

组织行为学

斯蒂芬·P·罗宾斯

WWW.PRENHALL.COM/ROBBINS

T E N T H E D I T I O N

第三篇

群体

群体行为的基础

貴州師範大學經濟與管理學院

学完本章后，你应该能够：

- 知道什么是群体；
- 群体的一般分类；
- 区别正式群体和非正式群体；
- 比较群体发展的两种模型；
- 解释如何分析群体互动过程；
- 明确在解释群体行为中的关键要素；
- 解释角色要求在不同情境中如何变化；



学完本章后，你应该能够（二）：

- 描述群体规范对个体行为的影响；
- 界定“社会惰化”，并说明它对群体绩效的影响；
- 明确高内聚力群体的利与弊。
- 列出群体决策的优势与劣势。
- 群体决策的一般方法。



群体的定义和分类

群体

为了实现特定的目标，由两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体组合而成的集合体。

特征：

- 1、心理上的认知性；
- 2、行为上的联系性；
- 3、利益上的依存性；
- 4、目标上的共同性；
- 5、结合上的组织性。

正式群体

由组织结构界定的、工作分配很明确的群体。

非正式群体

既没有正式结构、也不是由组织指定的联盟关系，它们是员工为了满足社会交往的需要而在工作环境中自然形成的。



群体的定义和分类(续)

命令型群体

由组织章程规定。它由直接向某个管理者汇报工作的下属组成。

利益型群体

在利益型群体中，大家为了某个共同关心的具体目标走到一起。

任务型群体

由组织确定，它指的是为了完成一项任务而共同工作的群体。

友谊型群体

一些群体之所以能够形成和发展，往往是因为其成员拥有某种或某些共同特点。

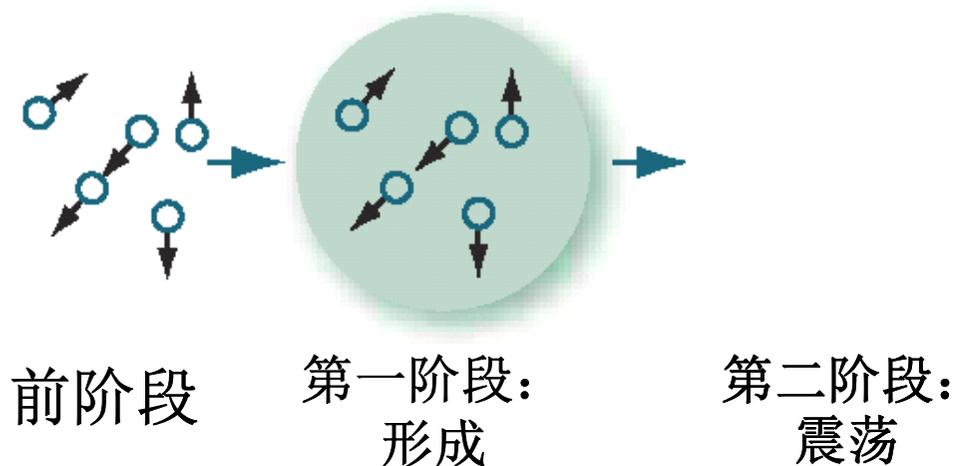


人们为什么要加入群体？

- 安全
- 归属
- 地位
- 自尊
- 权力
- 目标实现



群体发展的阶段



第三阶段:
规范

第四阶段:
执行

第五阶段:
解体



貴州師範大學經濟與管理學院

群体发展的阶段

形成阶段

它以群体在目的、结构、领导方面存在着大量的不确定性为特点。

规范阶段

群体进一步发展了密切的群内关系，同时也表现出了内聚力。

震荡阶段

是一个突显内部冲突的阶段。



群体发展的阶段(续)

