

非正式組織理論與運用

郭明德

摘要

本文旨在反思非正式組織在學校行政實務上給我們的啓示，以提供學校行政人員之參考，期能對學校行政之作爲有所裨益。首先介紹非正式組織的意義與理論，其次分析非正式組織的特性、非正式組織的類型及其正負向功能，最後歸納出如何運用非正式組織之要領。

關鍵詞：學校行政、正式組織、非正式組織

The application of informal organization theory in school administration practice

Ming-Der Kuo

Abstract

The purpose of the study was to explore the application of informal organization theory in school administration practice. Offer some reference to school administration leaders. First, introduce the meaning and theory of informal organization. Second, analysis the characters, the types, the positive and the negative functions of informal organization. Finally, the operative paths of informal organization to be concluded.

Key words : school administration ; formal organization ; informal organization

壹、前言

在學校裡除了階層組織循著正式權威、命令運作外，私底下組織團體的成員會在有意或無意間形成一些小團體、小圈圈，這些小團體形成的因素，有些是組織成員基於共同的嗜好，例如有些老師即組成登山社、網球社、太極拳社...等；另有些可能是基於共同的理念、利益、相似的背景或其他原因而結合而成的小團體，這些小團體即可稱為非正式組織。非正式團體與學校正式組織是如影隨形的，亦即在正式組織體系下，必會產生不同形式的非正式組織，這些非正式組織雖不是法定組織，但它永遠存在於正式組織中而無法消除的，因此學校行政主管須正視此項事實的存在，且妥加運用以加強正式組織的功能。

有些組織的領導者將這些非正式組織小團體視為眼中釘或燙手山芋（因這些小團體有時會與正式組織的命令唱反調），但有些領導者卻能運用非正式組織而達成組織的目標；組織領導者要如何與非正式組織相處？如何運用非正式組織的力量以增進組織效能？此將是學校行政主管須面對的一項重要課題。

貳、非正式組織的意義

一個人只有在正式組織之外，明瞭非正式組織的規則、團體與賞罰的系統，如此才能了解整個動態的組織生活。這些非正式的規則、規範與非正式的領導會自然產生在組織團體的個人交互作用中，這種交互作用所建立的一套持續性、非正式的社會結構與文化，會深深影響著成員的行為（王家通、曾燦燈，民 85）；可見非正式組織對組織正常運作影響的是何等的重要。

有關「非正式組織」的意義，各家說法不一，茲將各學者的說法介紹如下：

一、F.J.Roethlisberger and William Dickson：

非正式組織乃指存在於正式組織分子間，其所構成的成員間之個人交互關係，且此種關係是正式組織難以表示或不適合去表示的

(Roethlisberger & Dickson, 1989)。

二、Chester I. Barnard：

非正式組織乃是由機關組織中，因個人的接觸而交互影響、自由結合所造成的聯合體，此結合純屬於偶然或意外而不帶目的 (Barnard, 1979)。

三、Keith Davis：

非正式組織乃是基於人與社會關係所建立的交往系統(a network)，並非建立於正式權威，而是由自發結合而形成，此界說指出非正式組織是工作者基於互動關係所產生的一種自然結合，於不知不覺中形成了人際關係，同時非正式組織的權利是非法律規章所賦予的，是來自團體份子間的認可 (Davis, 1972)。

四、李序僧：

非正式組織是非經正式計劃，而經由友誼與人際交互關係而形成的，不為官方承認的團體 (李序僧, 民 83)。

五、謝文全：

非正式組織是人們自動形成的組織，而不是依照法律規章設立的。換言之，在正式組織中的一些成員，由於工作、興趣、利益、情誼 (如同學、同鄉、同宗、同事) 等關係彼此發生互動、互助，產生感情與認同，而自然結合而成的團體 (謝文全, 民 86)。

