

组织中的圈子分析

——组织内部关系结构比较研究

罗家德¹ 周超文² 郑孟育³

(1,2. 清华大学 社会学系, 北京 100084; 3. 逢甲大学 商学院, 台湾 台北 40742)

摘要: 组织内部的人际关系结构是影响组织表现与组织行为的重要因素之一,而中国人所喜欢的抱团成圈现象更值得本土管理研究。本研究以 X 地产公司为研究样本,通过田野调查和问卷访谈对组织中的“圈子”现象进行了分析。研究表明,抱团所得到的人际关系结构可分成三种不同形式,派系、纯情感性的非正式团体及圈子。派系是一种利益导向的、边界相对封闭的、对抗性的非正式团体;“纯情感性的非正式团体”是友谊组合的、边界模糊的和非对抗性的群体。本研究把第三种利益导向的、边界相对模糊、非对抗性的人际关系结构称之为“圈子”。“圈子”现象的研究对于探索和分析华人组织内部关系结构具有理论和现实意义。

关键词: 圈子; 派系; 人际关系结构; 非正式团体; 私营企业

中图分类号: F713.361 **文献标识码:** A **文章编号:** 1005-1007(2013)10-0004-13

一、问题与理论

自梅奥的霍桑实验以来,组织内部的人际关系对组织表现与员工组织行为的影响日益受到研究界的关注。从关系结构来看,组织内部非正式人际关系可分为以下两类。

第一类:“非正式团体”。这里的非正式团体是狭义的意涵,指的是组织内成员为了满足社会交往需要,在工作环境中出于共同的社会感情自发联系结成的“社会关系网络”(Mayo, 1933; 罗宾斯, 1997; Davis, 杨东龙, 2003)。它起源于“友谊”(或共同兴趣)^①和“利益”(或政治)^②(Lushans, 2003; 孙耀君, 管立维, 1995),具有一定的看法、习惯、准则、规矩、职能甚至是特定礼仪(梅奥, 1964; Barnard, 1962)。纯粹情感性的非正式团体具有情感导向、边界模糊和非对抗性的特征。梅奥的非正式组织采用的是广义意涵,泛指一切正式组织以外的所有的人际关系结合。

第二类:派系(faction)。在中国的历史上,派系较多称为“党”或“朋党”;在西方,则往往指涉有相同政治诉求的一群人结合在一起,以争取同一群体的利益者。它通常是指“为了利益和权力的竞争及追

收稿日期:2013-08-15

基金项目:清华大学校内自主科研项目(20121088015)。

作者简介:罗家德(通讯作者),男,清华大学社会网络研究中心主任,清华大学社会学系教授,博士生导师,主要从事社会网分析、组织理论、经济社会学研究;周超文,男,清华大学社会学系硕士生,主要从事社会网分析研究;郑孟育,男,台湾逢甲大学商学院企业管理学系助理教授,主要从事社会网分析、组织行为学研究。

①友谊或兴趣,是指基于情感或社交需要的联合。

②利益或政治,是指为了获得分享报酬或占有资源的权力。

求”(Sartori,1976)的网络关系,是镶嵌于关系网络中又为了共同利益追求而形成的非正式团体。这些派系具有利益导向、边界相对清晰,以及对抗性三大特征。

利益导向与利益分割是派系形成的核心要素。派系结盟的目的在于联合争取资源和内部人分享(Firth,1957; Siegel & Beals,1960; Zariski,1960; Chamber,1963; Rose,1964; Gallin,1968; Nathan,1973; Sartori,1976; Nicholas,1977; Beller 和 Belloni,1978; Pye,1981; 依田博,1995; 陈明通,1995; Balsler,1997)。

边界相对清晰固定是派系具有的显著特征。派系的资源始终在派系边界内部流动(罗家德,郑孟育,2009),其“对立/冲突”和派系活动因长期存在,具有日益固定化的趋向(Bujra,1973)。

联合对抗性是派系的行为特征。两个或两个以上派系往往结伴产生,派系是在特定情境下发生冲突的小团体(Gallin,1968),目的是共同对付“敌人”(Pye,1981),以分得更多的资源。多数研究发现,派系当中存在有联合次要敌人打击主要“敌人”的行为。组织“亲信”谋取本派私利,在公司内部频繁引发派系之间冲突的行为特征(Chi,1996; Chi&Lin,1994),有时为防止敌对派系坐大,会采取联合对抗行为(Nathan,1973)。

追究关系结构的凝结,要回到关系本身或回到群体的认同。西方社会的群体认同往往建构于身份、权利等特质之上,是在共同的“态度/价值观”、“宗教”、“政治”、“生活方式”、“婚姻”、“工作”、“权威”等基础上形成的一种认同(Newcomb,1953)。在这种认同下,人们集群表现出来是“团体格局”,是“一捆一捆扎清楚的柴”,思路清晰,成员界限分明(费孝通,1948/1985)。而在华人社会这个“关系主义”为传统的社会(Hsu,1971; King,1985; Yang,1986; 1995),其“群体认同”不同于西方,是一种基于人际关系的认同。群体关系结构呈现出“差序格局”,是以一人为中心向外扩散的,呈现圈层特征的关系体系。这些圈层犹如一个伸缩自如的“家”(费孝

通,1948; 1985)。以“家伦理”为本位(梁漱溟,1982),中国人会建立一个内外数层的个人中心关系网,依亲疏远近不同而适用不同的交换规则(黄光国,1988);圈外人可以透过交往而成为这个“家”的圈内人,而圈内人还可以随着关系加强而进入核心。“边界模糊”是这种关系结构的一个固有特点(罗家德,2012)。

中西方文化关系起源的微小差异在数量庞大的群体当中累积形成巨大的差别,导致了华人组织当中经常存在以利益为导向的、边界相对模糊的、非对抗性的第三种“人际关系结构”,本研究称此结构为中国文化特色的组织内圈子。圈子概念与具有鲜明群体边界的小团体(Homans,1950)概念略有差别。小团体概念建构在角色塑造系统与社会交换理论基础之上,是中心人物(领导者)为达管理目的而在正式制度外寻求的管理方式;而本文中所指的圈子则是以认知心理学的归类理论(Categorization Theory)为基础,融合华人的关系取向以及差序格局特征演化而成,其上下级关系更多融合了工作关系、情感关系和身份关系的混合。小团体是建立在西方上下级关系平等互惠的基础上,其核心在于公平法则的互换,而“圈子”则是根植于权力距离大以及特殊主义的华人社会,其核心是领导者基于人情法则对部属的差别对待,用“亲亲”有等级的方式组织一群“自己人”,以集体争取更多的组织资源。“圈子”与小团体是分别基于华人社会和西方社会发展出的不同的理论概念,两者都是个人为中心的非正式团体,但无论是在文化根基和关系内涵上都存相当的差异。