执行阶段

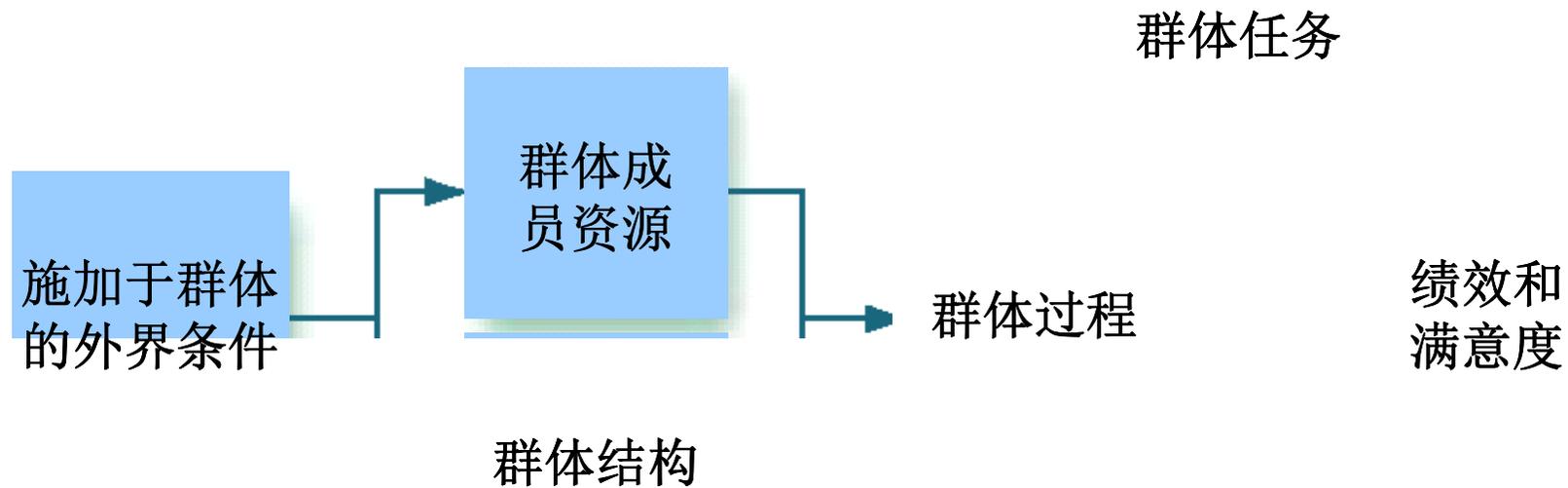
群体的主要精力从相互认识和了解进入到完成当前的工作任务上。

解体阶段

这一阶段中，群体为解散做好准备。高工作业绩不再是群体关注的头等大事。



群体行为的模型



群体的外部环境条件

外部环境条件：

- 组织的整体战略
- 职权结构
- 规章制度
- 资源限制
- 员工录用过程
- 绩效评估和奖励体系
- 组织文化
- 工作物理环境



群体成员资源

➤ 知识、技能和能力

— 人际交往

- 冲突管理和冲突解决
- 协作性的解决问题
- 沟通

— 人格特点

- 社交性
- 主动性
- 开放性
- 灵活性



群体结构-角色

➤ 正式领导

- 领导是通过组织来加于群体之上.
- 领导行使的权力来自他在组织中占据的职位.
- 正式领导也可能是组织的非正式领导.



群体结构-角色（续）

角色

人们对于在某一社会单元中占据特定位置的个体所期望的一套行为模式。

角色认同

在一种角色当中，它的态度与实际行为保持一致。

角色知觉

个体对于自己在特定情境中应该如何表现的认识和了解。



群体结构-角色（续）

角色期待

在某个特定情境中别人认为你应该表现出什么样的行为。

角色冲突

个体发现服从了一种角色要求，就很难符合另一种角色要求时，就面对着角色冲突。

心理契约

在雇主和员工之间，存在一种不成文的协定。反映了管理层对员工的期待，以及员工对管理层的期待。



群体结构-规范

规范

群体成员共同接受的一些行为标准。

规范的主要类型：

- 绩效规范
- 形象规范
- 社交约定规范
- 资源分配规范



群体结构-规范(续)

