动员人脉中拥有相关资源的熟人；但另一方面，这绝对不是单方面的需求与另一方的付出，同时动员者也要满足这群人的长期交换利益，取得共同奋斗的目标，并以情感经营团队成员的关系，使之有归属感，为这个集体营造一个“家”的感觉。这样拟似的“家”会有极高的工作绩效，因为团队成员为了长期的人情交换，不会计较一时一地的成本效益，个人的工作动机强烈，团队的协作也好。

承包，也就是“裂土封侯”的激励方式，是调动这样团队积极性最有效的方法，让一群人自己组织出一个团队，拥有相当独立的决策权，给其一片空间，任其开疆拓土、自由发挥，上交其一部分的成果，却让其保留大部分的收益，团队的领袖均分给其成员，使其营造出自己的“家”，

组织、动员一群人实现个人的目标。自组织正是一个中国工作者最想要追求的个人成就，也是最强大的激励因素。同样地，团队领袖在完成个人目标的同时，也要建立与团队成员长期人情交换的关系，令成员为团队付出的同时，有归属感，有更多积累人脉的机会，均分大家一起取得的成果，最终也可能给其机会，组织自己的团队，承包一片业务，满足其个人目标。

所以，中国工作者会在“大家”中寻找归属感，在自己的“小家”中寻找成就感，无论在何时，都会寻找关系合约的机会，积累人脉，以期在需要时，动员出足够的资源。成功的领导者也会有效地协调“大家”与“小家”之间的目标，平衡它们间的利益，一方面用承包的方式激励团队成员，另一方面使独立的“小家”能继续为“大家”的目标而工作。失败的协调与平衡会导致“分家”，双星集团与西南双星的分家就是最好的范例，曾经是“干爹”、“干儿子”的双方总经理最终关系合约破裂，反目成仇，就是中国人这种以人情交换与承包机会为激励因素，却又因为交换不公而分家的良好明证（罗家德和孙瑜，2009）。

#### 四、C型组织

基于上述对中国工作者组织行为的分析，我认为可以预设出以下几点人性假设：

(1) 中国人工作动机可能是为了人情交换，因而自愿地去执行；也可能是一种职责，因而可能想逃避。到底怎样，要看交换的对象而定。

(2) 交换的对象是“自己人”、“圈内人”时，工作就是人情交换，自愿执行，但交换工作者是“生人”、“圈外人”时，工作就只是职责。

(3) 大多数人自我实现的要求都是通过建立自己的人脉网，并靠动员此一网络集体力量才能达成，所以在社会交换中累积人脉是重要的工作动机。

(4) 大多数人如能与领导或一群人建立人情交换的关系，则会形成一个圈子，有了归属感，工作会十分积极，在解决困难问题时，都能发挥较高的想象力、聪明才智和创造性。

(5) 追求个人成就感的中国员工累积了一定的人脉，就会想建立自己的团队，组织起来持续追求个人的人生目标，所以给予其自组织的机会，会强力驱动其工作动机。

所以在这样的中国工作者人性假设下，其组织模式也是“情境中心”的，依不同情况划分出圈内、圈外，而以不同的互动法则对待之。以大内分析的日本式集体主义组织模式及美国式个体主义组织模式作比较对向，也就是与J型企业与A型企业作比较，下面，我们试着总结出社会网视角下的中国组织模式。

在决策方式上，大内以为日本式组织要求集体的意见统一，美国则是个人决策。中国原则上也以个人决策为主，但好的领导不会成为独裁，而会先求得圈内人的共识才最后拍板。更好是圈内每个成员再透过自己的人脉网，尽可能取得更大多数人的集体共识。

在责任制度上，大内以为日本式组织既是集体决策又是集体负责，美国式组织则是领导负责。中国式组织原则上也是领导负责，但往往其圈内人会负连带责任。所以中国组织内的奖惩不是集体负责，但也往往不限于一人，而会有一群连带责任人。