本文整合社会学田野调研、社会网络分析和案例研究方法,以X地产公司为研究样本,通过考察企业高管的整体网络,试图在企业中寻找到“圈子”这一特殊关系结构,并在与其他类别的关系结构对比的过程中实现对“圈子”的描述界定,为探索中国组织中的圈子现象提供理论和现实指引。

二、研究程序、分析与结果

为界定“圈子”内涵与外延,厘清“圈子”与派

系、非正式团体的关系,探索“圈子”的形成过程,本研究整合社会学田野考察,社会关系网络分析和单案例研究方法,选择中国南方沿海 X 公司下属的“地产集团”作为研究样本,对其内部 57 名员工(以该公司提供的员工名册为准)进行了技术操作分析。研究团队从 2012 年 1 月 9 日进入该公司,至 2012 年 3 月 31 日结束。首先在 X 公司进行了 43 天田野调查,之后,一个研究团队又花了一周时间对该公司高管进行访谈,以了解其公司战略,最后进行社会网问卷的调查与分析,完成了对该公司完整的“圈子”分析。整个研究历时三个月。

本研究之所以选择该企业作为研究样本,是因为该企业为单股东的企业,最适合本研究观察样本选择。其理由,第一,企业一般有一套正式的组织结构和制度,资源、权力、信息等正是按照这些明确具体的组织流程结构而动;第二,企业的群体边界明确,对于一个已经步入正常发展轨道的企业来说,每一个成员归属比较清晰;第三,企业资源有限。有限的资源在企业分配时,成员间更容易引发资源竞争行为。企业的这三种特征为关系结构的研究提供了绝佳的场域。因为非正式团体结构只有通过与企业中正式结构相比,才能予以清晰展现;组织中明确的成员边界,则为研究者描绘完整的社会关系结构图创造了条件;企业成员对有限资源的竞争,则有助于将企业中个体的冲突与互动外显化。其次,本研究选择了“单股东”私营企业这样一个“单纯的生态系统”。该系统虽然简单,但却有助于研究者在相较单纯的关系结构当中理顺逻辑(Granovetter, 1979)。单股东的私营企业可以减少因股东数量过多(如股份制企业或多人合伙制私营企业)而带来的关系结构的复杂性,可以帮助研究者较为准确地描述组织内部“圈子”的结构及其形成。

本研究对田野考察所获得的数据进行了矩阵代数记法^①处理,以便形成更为直观的关系结构图形。这种记法将组织中所有成员的两两关

系表达为一个(对称的)社会矩阵(Social Matrix)或关系矩阵(Relational Matrix),其行列值 X_{ij} 定义为是从 X_i 到 X_j 的关系值,当节点 i 到节点 j 有关系时,则 $X_{ij}=1$;当节点 i 到节点 j 无关系时,则 $X_{ij}=0$ 。获得矩阵数据以后,再利用整体社会网分析方法,将矩阵转换为直观的图形。应用这种方法,本研究小组画出了 X 地产公司完整的人际关系结构图形。

表 1 被访者部分信息

姓名	职务	访谈日期
FLF	HJ 总裁助理	2 月 13 日
LJ	拓展总监, BT 专案	2 月 13 日
ZHM	工程师, 技术骨干	2 月 13 日
YL	物业主管	2 月 14 日
XJY	常务副总裁兼工程部总经理	2 月 14 日
ZHQ	合约副经理	2 月 14 日
JHJ	合约主管	2 月 14 日
ZL	总裁	3 月 14 日
YYL	财务总监	2 月 15 日
HJ	副总裁	2 月 15 日
XHR	企划副经理	2 月 15 日
ZZB	副总经理	2 月 15 日
CB	副总经理	3 月 2 日
HHQ	总经理	3 月 2 日
YLL	文员	3 月 2 日
LWF	项目开发高级经理	3 月 5 日
WXY	技术总监, BT 专案	3 月 5 日
LHZ	行政副经理	3 月 5 日
WHY	人力资源副经理	3 月 5 日
ZB	项目主管	3 月 6 日
ZX	融资副经理	3 月 6 日
YXX	核算主管	3 月 6 日
JJ	副总经理	3 月 7 日
HLC	设备工程师	3 月 7 日
ZBW	项目经理	3 月 8 日
LAH	施工员/伙夫	3 月 8 日
ZSJ	施工员	3 月 8 日
LYR	财务经理	3 月 14 日
MFY	副总经理	3 月 14 日
WWD	总工程师	3 月 15 日

资料来源:本研究整理。

① 详情可见罗家德. 社会网分析讲义(第二版)[M]. 北京:社会科学文献出版社, 2010.

本研究部分资料通过访谈获得。访谈对象的选取主要遵循“代表性”的原则,从总裁室到人力资源部,从总裁到项目的施工员,从年资近 15 年“骨灰级”员工到刚进公司不到一年的年轻新手。各个部门、各个级别均有覆盖;并从地产集团本部 57 人中挑选了 31 人(54.38%),从 2012 年年初进行访谈,获得被访者如下部分信息(见表 1)。

三、X 地产公司中的关系结构

在近三个月的田野考察中,研究者通过“非参与性观察”(如旁听部分会议,旁观部分工作活动,观察记录情况)、“参与性观察”(如员工业余的聚餐、周末的私人活动等),以及“深度访谈”,获得了大量关于 X 地产集团员工社会关系的定

性数据。依据这些定性资料,辅之以定量调查出来的数据,使用矩阵代数记法,本研究为 X 地产集团建立起一个员工关系矩阵,并通过社会网络分析软件 Ucinet 软件绘制了 X 地产集团的圈子图,如图 1 所示。

图 1 中的每一条线,背后都有一段“故事”抑或“因缘”。比如说,规划设计部的水电工程师 HLC 与行政与人资源部的网络管理员 YTA 两人之间的关系连带建立缘于两人同住在 X 地产公司的员工宿舍,每天早晨上班同坐一个同事的便车,每天下班都同路走向宿舍,两人关系十分紧密^①。又比如总裁 ZL 与行政与人资源部的企划副经理 XHRXHR 之间本研究划了一根线,缘由 XHRXHR 最初由总裁 ZL 招聘进来,正如 ZL 在访谈中所说。