从众

群体能够对其成员施加巨大压力，使他们改变自己的态度和行为，以符合群体的标准。

参照性群体

这些群体可能是他们已经加入了的，也可能是他们希望能够加入的，个体认为很重要的群体。



案例：Google（中国）的创新力与物理工作环境



Google（中国）的创新力与物理工作环境



Google（中国）的创新力与物理工作环境

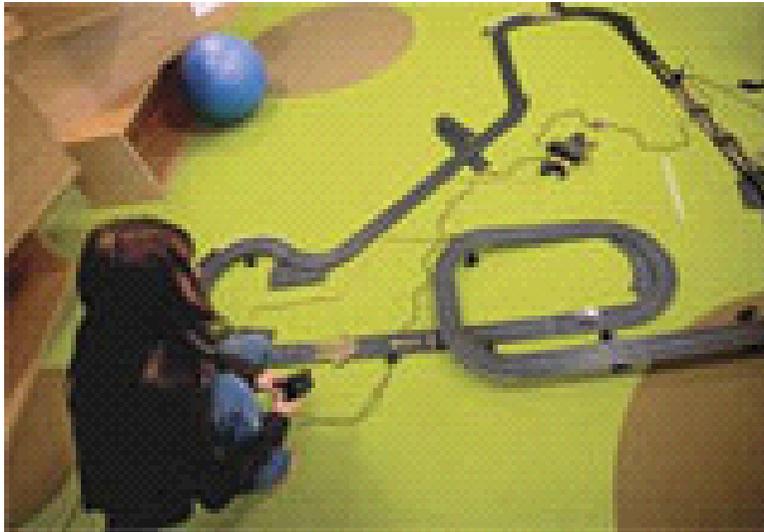


会议室门上的铭牌，“走，咱到花果山开个会去”



貴州師範大學經濟與管理學院

Google（中国）的创新力与物理工作环境



公司内部员工子女托管中心，当然各类电动玩具必不可少



员工可到公司赞助的按摩休息室按摩，消除一日的工作疲劳



Google（中国）的创新力与物理工作环境



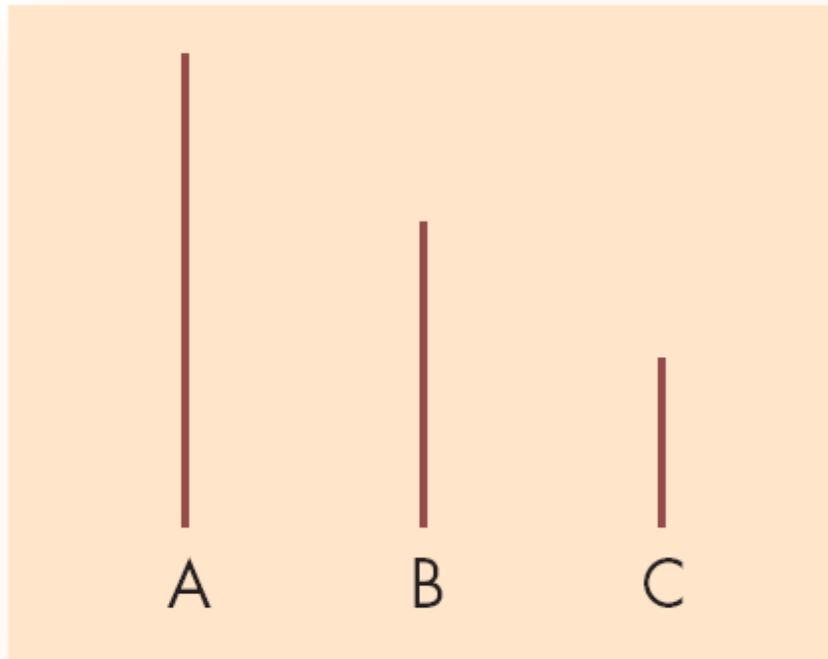
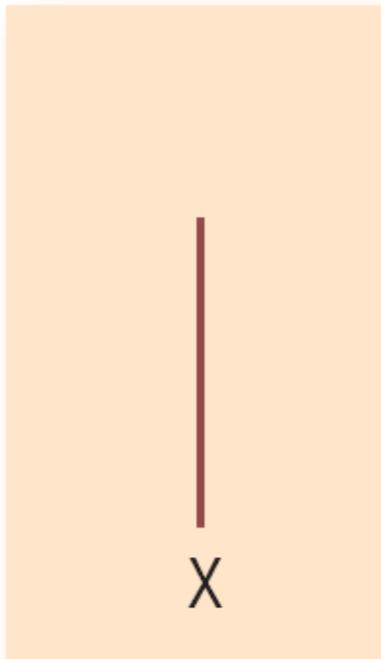
在**Google**，到处能看到员工在**LOGO**上的涂鸦