由上述各學者給予非正式組織的定義，可知其對非正式組織的形成，各有強調不同的重點，例如 Roethlisberger & Dickson (1989) 之界說就特別強調非正式組織與成員間的「交互關係」；而 Barnard (1979) 則認為非正式組織是發生於正式組織內「無意識」而「不定型」的結合；Davis (1972) 指出非正式組織是成員基於「互動關係」所產生的一種「自然結合」，同時非正式組織的權利是非法律規章所賦予的，是來自團體份子間的認可；李序僧 (民 83) 所強調的與前述學者不同重點是非正式組織是非經正式計劃，且不為官方所承認的團體；而謝文全 (民 86) 之界說較完整、詳細，其不同點是較強調在正式組織中的一些成員，由於工作、興趣、利益、情誼 (如同學、同鄉、同宗、同事) 等關係彼此發生互動、互助，產生感情

與認同，而自然結合而成的非正式組織。

綜觀上述各學者之觀點，筆者將非正式組織定義歸納為：在正式組織中，組織成員由於需求、興趣、工作、利益、情誼...等關係，互動產生情感與認同，而自然結合成的團體，此團體的規範與權力不是法律所賦予的，而是來自於團體間的份子所認可的。

參、非正式組織理論與相關研究

組織理論的研究由傳統偏重靜態組織結構，而趨向於動態組織成員關係，亦即以組織人員的行為互動關係作研究，因此促成了非正式組織理論的產生。茲將非正式組織的相關理論與研究簡單介紹如下：

一、霍桑實驗 (Hawthorne Studies)

Hawthorne Studies 是由哈佛大學教授 E.Mayo, T.N.Whitehead 和 F.J.Roethlisberger 等人於 1927-1932 年在美國西方電器公司 (Western Electric Company) 之霍桑廠 (Hawthorne Plant) 所主持的一連串實驗，其中配線室研究(the Bank Wiring Room Study)，發現成員的工作產量受物理工作環境影響較少，反而受到心裡及社會環境因素影響較多，此即非正式組織限制了生產量，同時也發現非正式組織具有建設性的力量，以推動科層體制組織的有效運作，因此霍桑實驗發現了非正式組織的存在與作用。

二、Charles Page

Charles Page 從海軍的研究裡，發現非正式結構給正式規定的法規及程序提供一個具有正反效果的迂迴管道 (a channel for circumventing)，許多緊急問題的有效解決或溝通方法，不可能存在於正式組織架構裡，因此非正式結構就負有更重要的任務了 (Page, 1985)。有時組織面臨緊急問題，但若經由正式組織管道可能會曠日費時，且迭遭挫折，因此那些有遠識、靈活的行政人員則會透過非正式組織的運作，會更有效率的達成組織重要目標。

三、Laurence Iannaccone

Laurence Iannaccone 研究學校組織系統中的非正式組織，證實了非正

式組織的重要意義，他認為非正式組織能當做修正正式組織的一種指針；因此學校行政人員若能完全了解非正式組織的運作，能進一步發展運用非正式組織的技巧，如此往往比組織正式化還更能增進組織的效能（Ralph & Nunnery,1988）。

四、Richard M. Zalesnik

他在一家中型製造工廠，對不同的組織中不同種類的工人做觀察研究，發現了下列結果：

1. 孤立、乖僻的人常破壞團體的規範。
2. 工人的生產量與薪資、地位的滿意度無關，但與他們是否加入非正式團體有關。
3. 非正式團體中的正常份子，通常都能符合團體的生產標準及管理人員的期望。
4. 不想加入團體的人，其生產量高於團體的標準。

由此研究可發現，非正式組織對正式組織及組織中的成員都產生了重大影響（引自 Gray & Frederick,1988）。

五、Chester I. Barnard：

在 Chester I. Barnard 所著的『The Function of Executive』一書中，將組織區分為正式組織與非正式組織兩種，他一再強調正式組織中有非正式組織的存在，其理論要點如下：

1. 在正式組織內部一定都會有非正式組織結構的產生，亦即正式組織與非正式組織會同時並存。
2. 任何正式組織的目標，都會由於組織自身的運作的結果，而被修正或補充。
3. 在任何正式組織的目標被修正的過程裡，深受非正式結構的影響，即非正式組織會影響組織目標的達成。