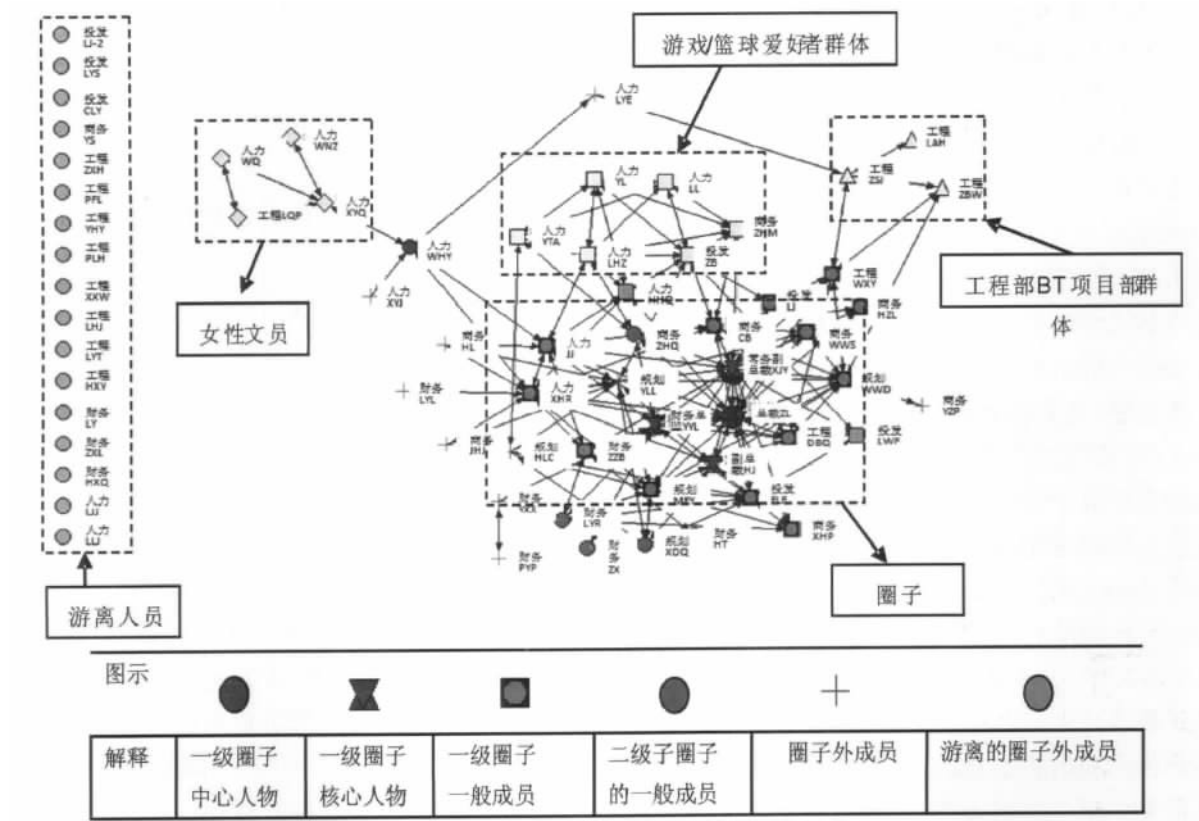


图 1 X 地产集团本部员工关系结构

^① 研究者与此二人同住在员工宿舍,对他俩比较熟悉,与此二人是铁三角关系。在前期主要靠此二人帮助迅速适应当地生活,进入田野考察状态。

她于2004年大学毕业,那时我正好调到集团码头,需要一个秘书,就把她招进来。刚开始一个星期被我骂哭两次,当时干活打一份档需要15分钟,她打一份过档可能要一个小时打不出来。我那些年脾气比较急。我认为该骂就得骂,骂完了你该干还是干。经过8年,现在我打15分钟的文章可能她10分钟就打完了。(ZL:地产总裁)

XHRXHR自2004年开始就一直做ZL的秘书,两人是多年的领导一下属关系,情感性关系良好。2011年总裁ZL念及XHR在自己身边作秘书这么多年,劳苦功高,不能让人一直停留在秘书岗位上,于是就亲自在公司内给XHR做了一个职业生涯发展规划,将其调到行政与人力资源部任企划管理副经理(C级)。基于这种强烈的关系连带强度,本研究在此二人当中划一条线,以作标识。

图1集中展现了X地产集团的全部人际关系结构。其中有17人是游离的成员,不属于公司当中的任何群体,不参加或极少参加公司的非正式活动,对此,本研究用灰色圆圈标识;剩余40人或多或少与一定数量的他人结成一定强度的关系。在这40人形成的关系网络中,有两类结构是笔者所关注的。一个是用黄色标识的成员之间形成的关系结构。这个关系呈现出内部联系紧密,对外联系稀疏的关系特征,甚至独赖一人的“桥”的作用对外产生关联;位于这个关系结构中的成员无一人是公司中的主要人物或掌握重大资源的实权人物。这样的群体在公司共有3个,如图1所示,主要分布在“女性文员”、“游戏/篮球爱好者”及“工程部BT项目部”这三个群体当中,这就是纯粹发源于情感性需要的非正式团体。这一类群体结构无权力,无资源,大多是因共同的特征、爱好而形成,如中间这部分黄色集群模块,即为“游戏/篮球爱好者”组成的群体。本研究在田野研究时期曾多次参与这个群体组织的活动。该群体中的成员主要由行政

及人力资源部的LHZ、LL、YL、YTA及商务部的ZHM、投资发展部的ZB组成,这些人都是C级以下的年轻男职员,热衷于玩“X-BOX”游戏以及打篮球,下班之后及周末时间,常常聚在一块玩游戏或打篮球。

笔者关注的第二类关系结构,是图1中用红色、粉色和绿色标识的关系结构群体。这类关系结构的特点是,内部联系紧密,对外联系相对疏松但也未到稀少的地步;关系结构内集聚着大量(几乎是全部)公司中的主要人物或者是手握重大资源的实权人物,如总裁、部门总经理;在公司整个关系网络当中,此网络最具相当规模。笔者将此关系结构认定为组织内部的“圈子”。

这个关系结构(“圈子”)和派系有什么区别呢?派系是一种对抗性的、边界相对封闭的团体,派系的这种对抗性,直接导致它通常是结伴而生。当存在派系A,通常就会有派系B存在,反映在组织当中,那就是有“站队”存在,并伴有不同“队伍”间的斗争现象。在X地产的访谈中,被访者几乎都否认在工作中存在需要“站队”的情况,或者是公司内部有对抗性的派系存在。正如一位工程师所言。

我现在感觉不到有非常明显的这种东西,因了解不多,故没有感觉太明显。设若有两派人,平时会有一些摩擦,但很少能看得到(ZHM:D级,商务部工程师)。

(一)“圈子”的非对抗性

X地产集团中不存在派系,仅存在“圈子”。笔者认为,这可能是因为本研究样本仅存在一个“圈子”的缘故^①——如果存在两个或两个以上截然不同的“圈子”,其趋利性就可能导致“圈子”之间的对立,逐渐演化成为派系。换言之,一个组织之中也可能同时存在数个“圈子”,但当几个“圈子”间相互重叠,有桥沟通,还没有激烈的资源争夺时,组织还保持了“圈子”的结构。但当这些“圈子”越来越封闭,为了资源斗争越来越激烈

^① 下文中研究者会讲到,圈子是分层的,首先是中心者有核心圈子,称为0-1;然后又会有0-2,即由圈子核心组建的一个圈子,这个圈子中有一些成员可能同样属于0-1,但肯定是有成员不是属于0-1的。0-2型圈子在X地产集团中各个部门中存在。以分层的或部门的观点来看圈子,貌似圈子数量不只存在一个,好像有很多个。实际上,不然。0-2圈子的规则继承自0-1圈子,其资源从0-1圈子中获得,0-2圈子其实是0-1圈子的外延,它同属于0-1圈子。