员工甚至可以带上自己的宠物狗到公司上班！但不可以带猫



阿希实验中使用的卡片



工作场所中的偏差行为分类

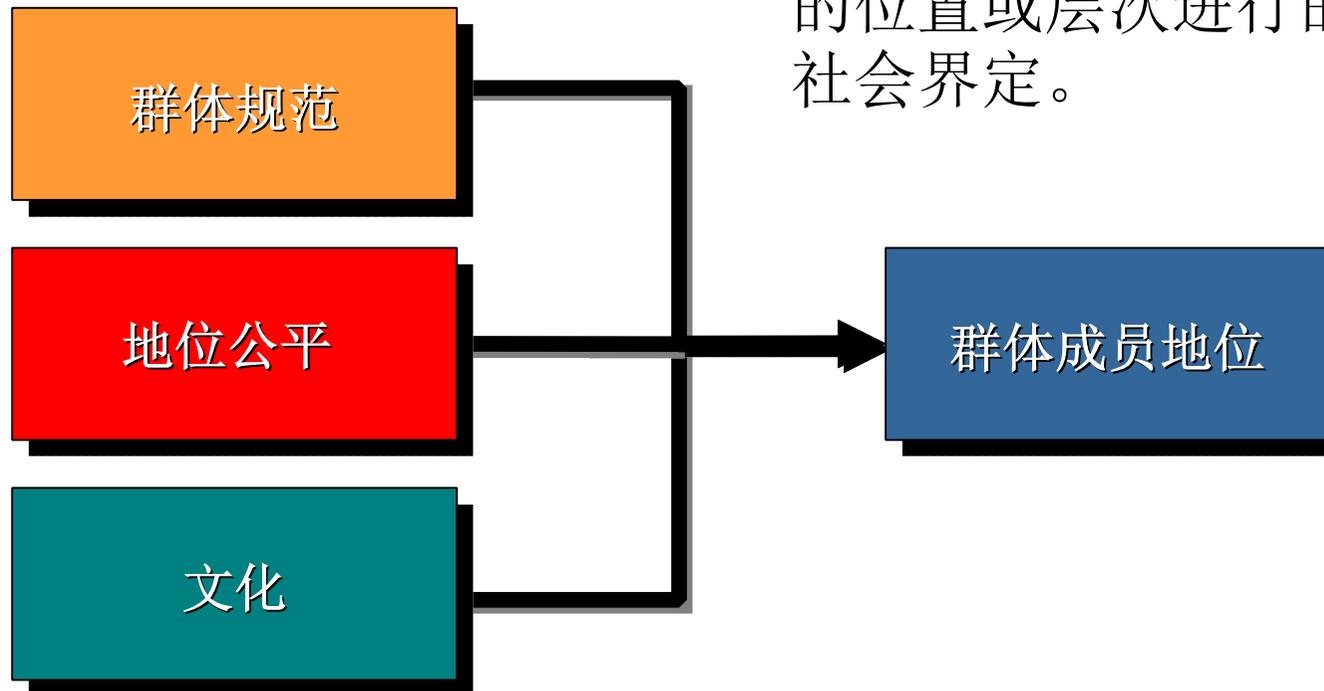
类别	举例
生产方面	提前离开 蓄意拖延工作时间 浪费资源
财产方面	破坏公物 虚报工作时间 偷窃组织财物
政治活动	偏袒自己人 传播谣言 指责同事
个人攻击	性骚扰 骂人 偷窃同事物品