在控制管理方式上，大内以为日本式组织主要以非明文的规范与舆论监督为主，美国式组织则以明文规定的流程、规章等法治手段为主。中国式组织则又是情境性的，圈内人及有潜力加入圈内的人需要情感性的人情交换，法理之外要考虑人情，所以以非明文的情感、道德或舆论控制为主，但对圈外人，则可以公事公办，流程、规章为控制手段。

在决策过程上，大内以为日本式组织会让集体内的人广泛参与，美国式组织则不让参与，中

国式组织中领导会让圈内人广泛参与，如果可能，圈内成员又会透过自己的圈子广泛收集意见。

在劳工制度上，大内以为日本式组织采用的是终身雇用制，美国式组织采用的是短期雇用制。中国式组织则是差序格局的，圈子内的人会被争取成为终身雇用，但一般员工则是短期雇用。

在工资考绩制度上，大内以为日本式组织除上面评鉴之外，还要听取同僚的口碑，缓慢地升迁，而美国式组织则是以上面评鉴为主。中国式组织也以上面评鉴为主，但一个人加入一个圈子时，往往要得到圈内人的同意。

既然中国工作者擅长人情交换，容易形成圈子，也要在圈子中寻求归属感，中国式组织内总是会有大大小小相互重叠、重要性与权力位阶不同的圈子。成功的领导会善用这些圈子，让他们组织成独立的团队，承包某一业务或主管一个地方的业务，让这群有归属感又工作动机强烈的员工有自由发挥的余地。这就是为什么承包在中国总是最大的激励因素，也是为什么中国式组织的结构常常是上面是层级结构，下面却是网络结构——包括团队、分包、挂靠、外包种种独立的单位。

成功的领导也会让这些独立单位的领袖加入在自己的人情交换圈子内，既以正式的治理机制也以归属感与非明文的规范治理相关交易，并在决策时取得圈内人的共识，还要这些团队领袖在其圈子内广泛收集意见，尽量取得共识，在层层圈子的交叠中，尽可能让最多的员工都能参与，营造归属感。而失败的领导则控制不住圈子的发展，造成组织内派系林立，甚至派系斗争激烈，派系成员以集体力量搞上有政策下有对策，抵制命令。

## 五、总结

本文主要指出中国文化中的差序格局思维以及情境中心的思维，使得中国工作者会依据情境划分工作场域内的人为圈内人、圈外人，圈内圈外的人会有不同的互动法则，圈内的人适用人情交换法则，不能算计性地计较一时一地的公平，而求建立长期、持续、频繁交换的关系合约，而圈外人则只求公平即可。一个中国工作者工作动机很大一部分是为了人情交换，以长期的、带情感性的频繁交换建立自己的人脉，扩大自己的圈子，最终可以在人脉中动员出够用的资源，建立自己的团队，完成个人的目标。而在长期积累人脉的过程中，对圈内的熟人，不管是领导、同僚还是部属，热情主动地超额工作常是“帮忙”、“捧别人的场”，以“施恩”或“义气”的理由建立起长期的关系合约，等到有机会时，再动员别人捧自己的场，完成个人的目标。所以，很难简单地用XYZ理论判断一个中国工作者，因为这些都是情境性的，而且很大一部分是因人而异，不是因工作或因组织而异。

本文提出了圈子理论（Chinese Circle Theory，简称为C理论），主要就是为了解释为什么中国的组织结构总是网络式的，企业组织内有承包出去或挂靠进来的子公司、分公司、独立团队，公司外总是有外包网、战略合作伙伴，公司也往往嵌入在商帮、产业网之中，正是因为中国人的个人成就表现在建立自己的“家”一个以自己为中心的工作组织且组织内的工作关系如同“家人”，也就是能够“裂土封侯”有其一片独立事业，所以让其有承包的机会，是极大的激励。