时，“圈子”就会演化成派系。在这一层意义上，派系是“圈子”的一种形式，可以说是“封闭而对外抗争性强的圈子”。

X 地产集团的关系结构没有演化成派系（而是演化成“圈子”），原因在于其权力、资源来源管道的单一性。股东的数量通常是导致“圈子”转变为派系的最大原因。对于多个以上股东的企业来说，每个股东（通常是大股东）为保证自身权益不受损害，都倾向于在公司中培植“自己人”，以获取公司中相应的实际经营控制权，当股东间出现利益分歧的时候尤为如此。这在多股东的民营企业里，或者由代理人充当股东权益的国营企业里，“圈子”变为派系的现象会非常明显。单股东的私人企业较少出现这种情况，因为是单股东，“是老板说了算，不涉及到争权夺利”，老板可按自身意愿随时将对立的“圈子”开除。X 控股公司是一个私人性质的企业，股东只有 HSK 一个人。地产集团的总裁 ZL 是 HSK 挑选培养的一个职业经理人，HSK 将地产集团公司交由 ZL 全权管理，由其按需“招兵买马”，现有的地产集团基本上是由 ZL 组建而成。对于 X 地产集团来说，其资源、权力分配均来源于控股股东 HSK 一人，地产集团中仅有总裁 ZL 一人从控股股东手中承接这些资源和权力，并全权负责该权力和资源在地产集团内部的分配。因此，地产集团的权力和资源的来源是单一的，在权力和资源的源头上不存在分裂或冲突的情况；地产集团重要人事的组建又几乎由总裁 ZL 一个负责完成，其掌握人事上的“生杀大权”，在此情况下，“圈子”难以生存，派系纷争没有土壤。如 X 控股公司财务总监兼地产集团财务总监 YYL 在 X 公司成立 20 周年庆典感言中就对老板 HSK 对职业经理人的放权作出正面评价。

在 X 公司当中，HSK 常常笑侃自己的主要工作是：和三位“大佬”（即地产总裁 ZL，化工总裁 XY，创投总裁 SM；在控股公司中是副总裁）谈谈心，每月请各业务块班子成员吃顿饭。只签小单，即三位副总裁的费用，不批大单，因为各业务块的资金收付全权交给了各业务块负责人。真正做到只抓战略，放手经理人管理；只抓主要

关系，放手培养队伍。即使走些弯路，进展慢一点，也不改初衷。如此完全彻底地下放人权、财权，前所罕见（杨总 YYL：X 控股公司财务总监，地产集团财务总监）。

其次是由于 X 公司合作性分工的权力安排。多个“圈子”或派系的存在，主要在于利益的争夺，在于各方在资源、权力趋向的同构型。在 X 地产集团中，这种同构型竞争基本不存在，这跟地产集团当中各主要领导“分工明晰”，工作“有机合作互补”，关系不是“同质竞争”关系有关。BT 项目负责人 LJ 在访谈中就强调了地产集团中“业务版块划分清晰”及“分工比较明确”（LJ：BT 项目负责人）这一制度安排的重要性。

我们每个人分工很清楚的，像 XJY 是常务副总裁，是主管项目公司的正常运营管理。同时工程也是由其主管。工程口的事情，我肯定是充分尊重他的意见。因为他专业。HJ 是主管项目前期，拿地、评估，项目经济分析，以及后期的规划设计。这块我专业性没有他强，他定的调子没有大问题。YYL 主管财务，融资、税务等也是其全权负责。所以我们这边也是分工比较明确。他们三个负责的东西如果没有太大的问题我不会去做太多的干涉或是反对意见（ZL：集团地产总裁）。

在房地产企业传统的项目开发流程当中，工程、财务、规划设计、营销等业务，各个部门是一种联系紧密的合作共生关系，而不是同质竞争关系。这与咨询行业中的团队关系完全不同，咨询行业中的合伙人团队有时是一种同质竞争关系。X 地产集团中这种自觉不自觉形成的制度安排，就多多少少促成了各领导之间的团结。

中高层中，地产最大特点就是团结。大家既是工作上的同事有时候又是工作中的朋友，上下沟通比较顺畅的（LJ：BT 项目负责人）。

再次，X 地产集团中没有形成多个“圈子”或派系，也有赖于“领导的思维”。X 地产领导首先就痛恨“站队”、派系这一类的东西，认为这些行为实际是一种内耗和资源浪费，损害公司效益。如 X 地产集团新来的副总 HJ，他乐意从香港某大集团跳槽到这一“破烂”城市中的“小企业”，原

因之一就是要躲避公司中的“站队”和派系。他的老东家(香港某公司)有七个股东,“谁也不服谁”,“公司很好,也很大啊,但就是效益没有”,但在 X 地产集团,“没有歪七扭八的事儿,没有内耗。基本上心往一处想,劲往一处使……”,他认为“这是一个公司成功的基本保证”。X 公司的常务副总裁 XJY 也强调了“领导的思维”防止多个“圈子”或派系出现的作用。

还是看领导,我们班子这里互相理解体谅,会给下面员工树立好的榜样。在地产集团,不会在背后议论,班子四个成员,我,ZL,YYL,HJ,不会去搬弄这些东西。从下面同事了解的东西,也几乎没有人会在我的面前说三道四,我也不会允许,真正的纠纷也是工作上的(XJY:A0级,常务副总裁,工程部总经理)。

为避免再次陷入“圈子”林立、派系丛生的工作环境当中,地产集团副总裁 HJ 甚至作为表率,“自我阉割”、“自行了断”——跳槽过来时,HJ 放弃了带他的老部下过来。

其实我身边有很多人,我原来有很多部下,其实带过来……我带部下过来有两个顾虑,一个是带过来,整个公司的文化就变了。我很担心这帮人,我原来带这帮人,可能只听我的,不听别人的,我觉得这样不尊重别人不好,因为他实际上习惯了我,这种干完工作就完了,但有工作的时候就日没夜干的这种方式。可能跟我们公司,第一个就是说,他们可能很习惯的就是以我为中心,我不喜欢这种。我希望还是有一个以团队为中心,因为我们班子当中有三个是我们团队的(HJ:副总裁)。

因为制度的安排、领导者的管理方式以及成员的自我节制,ZL 之下的几位副总裁也不会各自形成“圈子”而隐隐然带来对抗,甚至逐渐发展成派系。一个组织之中可能同时存在一个以上“圈子”,但因为它们之间对抗性不强,所以“圈子”之间可以有重叠的部分,容许一些“桥”跨界连结了某一“圈子”和其他“圈子”或非正式团体,而且可以促成不同“圈子”间的沟通与合作,比如图 1 中的 WXY 就是一条桥。