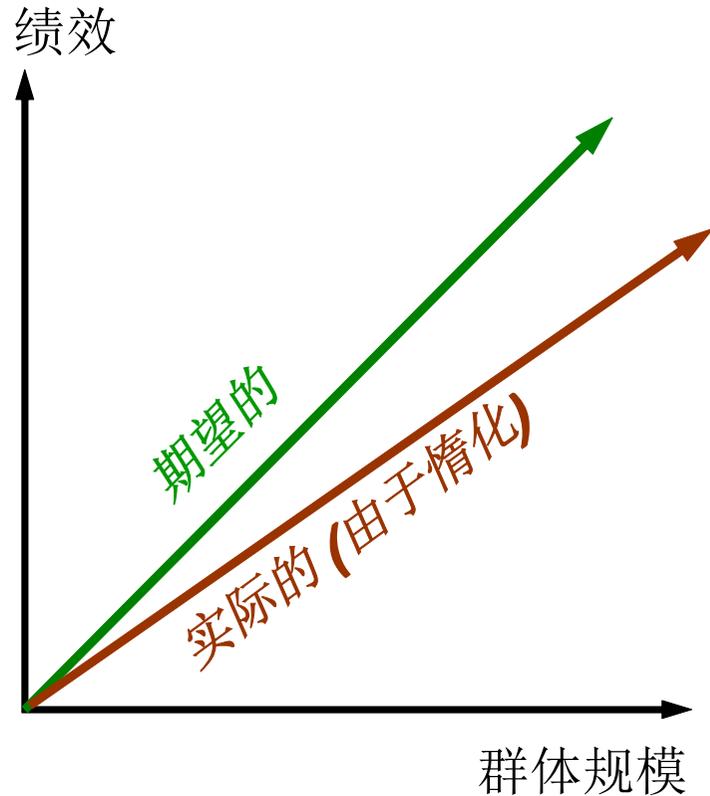
群体结构-地位

地位

他人对于群体或群体成员的位置或层次进行的一种社会界定。



群体结构- 规模



社会惰化

个体在群体中工作不如单独一个人工作时更努力的倾向。

其他结论:

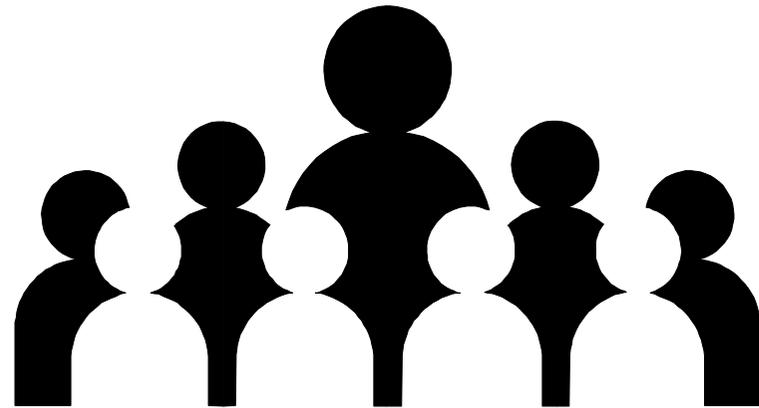
- 成员为奇数的群体似乎比偶数群体更有利。
- 5人或7人组成的群体在执行任务时，比更大一些或更小一些的群体更有效。