六、Herbert A. Simon & John March：

在其所著的『組織論』(Organizations)裡，亦述及非正式組織結構，但 Herbert A. Simon 大多與 Chester I. Barnard 採相似的觀點。

由上述一些理論與相關研究可知，組織是組織成員為達成共同目標所建立的互動體系，有正式組織一定會產生非正式組織，且兩者關係密不可分。非正式組織不但對正式組織會產生一些制約作用，也會賦與正式組織之某些正向功能。因此學校行政者不能把非正式組織視為敵對者，而一心想予以抑制、消滅，反而應該把它當作是促進組織效能的媒介，而妥善的運用它。

肆、非正式組織的特性

Hanson (1996) 認為正式組織是冰山表面顯現的小部份，正式組織包含著：正式階層結構、有法規章程、分層分工、權力的運用及強調溝通協調；而非正式組織的形成與活動猶如冰山下隱藏的大部分，其包括個人需求的滿足、個人目標、非正式的領導、士氣與對團體的歸屬感。若和正式組織相比較，則可發現非正式組織具有下列七項特性(李序僧民 83；吳定、張潤書、陳德禹，民 86；黃昆輝，民 85)：

1. 自然結合而成的團體

在正式組織中，組織中的成員會自願結合而成一些非正式組織團體，是沒有法令加以強迫他們的意願。

2. 成員的互動比正式組織較頻繁

非正式組織的成員，私下接觸的機會較多，故感情較為融洽、親密。

3. 成員地位較為平等

在正式組織中，層級分明，組織成員之地位有高有低，在非正式組織中，階級不分明，成員地位較平等，如校長與工友一同加入某個打球團體，其彼此地位平行。

4. 領導是靠影響力

在非正式組織中的領導，不是靠權力的運用，而是以影響力；人人都有這種影響力，這種影響力以才德服人。

5. 團體壓力

非正式組織有團體所公認的「行為規範」，此規範可約束團體中每一個成員的行為，此稱為「團體壓力」。

6. 組織變化大

非正式組織因係人們自願結合而成的，故成員可來去自如，因此組成分子的流動，比正式組織變化大。

7. 成員會相互重疊

一個成員可能同時加入好幾個非正式組織，故非正式組織成員常彼此互相重疊，而一個人通常只能是正式組織的一個成員。

伍、非正式組織類型

綜合各學者的觀點，依據其組成分子的不同，可把非正式組織歸為垂直團體式、水平集團式與混合式等三種，茲分別說明如下（吳定、張潤書、陳德禹，民 86；吳洋德譯，民 72；張潤書，民 83）：

一、垂直團體式

垂直團體式是由同一個部門，但不同階級、地位之人員所組成者，例如工廠內工人與經理、廠長所形成的非正式組織，但彼此在正式組織體系內有從屬關係的。在學校組織裡，由職員、教師、組長、主任或校長所組成的健康俱樂部，即可算是垂直團體式的非正式組織。

垂直團體式的優點是可讓一些在正式組織職位較低的成員，若其擁有某項專長，在非正式組織內可以發揮其長處，以滿足其尊榮感；另一項優點是可促進學校內不同階層的成員相互了解、以聯絡彼此間的情誼，例如校長或主任與老師可能會更加彼此的相互了解，這對正式組織的運作具有不可忽視的正向功能。

二、水平集團式

水平集團式是組織內，由一群工作範圍相近，地位相當的成員，跨越部門界限，包括多數部門的地位平等者所組成的非正式組織團體。例如成員都是老師的登山會或成員都是校長與與主任的網球俱樂部。

水平集團式的非正式組織其優點是可讓成員迅速建立較密切的友誼關係，以增加安全感；但其缺點是容易形成對抗正式組織權威的小團體，因水平集團式若是階級較低的一群人所形成的非正式組織，若這群人中的多數在正式組織內得不到滿足或尊重，則會產生不平、同病相憐而形成專