(二)“圈子”利益导向性:以资源分配者为

中心

“圈子”追逐权力、资源,并按一定的规则对其进行分配。“圈子”的利益导向本质,一方面使得组织中“圈子”以资源分配者为中心:谁拥有权力,谁分配资源,谁就成为“圈子”的中心;资源分配者可能是正式组织中的领导,也可能是非正式的领袖。若组织刚好仅存在一个“圈子”,那“圈子”与正式组织的重合性会相当不错。

在 X 地产集团当中,权力和资源都透过老板 HSK 在地产中设立的委托代理人(地产总裁 ZL)向下分配;X 地产集团中的“圈子”中心自然也就落在地产总裁 ZL 身上。事实上,X 地产公司的主要成员都是由他动员过来的,比如说地产集团的财务总监 YYL,原先他与总裁 ZL 同在一科技公司工作,ZL 当时在该家科技公司任“总裁秘书”,YYL 则任“副总”,两人既是“同事”,又是“好朋友”。ZL 跳槽至 X 公司工作之后,就劝 YYL 也跳过来。

因为我们原来是同事,走了以后一直在联系,都在深圳,逢年过节一起吃饭聊天打牌,后来说到这个事情,说这个老总(指公司老板 HSK)很不错,但是一直找不到一个合适的机会。刚好也是石化区的开发,公司要转型,要做其他的东西,他对原来的财务总监非常不满意,那个也是控股的财务总监兼任的,两天在这边上班,三天在深圳上班,跟她无法交流,是个年纪大的女人,比我还小一点点,没办法交流……所以就有这个想法……最后还是过了几年,她在这很长时间,3—4年后我才过来的(YYL:地产财务总监)。

地产四大总裁中的另一副总裁 HJ,此外还有在投资发展部任职的 FLF,也都是由总裁 ZL 亲自从别公司“动员”过来的。X 地产“圈子”的这种“以领导为中心”的特点,似乎正呼应了“圈子”“以自我为中心”的特点(罗家德,2012)。本研究认为,“圈子”是以自我为中心的社会网络,主要由拟似家人、熟人等强连带所组成。“圈子”这种结构背后的现实逻辑就是组织的领导者掌握了资源和权力的“出水口”,以资源和权力为基础将“圈子”组织起来。

公司中最核心的领导都是“圈子”中的成员,

隐形的“圈子”实际上已经“名正言顺”，获得合法性外显为公司组织。财务部 HT 经理，就模糊指出公司中“一些重要的职位”都是“领导‘圈子’内部”的成员。

这个也很难说。因为有的人，比较那个……相对来说，公司比较那个……有一些重要的职位，那肯定还是，就是……在领导“圈子”内部嘛，这个肯定是的……是啊(HT:财务高级经理)。

有，就是我们现在的那个，他那几个部门的经理啊，我下面还设每一块的经理啊，人事有个经理，行政有个经理，物业有一个，企划也有一个，都有啦，这些在公司看，肯定都是我重点培养的对象(HHQ:行政及人力资源部总经理)。

形成“圈子”结构与正式组织重合的最主要原因在于，“圈子”的中心亦是正式组织结构中的中心，即“圈子”以领导为中心。正式组织的领导者作为权力和资源分配的裁决者，既可借助已有社会关系找到“圈子”成员，亦可借助权力将其安插在组织当中最核心的位置。如前所述，X 地产集团仅有“圈子”而不存在派系，公司当中已经不会有第二个可以与之匹敌的力量出来与之抗衡了。

(三)“圈子”边界的开放与模糊

派系活动有长期固化的倾向，这就造成派系的边界通常是相对封闭的，有强烈的身份认同。“圈子”的身份认同或身份标识则相对不明显，其边界既不是完全开放的，但又是模糊的，“圈子”成员资格可以发生变化，圈内圈外可以流动，在内部关系也有亲有疏。

1. 边界的开放性。组织当中的社会关系结构存在两种状态，即“稳定态”和“过程态”。“稳定态”是指这个社会关系结构是相对稳定的，在一个固定的时间段内，其结构几乎不会发生质的变化。“圈子”中心和核心在“圈子”中的结构位置就是这种稳定态。“过程态”是指这个社会关系结构是处于一个变化的过程当中，是不稳定的。人们在某个时间点观察到的静态的社会关系结构，只是这个时间流中的一个剖面图，可能在下一个单位时间节点，这个关系结构就已经完全变了。“过程态”通常称为处于“观察期”或叫“磨合期”，其所涉及的个体可称为“储备人员”或

“被观察人员”。X 地产公司投资发展部的 FLF 以及财务部的 LYR 所处的位置就是这种过程态。FLF 在原来的公司是担任“企划专员”，被地产总裁 ZL 动员跳槽到 X 公司之后，转在地产的“投资发展部”工作。

FLF 呢，他还是有一定(能力的)……他可能现在做这个岗位(不行)……据我了解，他在公司以前是做企划专员的。他可能过来呢，还没达到他现在这个岗位的要求，但是 HJ 觉得他毕竟是硕士还有什么的，他比较爱学，他还是有很多可以培养的潜质，所以 HJ 给了他这个级别，其实他以前来是 C 级的，是 HJ 把他调成 B 级的(WHY:人力资源副经理)。

部门(指投资发展部)现在没有招到副总经理，没有招到总经理，所以他(指 FLF)现在只能说是先代管。他就相当于总经理和副总经理的这个……在培养他，在这个职位上培养他(ZB:项目开发主管)。

处于“观察期”或叫“磨合期”的成员在关系结构当中的位置很微妙。选拔和观察的资源分配者往往对这些处于“观察期”的人员姓名三缄其口、笑而不语，观察期还没有结束，就是“还没有到说的時候”。这些人在关系结构当中的位置是有异动的可能的——磨合良好的人有可能从“圈子”的外围向内移，更为接近“圈子”的核心；在图 1 中，我们就可以看到绿色的点是“圈子”的成员，粉红色的点则是“圈子”的核心成员。一些较外围的成员有可能渐渐取得“圈子”中心者的信任与器重，而变成核心成员。

没有过关的人员则有“败走”、“跑路”等被请出“圈子”的可能。研究者在 X 公司的田野调查三个月，其地产集团中一个重点部门的重要职位——投资发展部副总经理职位——一直空缺，原因就在于前一任投资发展部副总在“考察期”中对公司“水土不服”，未能通过考察，结果虽然是贵为“副总”最后仍然被解聘。

这个人首先他的个人能力和简历是不符的，他简历上是无所不能。但是个人能力的话可能也就在营销方面有一些经验。第二就是他出活的能力太差，很多东西出不了成果。举两个小例

子吧。一个是他组织开规划会,设计院过来了,设计院讲完后,他主持,他一声不吭,不说话,大家看着都不说话,作为主持,而且是甲方,也不提要求,也不提目标,严重失职,这点是一个。第二呢,他组织我们一个在惠州拆迁的一个评审,出现重大的数据错误,五六千万的事情呢挂出来。而且这个重大的数据错误是我根本就没有参与计算,我就在那听了五分钟,就觉得这个数有问题。一点常识都没有。所以基于这些细节和他的日常表现,我当时非常愤怒,拍了桌子(ZL:地产总裁,A0级)。