群体结构-构成

群体人口统计学因素

这就是群体成员在一些人口统计学特征方面的相同程度，诸如年龄、性别、种族、教育水平、在组织中的服务年限，以及这些特征对员工流动率的影响。



同类特点的人

具有某种共同特征的个体。



群体结构-内聚力

内聚力

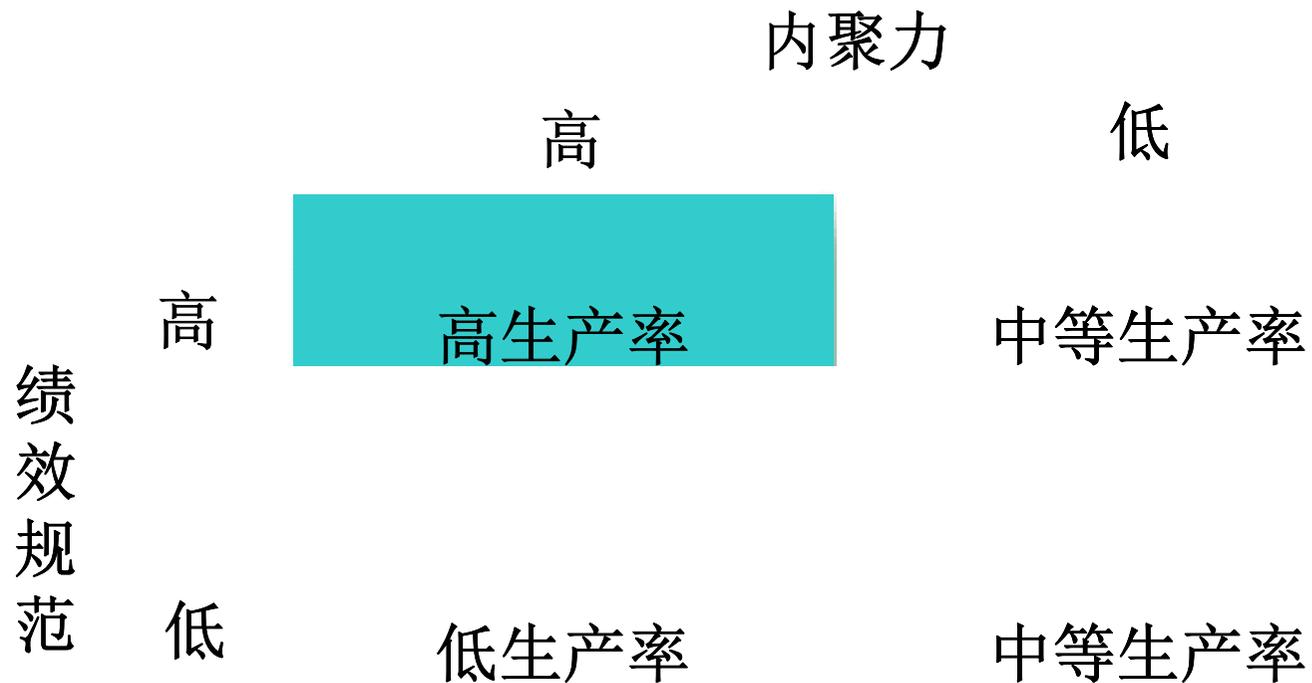
成员之间的相互吸引力以及他们愿意留在组织中的程度。

提高群体内聚力:

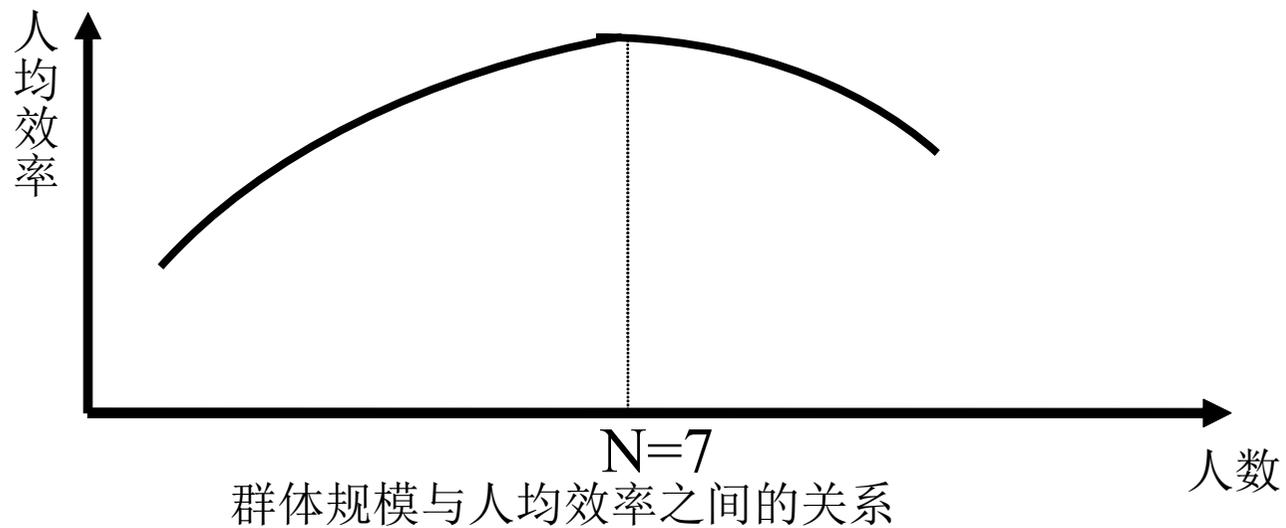
- 1) 缩小群体规模;
- 2) 鼓励对群体目标的认同;
- 3) 增加群体成员一起工作的时间;
- 4) 提高群体地位, 并让人们感到成为群体成员并不容易;
- 5) 激励与其它群体的竞争;
- 6) 对群体而不是成员个体进行奖励;
- 7) 群体拥有与外部环境分离的独立空间。