門反對正式組織的小團體。

三、混合式

混合式是組織內，由來自不同地位，不同工作部門，因基於共同興趣、友誼及社會滿足感或爲了完成與組織無直接關係的功能需要而產生的團體。例如生產部門的負責人可以和保養部的工人建立良好的關係，而當機器故障時，他可以不經正式溝通管道而獲得他最需要的修護。

混合式的非正式組織比前述的水平集團式與垂直團體式在團體人數上會比較多，且要形成此種團體的難度亦比前兩者都較高。但混合式的優點是集前述兩者的優點：可促進不同階層或同階層人員間的友誼及了解，以增進正式組織有效的運作。

以上乃是就非正式組織的類型作一說明，不管在組織或學校裡，上述三種非正式組織的類型都可能產生，各類型亦都有其特殊功能所在，可提供行政人員作參考。

陸、非正式組織的功能

非正式組織對團體的影響利弊互見，必須視情形而定；唯一可確定的是在正式組織的體系下，必有不同的非正式組織的存在，故不管學校行政者喜不喜歡，他都必須正視著這個事實（秦夢群，民 87）。學行政人員若要掌握非正式組織，則對非正式組織的功能須加以透徹的探討。非正式組織的功能有正向與負向，茲分述如下（李序僧民 83；吳定、張潤書、陳德禹，民 86；吳洋德譯，民 72；張潤書，民 83；王家通、曾燦燈，民 85；黃昆輝，民 85）：

一、非正式組織的正功能

1. 滿足成員從正式組織中所無法獲得的需求滿足感

在現代大規模的組織中，個人地位越來越渺小，非正式組織可提供成員從正式組織中所無法獲得的滿足感，非正式組織可給予成員歸屬感與滿足，可提高成員的士氣及對正式組織的向心力。

2. 可維護個人人格統整、自尊與獨立選擇的感覺

因在非正式組織中，成員的互動是不受組織權威所控制的，因

此它可提供維護個人人格的機會，及提昇個人自尊心，以對抗科層組織摧毀或汨沒個人人格，如有些人在組織中職位是下階層，但在非正式團體中，因其擁有某種專長，而成爲該非正式組織的領袖(如網球社社長)，這能提昇個人尊榮感。

3. 可維持團體凝聚力

在非正式組織中成員因是相同興趣或某些相似或互補的因素而自然結合而成，因此團體中的成員易傾吐心聲，很容易溝通彼此感情，相處融洽，如此可促進團體的凝聚力。

4. 提供有效的溝通

組織規模日益擴充，人與人之間的關係愈趨複雜，因此阻礙了正式組織溝通管道。而非正式組織有一迅速傳播消息的管道，可產生有效的溝通，增進組織效能。

5. 有制衡作用

在非正式組織中，有的立場與正式組織的領導人不同，因此常注視著領導人物的作爲，如此乃對其發生監督作用，使其不敢胡作非爲或循私舞弊。

6. 高度的伸縮性

正式組織中各種計劃、程序多爲法令所規定，毫無彈性，因此推行常遭到阻力，且對周圍動態環境缺乏應變能力，而非正式組織則不受約束，對於臨時發生的急迫問題，常能藉著非正式的管道尋求解決。

7. 提供角色交換機會，有助於成員的和諧相處

正式組織中，人人有固定的職責和角色，其中有些因角色職權不同而發生摩擦，如學校中校長與教師常互相指責。在非正式組織中，教師可能變成領導人，而校長可能成爲部屬，彼此互相體會對方角色的滋味，使能互相設身處地爲對方著想，如此有助於彼此的合作。