处于“考察期”的人通常是那些“新进的员工”(如财务部的LYR),此外还有部分待提拔的成员(如投资发展部的FLF)。这一类人往往是即将接手新工作,“圈子”的中心或公司领导对其能否胜任新工作尚存疑虑,或对他们的忠诚还没有把握。他们在“圈子”当中资格是不稳定的。关系结构的“过程态”所造就的“圈子”成员资格

的可变性,就是“圈子”边界开放的本质。“圈子”的成员资格以及成员在“圈子”结构当中的位置并不是一直保持不变的,而是处在一个动态变化的过程当中。“圈子”中有自己一套运行规则,“圈子”成员,特别是处于“考察期”的“圈子”成员,如果未能一直稳定地表现出符合预期的行为,甚至打破了“圈子”规则,被请出“圈子”的可能是很大的。

2. 边界的模糊性。派系的边界是非常清晰的,“圈子”的边界是相较模糊的。“圈子”边界“模糊性”的原因在于“圈子”动员过程是“层层分包”的。不仅集团总裁 ZL 会动员“圈子”成员,如现今的财务总监 YYL、副总裁 HJ 和投资发展部的 FLF(一级“圈子”,即图 1 中绿色及粉红色的点)。“圈子”内的成员也会利用自身的社会资本动员一批人成为以自身为中心的子“圈子”中的成员,如规划设计部 MFY 动员结构工程师 XDQ(二级“圈子”,在图 1 中就是蓝色的点和十

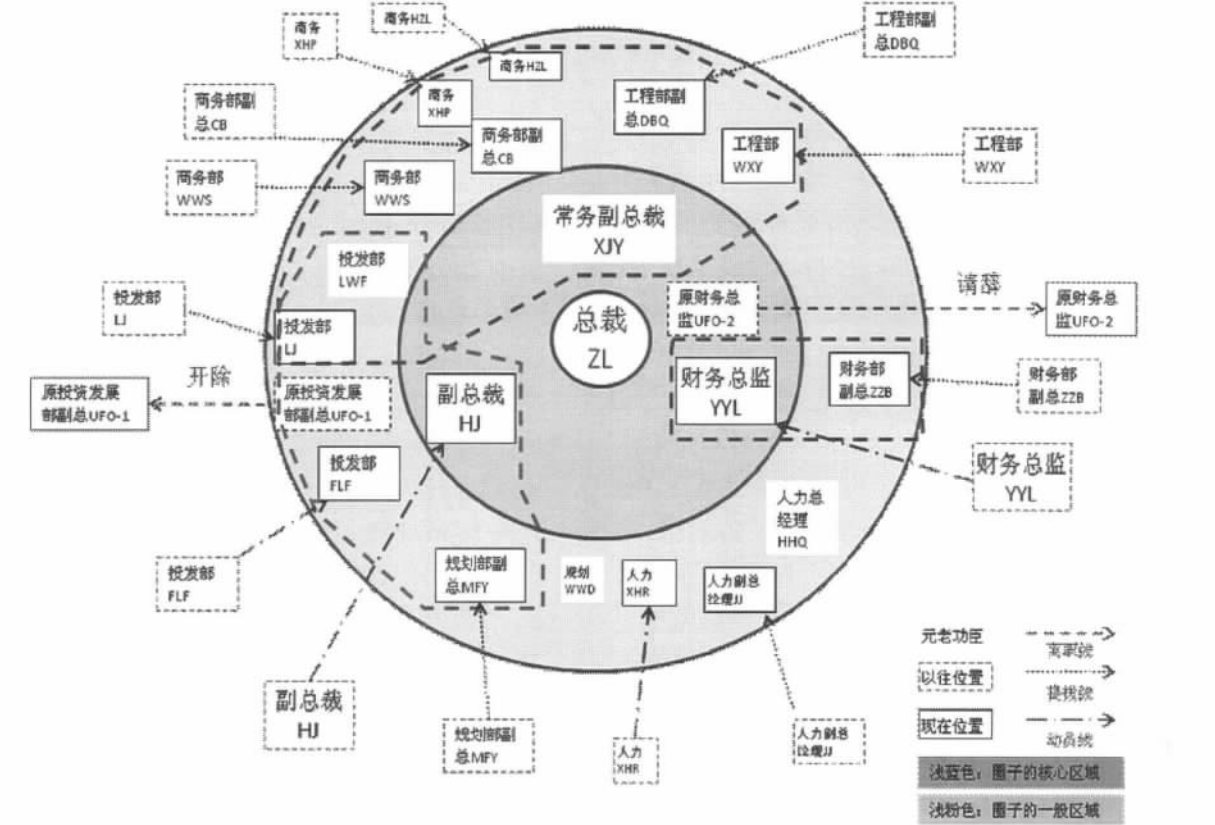


图 2 X 地产“圈子”的形成过程示意图(差序格局)

字形的点)。这些通过二次动员的成员,通过几番“考察”,有可能渐渐进入到领导为中心的一级“圈子”当中。

这一层层的关系动员及关系变化,使得“圈子”的边界识别变得困难。这种情况经常导致人们在“圈子”的识别上出现“盲点”,特别是那些“圈子”的边缘成员。

(四)“圈子”的同心圆图

笔者认为“圈子”具有“差序格局”(费孝通,1948)特征。围绕有“圈子”的中心人物,有“亲信”、“班底”所组成的内核,也有由熟人形成的外围(罗家德,2012)。笔者仿造费孝通“差序格局”中“波纹”的比喻,将X地产集团中的“圈子”结构整理成三道“波纹”,如图2所示。

总裁ZL作为“圈子”的组建者,是“圈子”的中心,处在同心圆状“波纹”的中心。常务副总裁XJY、财务总监YYL、副总裁HJ作为“圈子”的核心,与总裁ZL紧密相连,处在第一环波纹和第二环波纹之间,即“圈子”的核心层(用浅蓝色进行了标识)。人力资源总经理HHQ、财务部副总经理ZZB及规划设计部总工WWD等15人,或通过提拔,或通过关系的动员、引荐,或者作为老臣,成为“圈子”内的一般成员,分布在第二环波纹和第三环波纹之间,即“圈子”内一般成员区域。公司中大部分其他成员,如人力资源部WHY、财务部LYR、商务部ZHM,分布在第三环波纹之外,是圈外成员。圈内的成员,圈外的成员,或者圈内和圈外的成员,有可能联合起来形成一个纯粹情感性的“非正式团体”,或者是依附于一级“圈子”之下生存的二级“圈子”,笔者在图2中用环状的虚线进行了粗略标识。