然而中国人也了解要完成这样的成就一个人的努力是不够的，必须要动员一群人一起奋斗。另外，中国人也了解最主要的资源都蕴藏在人际关系之中，所以在承包一片业务建立自己的“家”前，一定要广植人脉，也就是一个以个人为中心的圈子。而圈子内又有差序格局，内圈会是一群建立了长期人情交换关系的熟人，正是这群熟人是建立独立事业的基础。

为了广植人脉，所以一个行动者需要经常与其他人进行社会交换，尤其需要在长期人情交换

中建立关系合约。因此中国人的工作动机常是因为人情交换，在交换中，一个行动者才能建立广泛的人脉及足够的关系合约，在需要动员资源时，才能够有足够的资源。

忽略了中国人工作中人情交换的现象，就很难全盘掌握中国人的工作动机，很难了解为什么中国组织内总是充斥着抱团、圈子的现象，甚至恶化为派系或派系斗争。而了解了中国人以人情交换建立关系合约的欲望，对人脉和归属感的需求，以及自我实现时需要动员人脉的现实，则成功的领导会善用承包的方式，调动一个人的积极性，再让这位团队领袖去动员其团队成员的积极性，这样的团队就有极高的工作效率，能发挥创意，也会主动承担责任，一群员工都成了符合 Y 理论的工作者。这正是俗语所说的“一放就活”的道理。

如果不懂得这个道理，总想以命令、规章、流程管理所有人员，不给予其发挥的空间，则不免“一收就死”，中国工作者会变成符合 X 理论的工作者，没有自我实现与追求成就的动机，把工作当做职责，只能靠薪水、红利及惩罚驱使其工作。而且中国的工作者依然会结群成党，抱团出一个一个的派系，联合起来或抵制由上而下的命令，或与其他派系争夺组织有限的资源，损害组织的利益。

#### [参考文献]

- [1] Blau P. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley, 1964.
- [2] Blaug M. *The Methodology of Economics: Or How Economists Explain*. Cambridge: Cambridge University Press, 1980.
- [3] Bian Y. Bringing Strong Ties back in: Indirect Ties, Network Bridges, and Job Searches in China. *American Sociological Review*, 1997 (62): 266-285.
- [4] Bian Y. and John Logan. Market Transition and the Persistence of Power: The Changing Stratification System in China. *American Sociological Review*, 1996 (61): 739-758.
- [5] Bourdieu P. *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste*, Harvard University Press, 1984.
- [6] Granovetter M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 1985 (91): 481-510.
- [7] Hardin, Russell. Conceptions and Explanations of Trust. In Cook, Korean S. (Ed.), *Trust in Society*. New York: Sage Foundation, 2001.
- [8] Hofstede G. H. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 1997.
- [9] Hwang K. K. Face and Favor: The Chinese Power Game. *American Journal of Sociology*, 1987 (92): 944-974.
- [10] Krackhardt D. The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations. In *Networks and Organizations*, edited by Nitin Nohria and Robert G. Eccles. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- [11] Lin N. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. New York: Cambridge University Press, 2001.
- [12] Luo Jar -Der. Particularistic Trust and General Trust: A Network Analysis in Chinese Organizations. *Management and Organizational Review*, 2005 (3): 437-458.
- [13] McGregor. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- [14] Mishra A.K. Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In Kramer, Roderick M. and Tyler, Tom (Ed.), *Trust in Organizations*. London: Sage Publication Inc., 1996.
- [15] Ouchi W.G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981.
- [16] Schaffer B., Riordan C. A Review of Cross-cultural Methodologies for Organizational Research: A best-Practices Approach, *Organizational Research Methods*, 2003, 6 (2): 169-215.
- [17] Williamson O. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, 1985.