8. 可分擔正式組織領導人員的責任

假使主管人員與非正式組織保持良好關係，則組織內的人員必與主管採取合作態度，能夠自動自發的工作，積極的提供意見，這

樣主管不必樣樣都自己來，能減輕很多負擔。

二、非正式組織負功能

1. 易散播謠言，破壞組織的凝聚力

非正式組織內溝通頻繁，消息幾經輾轉相傳易失去真實性而變成謠言。對正式組織成員的和諧造成傷害，尤其在正式組織與非正式組織間相互矛盾衝突的情況下更易發生。

2. 人員角色衝突

一個人的角色乃在某種職位上適合他的一種社會行為形態，而此種行為需合於他所屬團體人員的要求與期望。例如老師的角色扮演就要像老師，符合學生的期望，也符合教師的團體規範，恪遵學校的規章，但角色不能單獨存在。在非正式組織中的任務與角色，若與他在正式組織中的任務與角色衝突，往往左右為難，如欲達成正式組織的要求，必遭非正式組織的排斥；如想達到非正式組織的要求，必會妨礙到正式組織的目標達成，因此正式組織與非正式組織間往往發生衝突。

3. 互相掩護徇私

非正式組織成員彼此之間感情密切，凝聚力強，主觀強，易流於情緒化。如果是垂直性的團體，則上級易偏袒部屬相互掩護，徇私舞弊，而破壞了正式組織的合理性運作。

4. 抑制成員的創造力

非正式組織具有社會控制作用，其成員為順應團體的行為規範，不得不把自己的一些個性收斂起來，壓抑了成員的創造力。如此使組織暮氣沉沉無法培養創新與發明的人才，使正式組織的發展受到不良影響。

5. 反對改變革新

環境的變遷，時代的潮流促使正式組織不得不適應環境而變新，但這些興革往往會改變非正式組織成員的習慣，甚或妨害到他們既得的利益。因此易引起他們的抗拒，使革新無法順利推展，如此使組織的適應發展能力受到傷害。

柒、非正式組織在學校行政上的應用

非正式組織的形成與活動，猶如冰山之下不為人見的部分，雖然表面上不易顯示，但其確實是存在，且對正式組織有功能的發揮有莫大的關係，因此教育行政人員或學校的領導者，必須對正式組織與非正式組織同等的重視，才能真正的解決學校的問題。

學校行政領導者若僅依據純理性（正式組織）與拘泥形式（formality）機械標準來管理學校（正式組織），如此是不合理的，因為這樣即忽視了非正式組織的非理性部分（王家通、曾燦燈，民 85）。

非正式組織既然是正式組織中不可避免的現象，學校行政人員須設法善加處理與運用，以充分發揮其正功能，協助正式組織的發展；同時避免非正式組織的反功能，使能與正式組織合作無間，以達成組織的目標。那學校行政人員如何掌握非正式組織之要領如下（吳定、張潤書、陳德禹，民 86；李序僧民 83；吳洋德譯，民 72；張潤書，民 83；王家通、曾燦燈，民 85；黃昆輝，民 85）：

一、運用非正式組織正項功能

1. 接納非正式組織

因非正式組織是無法被禁止產生的，且其可滿足成員們的需求，是正式組織所無法達到的。因此學校行政人員宜接納非正式組織存在事實，其作法如下：

- ◎ 從心理上肯定非正式組織的存在，在認知上確認其有貢獻正式組織的潛能。
- ◎ 讓非正式組織的成員知道他們已被行政人員接納，以減少其疑懼。
- ◎ 在作決定方案行動之前，須考慮其對非正式組織的可能影響。

2. 瞭解非正式組織

- ◎ 瞭解各非正式組織形成的原因及其追求的目標。
- ◎ 瞭解非正式組織成員及個性如何？
- ◎ 瞭解非正式組織的領導人物作風？受擁護的程度如何？

◎ 瞭解各非正式組織對有關正式組織事務的看法、態度如何？估計其影響力。

3. 運用非正式組織的正功能

◎ 找機會接觸非正式組織領導人物，並予以尊重，徵詢其對正式組織的興革意見。

◎ 正式組織有時會碰到一些較棘手的問題，可透過非正式組織的途徑來處理反而易成功。例如某位教師因沉迷賭博而疏於教學，行政人員可透過他所屬的非正式組織的成員加以規勸，而不需要在正式場合(例如會議)中警告他，以維護其自尊心。