此外,图2也描述了“圈子”边界的模糊性,有些人如副总裁HJ从圈外逐渐进入了“圈子”的核心。有些人则从圈外进入了圈内,如人力部的XHR。还有些人从圈内人被逐出了“圈子”,如UFO-1。所以“圈子”的边界不那么封闭,虽然它也不十分开放,任何人都可以进进出出,“圈子”必须是其中心以及核心层的人认可了,才会产生进出,所以需要一定的时间,也有一定的封闭性,但因为它的非对抗性,所以不像派系那么

强调忠诚而几乎是封闭的。

四、结论、概念比较与研究建议

(一)结论

通过对X地产公司的实地观察,本研究发现,组织中存在一种特殊的关系结构,它并不像派系那样具有一种强烈的“对抗性”、“封闭性”,同时也不单是基于“友谊/情感”而存在的非正式团体,而是以一“能人”为中心的、以“关系”为纽带一致对外的共同体。共同体在其外部关系网络当中搜索潜在的成员,并进行动员;此外在掌控下的正式组织当中遴选、培养有潜质的成员并且有意识地布局组织内部的职位结构,追求成员在各方面的“匹配/互补”,形成一支一致对外的、在环境中富有战斗力的队伍。它超越了“不事生产”的非正式团体,也超越了狭隘的在组织内部从事零和博弈的派系,成为了更有效地生产和分配资源,与外界进行“正和博弈”的特殊的关系群体。它呈现出来的特点是:内部联系频繁紧密,对外联系相对疏松,但也未到稀少的地步;关系结构内集聚着大量(几乎是全部)公司中的主要人物或是手握重大资源的实权人物(俗语称这种人“地下总司令”);往往在组织整个关系网络当中,只有一个具有类似规模的关系结构网络,可能伴随着几个较小的“圈子”,也可能没有其他“圈子”只有一些非正式团体。如果在一个组织中同时有两个相同大的“圈子”,因为其资源追逐的特性,就极可能形成对抗性,而逐渐发展成派系。所以“圈子”在性质上有其非对抗性、动机上具利益性、边界上有模糊性与可变性。

这就是组织当中的“圈子”,它是从个人自我中心网发展而来的、规模较小的、边界相对不封闭的行动集(Action Sets; Mayer, 1966),它至少有三个特点。一是“圈子”是以自我为中心的社会网络,主要由拟似家人、熟人等强连带所组成,其内部成员间存在强烈的情感交换和工具交换;二是“圈子”呈“差序格局”结构,有内核(由“亲信”、“班底”组成)和外围(由熟人组成)之分,也有“圈内”和“圈外”之别;三是“圈子”的边界是

模糊的外围，“圈子”的边界可大可小，可进可退（罗家德，2012）。

（二）概念比较

有几个概念与“圈子”类似，容易混淆，笔者为此将其与“圈子”的概念作比较。

第一是与非正式团体、派系的联系和区别。与非正式团体相比，“圈子”是“非正式团体”中的一种（王维奎，2003），但是它与一般的非正式团体又有不同（梁钧平，1998）。非正式团体由利益组合和友谊组合体系构成（罗宾斯，1997）。友谊型非正式团体是基于成员共同特点而形成的群体，这种群体往往是工作情景之外形成的，他们所以形成的共同特点是年龄相近、同一所大学毕业等；而利益型群体是为了某个共同关心的特定目标而走到一起的群体，如某些员工为了增加福利而结合在一起，组成一个群体，以实现他们的共同利益。“圈子”属于“利益型群体”，具有“利益导向”的特征，“圈子”的存在是为了追逐分配

利益。与派系相比，由于“冲突”和“对抗”的缘故派系有日益固定化的趋向（Bujra, 1973），“圈子”较少与外部群体产生冲突，其边界相对模糊，存在的对抗性也比较少。

第二是与“行动集”（Action Sets; Mayer, 1966）的联系和区别。“圈子”实际上是“行动集”的一种类别，不过“圈子”不是完全的行动集。行动集“是和中心人物有共同联系的、有已知边界的一群人”（Barnes, 1954），它由中心人物提出一系列针对个人或集体目标的行动，动员其各种社会联系所组成。在行动集当中，成员边界是清晰的，成员之间关系没有强度要求，弱连带的人也可以一起组成一个“行动集”，而且往往一个行动或一系列行动结束后就解散了。“圈子”的成员则只包括强连带，“圈子”的活动包括完成任务、实现组织目标、争取组织资源、扩大势力等各种行动（罗家德，2012），这些行动比较持久并且呈体系化，而集的活动相对来讲持续时间不长。

表 2 “圈子”与非正式团体、派系的比较

项目	(广义的)非正式团体			正式组织
	(狭义的)非正式团体	圈子	派系	
组合类型	友谊组合	利益和友谊组合	利益和友谊组合	指令和任务组合
组织化程度	低	中等	中等	高
封闭程度 (边界清晰程度)	边界模糊,不封闭	边界模糊,仅核心成员较为封闭	边界清晰,相对封闭	边界清晰,封闭
目标导向	无目标	持续的利益导向的综合目标	持续的利益导向的综合目标	持续的利益导向的综合目标
手段/活动	软性	动员	强烈动员	合法
利益诉求	无诉求	中等诉求	强烈诉求	强烈诉求
权力结构	扁平	差序格局或个人中心	差序格局或个人中心	垂直的横向的网状的

资料来源：本研究整理。

第三是与“小团体”（small group）的联系和区别。小团体理论（Homans, 1950）将非正式团体由内向外依次划为“核心群”、“边缘群”和“外层群”三层，越往内表示群体的凝聚力越强，成员之间的交往程度越密切，人员的组织也越稳定，其成员的边界分明。与“小团体”相比，“圈子”不

是封闭的团体或协会，它的外围是伸缩有弹性的，其边界是模糊的（罗家德，2012）。

（三）后续研究建议

本文的目的是通过企业实例界定“圈子”这种特殊的关系结构。在实际的操作中，笔者选取了 X 地产公司这一个经济组织作为样本对“圈

子”的特征、表现及其背后的原因作了探索性研究。在这个研究当中,有一处关键的细节需要读者加以注意,本文立意选择而来的 BLH 地产公司是一个单股东的私营公司,其内部的资源权力分配方式与国有企业、股份制企业、私营合伙企业以及政府、军队、医院、学校等组织的资源权力分配方式存在差别,这种差别极有可能对组织内“圈子”的数量有重大影响。举例来说,如果是多股东的公司,很有可能“圈子”林立,在组织内部形成对立的派系。当组织内部存在多个势均力敌的对立的“圈子”(或称派系)时,“圈子”需要与其他“圈子”争夺资源,此时“圈子”的各种特性可能会更多元。总之,本研究所作的探索性研究尝试还有许多不足,因此研究结论的类推性上,应多加注意。