- [18] Williamson O. *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996.
- [19] Xiao Z. and Tsui A. When Brokers May not Work: The Cultural Contingency of Social Capital in Chinese High-tech Firms. *Administrative Science Quarterly*, 2007 (52): 1-31.
- [20] Yamagishi T. & Yamagishi M. Trust and Commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion*, 1994 (18): 129-166.
- [21] Yamagishi T., Cook K. S. & Motoki W. Uncertainty, Trust, and Commitment Formation in the United States and Japan. *American Journal of Sociology*, 1998 (104): 165-195.
- [22] 蔡禾, 贾文娟. 逆差序格局: 关系降低了谁的成本?. 第一届关系社会学国际学术研讨会, 2009.
- [23] 戚树诚. 探讨企业主管的亲信关系. *中山管理评论*, 1996, 4 (1): 1-15.
- [24] 樊景立, 郑伯坝. 华人组织的家长式领导: 一项文化观点的分析. *本土心理学研究*, 2000 (13): 127-180.
- [25] 费孝通. *乡土中国*. 北京: 三联书店, 1998.
- [26] 黄光国. 儒家关系主义的理论建构及其方法论基础. *教育与社会研究*, 2001 (2): 1-34.
- [27] 霍夫斯坦德. 跨越合作的障碍——多元文化与管理. 尹毅夫, 陈龙, 王登译. 北京: 科学出版社, 1996.
- [28] 罗家德. 华人的人脉——个人中心信任网络. *关系管理研究*, 2006 (3): 1-24.
- [29] 罗家德, 孙瑜. 双星球鞋分兵突围策略之成与败: 一个中国人关系圈理论之诠释. *产业与管理论坛*, 2009, 11 (1): 38-51.
- [30] 罗家德, 王竞, 张佳音, 谢朝霞. 社会网研究的架构——以组织理论与管理研究为例. *社会*, 2008 (28): 15-38.
- [31] 罗家德, 叶勇助. *中国人的信任游戏*. 北京: 社会科学文献出版社, 2007.
- [32] 吴晓刚. 九十年代以来个体户与私营企业主的变化——一个人口统计学的描述. 第一届关系社会学国际学术研讨会, 2009.
- [33] 王绍光, 刘欣. *中国社会中的信任*. 北京: 中国城市出版社, 2003.
- [34] 余英时. 从价值系统看中国文化的现代意义. 引自文化: 中国与世界. 第一辑. 北京: 三联书店, 1987.
- [35] 翟学伟. *中国人行动的逻辑*. 北京: 社会科学文献出版社, 2001.
- [36] 翟学伟. *人情、面子与权力的再生产*. 北京: 社会科学文献出版社, 2005.
- [37] 张德. *组织行为学*. 第三版. 北京: 高等教育出版社, 2008.
- [38] 郑孟育, 罗家德, 孙瑜. 华人商场上的动态关系管理. *产业与管理论坛*, 2009, 11 (2): 24-35.

## Chinese Circle Theory: A Network Approach to Study Chinese Organizational Behavior

LUO Jar-Der, WANG Jing

(Sociology Dept. Tsinghua University, Beijing, 100084, China)

**Abstract:** Most western cross-cultural comparisons in management literature illustrate that Chinese are collectivists, for whom Ouchi's J or Z theory should be good when studying their working motivation. However, most endogenous sociological and anthropological studies in China cannot agree. This paper tries to develop the Chinese Circle Theory, briefly C Theory, which is a network perspective to study Chinese motivation. The theory try to illustrate the four features of Chinese organizational behavior: (1) Chinese collectivist behaviors are contingent, since Confucian philosophy requires Chinese to follow principles of collectivism in and only in their "pseudo-family". (2) Chinese involved in long-term social exchange overcome uncertainty by following norms, rather than by rationally calculating costs and benefits. (3) Chinese achieve personal goals by working together with members of their ego-centered trust networks. (4) The opportunities to build his/her own independent unit are the most important reward for a Chinese worker.

**Key Words:** Favor Exchange; Motivation; Z Theory; Work Motivaton; Subcontracting