◎ 培養革新氣氛：在做組織決定之前，儘量讓員工有充分參與改革計劃的機會，如此正式組織內部凝聚力會加強，命令的執行更容易。

◎ 決定之前，先透過非正式組織，放出風聲，以觀察大家的反應，再根據這些反應修正內容，如此才可使決定較合理及吻合實際情況。

二、預防消除非正式組織的負功能

1. 行政措施能兼顧成員需求的滿足

學校行政計劃的擬定及執行，一方面須顧及組織目標另一方面也要考慮組織成員的需求，如此行政計劃的執行才會落實順暢。

2. 調遷或升任非正式組織的領袖

對有產生反功能的非正式組織，若領袖人物有才幹，則可找適當機會予以調遷或升任。如此一方面使非正式組織群龍無首，便於掌握，一方面可使非正式組織領袖感恩而與正式組織合作。

3. 實施工作輪調

組織內人員由於工作時間一久，互動行為密切且頻繁，易滲入利害關係，易彼此勾結，故需建立輪調制度，使成員每隔一段時間，即於不同單位之間或不同職位之間輪流調動，可使其對非正式組織團體減少凝聚力，並使人員增加不同領域的工作經驗，藉以培養更高級人才。

4. 適時給予警告

若發現非正式組織已有產生反功能的跡象時，可利用機會予以暗示性的警告，以促其檢討改進。

5. 在適當時機拆散非正式組織

若領導人員發現非正式組織已產生嚴重的負功能，可在適當時機找藉口，把非正式組織的各個成員分派到正式組織中不同的單位，以剷除其破壞力。

6. 處分或迫其辭職

若以上方法均行不通，則對首要分子採以處分或迫其自動辭職，但此一措施的採用是迫不得已，須考慮其副作用的影響。

捌、結 語

非正式組織在科層體制正式組織中，發展其非正式地位、結構與文化；此非正式組織可藉著其形成的團體規範來影響正式組織的行為；在學校裡吾人可發現教師的同儕壓力，有時會左右教師個人的行為。

非正式組織是存在的，教育或學校行政人員絕不能視其為敵對者，而想予以排除或壓制；反之若能有效的利用非正式組織正向功能，則對於正式組織目標的達成將更有效率；因此學校行政實際上是運用正式組織與非正式組織兩部分在推展業務。

當正式組織的行政措施不當時，在非正式組織中即會產生反功能，因此學校行政領導人員需能隨時掌握、接納非正式組織並予以妥善運用其正功能，抑止其負功能的呈現，如此組織目標則易達成。

參考書目

- 王家通、曾燦燈（民 85）。教育行政學理論、研究與實際。高雄市：復文圖書出版社。
- 李序僧（民 83）。組織理論與團體行爲。中國行政，22，5 頁。
- 吳定、陳德禹、張潤書（民 86）。行政學。空中大學。
- 吳洋德譯（民 72）。組織心理學,Edgar Schein 原著：*Organization Psychology*。台北市：協志出版公司。
- 秦夢群（民 87）。教育行政理論與應用。台北市：五南圖書出版公司。
- 張潤書（民 83）。組織行爲與管理。台北市：五南圖書出版公司。
- 黃昆輝（民 85）。教育行政學。台北市：東華書局。
- 黃昆輝（民 83）。教育行政原理。台北市：三民書局。
- 謝文全（民 86）。教育行政理論與實務。台北市：文景出版社。
- Barnard,C.I. (1979) .*The functions of executive*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Davis,K.(1972) .*Human behavior at work:human relations and organizational behavior*,4th ed.,McGraw-Hall N.Y.
- Gray,J.L,& Frederick,A.S. (1988) .*Organizational behavior : concepts and applications*, fourth edition, Harvard University Press, Cambridge,Mass.
- Hanson,E.M. (1996) .*Educational administration and organizational behavior*.Newton:Allyn and Bacon.
- Roethlisberger, F.J.,& Dickson W.J. (1989) . *Management and the worker*,Harvard University Press,Cambridge,Mass.
- Ralph,B.K., & Nunnery,M.Y. (1988) : *Educational administration : An introduction*, third edition, N.Y.,McGraw-Hall.