鉴于本研究的限制,后续应探讨并比较各种不同类型组织的“圈子”,借以深化对“圈子”现象的了解,特别是研究“圈子”如何演变为派系。就本文的观察,由于单一“圈子”的结构与正式组织的重合性高,“圈子”的中心就是组织领导人,资源与权力集中的状况下,“圈子”对于组织或许仍属于良性的动员系统,但是在何种情境下,单一“圈子”会产生“量变”形成多“圈子”,之后又产生“质变”成为派系,这值得进行深入且长期的研究。另外,由于本文是采用定性研究,没有对“圈子”成员结构外显化定量研究,读者难以了解其中关系之间的影响方式和影响强度及其影响结果,未来笔者准备在定性研究的基础上开展定量研究,探讨“圈子”结构对企业员工满意、绩效、离职、组织公民行为等有何影响,为后续研究者提供理论与方法指引。

参考文献

- [1]陈明通. 派系政治与台湾政治变迁[M]. 台北:月旦出版社,1995.
- [2]费孝通. 乡土中国[M]. 北京:三联书店,1985(1948).
- [3]黄光国. 中国人的权力游戏[M]. 台北:巨流图书公司,1988.
- [4]梁钧平. 企业组织中的“圈子文化”——关于组织文化的一种假说[J]. 经济科学,1998,(5):12-17.
- [5]梁漱溟. 中国文化要义[M]. 台北:里仁书局,1982.
- [6]罗宾斯. 组织行为学(第7版)[M]. 北京:中国人民大学出版社,1997.
- [7]罗家德. 关系与圈子——中国人工作场域中的圈子现象[J]. 管理学报,2012,(2):1-8.
- [8]罗家德,王竞. 圈子理论——以社会网的视角分析中国人的组织行为[J]. 战略管理,2010,2(1):12-24.
- [9]罗家德. 社会网分析讲义(第二版)[M]. 北京:社会科学文献出版社,2010.
- [10]罗家德,郑孟育. 派系对组织内一般信任的负面影响[J]. 管理学家,2009,(5):3-13.
- [11]梅奥. 工业文明的社会问题[M]. 费孝通译. 北京:商务印书馆,1964.
- [12]孙耀君,管立维. 西方管理学名著提要[M]. 南昌:江西人民出版社,1995.
- [13]王维奎. 透视现代行政组织中的圈子现象[J]. 云南行政学院学报,2003,(5):15-17.
- [14]杨东龙. 最新组织战略精要词典[M]. 北京:中国经济出版社,2003.
- [15]依田博. 政治[M]. 东京:有斐阁,1995.
- [16]Balser, D. B. The Impact of Environmental Factors on Factionalism and Schism in Social Movement Organizations[J]. Social Forces, 1997. 76(1): 199-228.
- [17]Barnard, Chester Z. The Functions of the Executive[M]. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1962.
- [18]Barnes, J.A. Class and Committees in a Norwegian Island Parish[J]. Human Relations, 1954: 39-58.
- [19]Beller, D. C. , & Belloni, F. P. Party and Faction: Modes of Political Competition[J]. Faction Politics: Political Parties and Factionalism in Comparative Perspective, 1978: 419-421, 437-439.
- [20]Bujra, J. M. The Dynamics of Political Action: A New Look at Factionalism[J]. American Anthropological, 1973,75(1): 132-152.
- [21]Chamber, W. N. Political Parties in a New Nation: The American Experience, 1776-1809[M]. New York: Oxford University Press, 1963.
- [22]Chi, S. C. Exploring confidant relationships of business managers[J]. Sun Yat-Sen Management Review, 1996,(4): 1-15.

- [23] Chi, S. C., & Lin, H. Y. An investigation on the Chin-shin relations of business top executives[J]. Chinese Management Association Journal of Management Science, 1994, (11): 281-312.
- [24] Firth, R. Factions in Indian and Overseas Indian Societies, Part 1: Introduction[J]. British Journal of Sociology, 1957, 8(4): 291-295.
- [25] Homans, G. C. The Human Group[M]. New York: Harcourt, Brace & World, 1950.
- [26] Gallin, B. Political Factionalism and Its Impact on Chinese Village Social Organization in Taiwan[M]. In Swartz, M. J. (Eds.). Local-level Politics: Social and Culture Perspectives. Chicago: Aldine Publishing Company, 1968: 25-27, 377-400.
- [27] Granovetter, M. The Idea of Advancement in Theories of Social Evolution and Development[J]. The American Journal of Sociology, 1979: 489-515.
- [28] Mayer, A. The significance of quasi-groups in the study of complex society[J]. The anthropology of complex societies, 1966, (4): 97-122.
- [29] Mayo, G. E. The Human Problems of Industrial Civilization[M]. NY: The Macmillan Company, 1933.
- [30] Nathan, A. J. A Factionalism Model for CCP Politics[J]. China Quarterly, 1973, 53(1): 37-66.
- [31] Newcomb, T. M. An approach to the study of communicative acts[J]. Psychological Review, 1953: 394-404.
- [32] Nicholas, R. W. Factions: A Comparative Analysis[M]. In Guasti, L., Landé, C. H., & Scott, J. C. (Eds.). Friend, Followers and Factions: A Reader in Political Clientelism. Berkeley: University of California press, 1977: 55-73.
- [33] Pye, L. W. The dynamics of Chinese politics[M]. Cambridge, MA: Oelgeschlager, Gunn & Hain, 1981.
- [34] Rose, R. Parties, Factions and Tendencies in Britain[J]. Political Studies, 1964, 12(2): 33-46.
- [35] Sartori, G. Parties and Party System: A Framework for Analysis[M]. Cambridge: Cambridge University Press, 1976.
- [36] Siegel, B. J. & Beals, A. R. Pervasive Factionalism[J]. American Anthropologist, 1960, 62(3): 394-417.
- [37] Zariski, R. Party Factions and the Comparative Politics: Some Preliminary Observations[J]. Midwest Journal of Political Science, 1960, 4(1): 33.

An Analysis on the Circle of Organization ——A Comparison Research of Internal Relationship Structure of Organization

LUO Jia-de¹, ZHOU Chao-wen², ZHENG Meng-yu³

(1,2. Department of Sociology, Tsinghua University, Beijing 100084, China;
3. Major of Business Management, Feng Chia University, Taipei 40742, China)

Abstract: Interpersonal structure of an organization is one of the important factors affecting organizational performance and behavior. However, it is worthy to do research on " Bao Tuan" phenomenon of Chinese people. In this paper, taking X real estate company for the sample, we make an analysis on " circle" phenomenon inside an organization through field survey and interview questionnaire. It shows that human relations of " circle" can be divided into three different forms, including factions, informal party with pure emotions and circle. Faction is an informal party which is profit-oriented, closed-border and antagonist; the second one is a party featuring friendship, blurred-border and non-antagonist. In this paper, we called the third human relation structure as " circle", which is profit-oriented, blurred-border, and non-antagonist. It has theoretical and practical meanings for exploring and analyzing internal organizational relation structure of Chinese people.

Key words: circle; interpersonal structure; informal group; private enterprise

责任编辑 廖筠