

第二节 群体行为解释

一、群体外部环境

工作群体不能独立存在，是更大组织中的一部分

组织的战略往往由高层制定，组织战略可以指引组织不同的方向发展。

二、群体结构

群体结构塑造着群体成员的行为，使我们有可能解释和预测内部大部分的个体行为及群体本身的绩效

（一）角色

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

1、角色认同

在一种角色中，态度与实际的行为保持一致

2、角色直觉

个体对于自己在特定情境中应该如何表现的认识和了解

3、角色期待

某个特定情境中别人认为你应该表现出什么样的行为

4、角色冲突

个体面对相互之间存在分歧的多种角色期待时，就会产生角色冲突

（二）群体规范

1、概念

群体成员认同与共同遵守的行为标准和准则

2、形成

群体规范的形成受模仿、暗示、从众等社会心理因素的影响

3、群体规范的改进

（1）明确规范内容

（2）制定规范剖析图

(3) 进行改革

4、群体规范的压力

群体规范会对群体成员产生一种压力，迫使其按照目标和准则来调节自己的行为。

5、群体规范的作用

(1) 支柱作用

(2) 评价标准的作用

(3) 群体动力的作用

(4) 行为导向和矫正作用

(三) 从众行为

1、含义

又称为从众影响行为、相符行为、顺从行为，个体在群体压力下，放弃自己的意见，采取和大多数人数一致的意见的行为。

2、表现形式

(1) 把多数人的错误判断看成是正确的而表现出从众行为

(2) 因对自己的判断缺乏信心，对结果没有把握而采取从众行为以求心安

(3) 虽然相信自己的判断，但是由于不愿意标新立异，或担心大家冷眼相待，从而表面从众。被称之为权宜从众

从众的具体表现形式

(1) 表面从众，内心也接受

(2) 表面从众，内心却是拒绝

(3) 表面不从众，内心却接受

(4) 表面不从众，内心也拒绝

3、从众行为的作用

(1) 积极作用

通过群体来改变个体的观念与行为，如：让员工进入先进生产组工作

(2) 消极作用

群体压力抑制成员的独立性

容易在决策时出现“表面一致”但不一定正确的结论

（四）群体规模

群体规模能够影响群体的整体行为

小规模群体凝聚力比大规模群体凝聚力强

社会惰化：一个人在一个群体中工作不如单独一个人工作时努力

（五）群体构成

大多数群体活动需要群体成员具备多种技术和知识才能顺利进行。

（六）群体凝聚力

1、概念

群体每个成员都感到彼此相互吸引，并为作为群体的一员而自豪，这就说明群体有一种凝聚力，或叫内聚力

凝聚力表现在成员的心理感受方面，即为认同感、归属感与力量感

2、群体凝聚力的表现形式

- （1）自然凝聚力
- （2）工作凝聚力
- （3）领导者凝聚力
- （4）情感凝聚力

三、群体互动过程

（一）协同效应

协同效应是指由两种以上的物质相互作用所产生的效果不同于单一物质作用的总和，简而言之就是： $1+1>2$

（二）社会促进效应

个体和其他人一起工作时，因他人的在场激发了个体的工作动机，因此而引发的绩效水平提高的倾向

四、群体决策

两个或者两个以上的备选方案中确定一个过程

（一）群体决策方法

最常见的形式就是组成互动群体，在这种群体中，成员之间面对面的接触，并依赖言语和非言进行沟通

改进的群体决策法：头脑风暴法、名义小组法、德尔菲法、电子会议法

1、头脑风暴法

优点：

- （1）可以帮助群体解决在工作中遇到的实际困难
- （2）群体成员的参与性强
- （3）有利于加深成员对问题的观察程度
- （4）集中了集体的智慧，达到了相互启发的作用

缺点：

- （1）对主持者要求高，如不善于引导，会导致讨论漫无边际
- （2）主持者要扮演引导者角色，参与讨论的机会较少
- （3）讨论的问题能否得到解决受参与讨论者的水平限制
- （4）不是所有问题都适合用来讨论