群体内聚力、绩效规范和生产率的关系



群体规模与生产率的关系图示



群体互动过程

协同效应

两种或两种以上的物质相互作用后所产生的效果，不同于单个物质产生的作用之和。

社会促进效应

在别人面前，个体绩效水平的提高或降低的倾向。



群体互动过程的影响

群体的潜在绩效

+

群体互动
过程的收获

-

群体互动
过程的损失

= 群体的实际绩效



群体任务

➤ 决策制定

- 大群体可获得解决复杂任务时的更多信息
- 小群体更适应或执行复杂的任务
- 如果工作任务简单，则群体成员无需讨论其它工作方法，按照标准化的操作程序执行任务就足够了。



群体决策

➤ 优点

- 更全面、更完整的信息
- 增加了观点的多样性
- 更高质量的决策
- 提高了决策的可接受性

➤ 缺点

- 浪费了时间
- 从众压力
- 可能会被少数人控制局面
- 受到责任不明的影响

现实案例：

京沪高铁激辩12载 轮轨派与磁悬浮派角力



群体决策(续)

群体思维

由于群体中从众压力的影响，严重抑制了那些不同寻常的、由少数派提出的或不受欢迎的观点。

群体偏移

在讨论备选方案、进行决策的过程中，群体成员倾向于放大自己最初的立场或观点。



群体决策的方法

互动群体

在这种群体中，成员之间面对面进行接触，并依赖于言语和非言语进行相互沟通。

头脑风暴法

在这一过程中，鼓励人们提出各种备选方案，杜绝任何对这些观念的批评意见。

德尔菲法

在决策过程中对群体成员的讨论或人际沟通进行了限定，成员之间不进行面对面进行接触。

电子会议

组织者通过大屏幕把问题呈现给各成员，要求他们把自己的意见输入到电脑屏幕上，每个人的意见以及投票情况都会在投影屏幕上显示出来。



群体效果的评估

效果指标	群体类型			
	互动群体	头脑风暴法	德尔菲法	电子会议
观点的数量	低	中	高	高
观点的质量	低	中	高	高
社会压力	高	低	中	低
资金成本	低	低	低	高
决策速度	中	中	中	高
任务导向	低	高	高	高
潜在的人际冲突	高	低	中	低
成就感	从高到低	高	中	高
对决策结果的承诺	高	不适用	中	中
群体内聚力	高	高	中	低



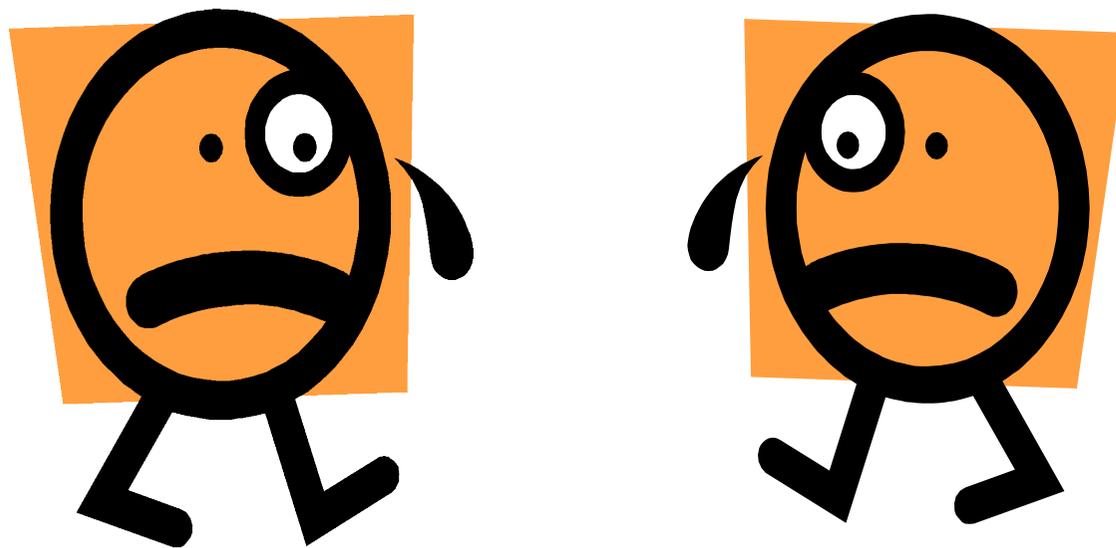
惠普PK神州数码团队

➤ 理解：

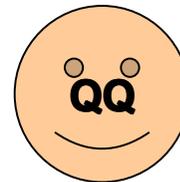
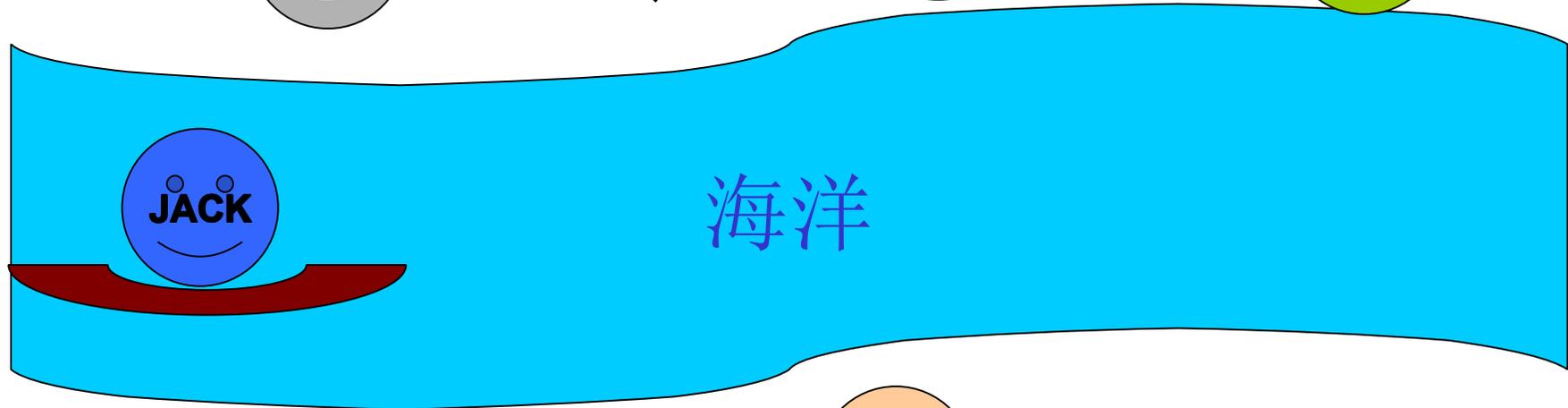
- 1、何为团队？
- 2、如何建立一支高效的团队？



关于冲突处理



沙滩爱情故事



要求:

- 经小组讨论、协商后达成一致意见，认为：
 - 1、在故事中我们最喜欢谁？为什么？（列出具体理由）
 - 2、在故事中我们最讨厌谁？为什么？（列出具体理由）