2、名义小组法

步骤：

- （1）主持者把问题介绍明白
- （2）群体成员分别写下自己对这个问题的看法或观点
- （3）每位成员开始说明自己的观点，这个过程需要记录
- （4）群体开始讨论观点，允许个人对自己的观点进行补充
- （5）每位成员对观点进行排序，最终的决策结果选择靠前的、集中的

优点：

不受相互影响，独立创造，又可以一起讨论，结合了个人和群体的优点

3、德尔菲法

步骤：

(1) 问题明确以后，主持人把精心设计的问卷发给群体成员，通过填写问卷可以提出解决问题的可能方案

(2) 每位群体成员匿名独立填写问卷

(3) 主持人把第一次问卷调查结果整理出来

(4) 主持人把第一次问卷调查结果发给每位群体成员

(5) 看完整理结果后，再次提出问题解决方案，要求新方案或改善方案

(6) 如有必要则重复第四步和第五步，直至意见统一

优点：

与名义小组法相同，避免相互影响，地点灵活

缺点：

步骤较多，耗时长，不适用于马上需要结果的决策

没有面对面互动

主持人的综合分析有可能影响最终方案

4、电子会议法

名义小组法与复杂的计算机技术的混合

步骤：

(1) 参与决策的人员坐在互联网的计算机终端前

(2) 问题通过计算机屏幕呈现给参与者，要求他们把自己的意见输入计算机

(3) 个人的意见和投票都显示在会议的投影上或者传递到其他人的计算机屏幕上

优点：

匿名、可靠、迅速

(二) 群体决策的优点

1、可以集思广益，博采众长，观点多样，信息和知识更全面

2、决策更加民主化，更容易被组织接受

（三）群体决策的弊端及防治措施

1、群体决策的弊端

（1）成员受到群体压力，往往不敢提出不同意见，只是随声附和或保持沉默，会遏制创造性，导致决策失误

（2）领导者可能因为“个性强”等与决策无关的原因而压制讨论

（3）消耗时间太多

（4）掩盖个人责任

（5）易于变“是非之争”为“意气之争”

1、防止群体决策弊端的办法

（1）制定合理的决策程序

（2）组织群体成员参与决策

（3）选用科学的决策方法

第三节 非正式群体与管理

一、非正式群体形成的原因

正式群体无法满足工作之外的需要，所以人们通过形成非正式群体来满足自身需要，产生的原因比较复杂：

（1）价值观

（2）共同的兴趣爱好

（3）类似的经历和社会背景

（4）性格、脾气一致

（5）时间、空间相近

（6）同年龄、同性别

二、非正式群体的特点与类型

（一）非正式群体的特点

1、非正式群体是自发形成的

- 2、非正式群体主要靠兴趣、情感、共同需要等情感因素来维持
- 3、非正式群体的领导者具有极大的吸引力
- 4、非正式群体有强有力的群体规范
- 5、非正式群体具有很强的凝聚力
- 6、非正式群体的内部信息传递畅通、迅速
- 7、非正式群体大多数具有自卫性和排他性，同时还具有相对的不稳定性

（二）非正式群体的类型

- 1、按照非正式群体形成的原因划分
 - （1）利益型
 - （2）情感型
 - （3）爱好型
 - （4）信仰型
 - （5）亲缘型
- 2、按照非正式群体的性质和作用划分
 - （1）积极型
 - （2）中间型
 - （3）消极型
 - （4）破坏型
- 3、按照非正式群体的成员构成划分
 - （1）纵向非正式群体
 - （2）横向非正式群体
 - （3）混合交错非正式群体

三、非正式群体的作用

（一）非正式群体的积极作用

- 1、弥补正式群体在满足需要上的不足
- 2、满足成员对信息沟通的需要
- 3、可以称为正式群体凝聚力的晴雨表

（二）非正式群体的消极作用

- 1、容易产生抵触情绪
- 2、影响工作效率
- 3、容易传播谣言
- 4、会产生破坏作用

（三）加强对非正式群体的引导与管理

非正式群体是客观存在的，能否正确的对待非正式群体对调动人们的积极性、提高生产效率与工作效率都有重大的影响

- 1、正视并正确认识非正式群体
- 2、区别对待不同类型的正式群体
- 3、注意做好非正式群体中核心人物的工作

小结

群体概述

群体行为解释

非正式群体与管理