

# 单位小群体识别与风险防控：理论框架与实践路径

马杰<sup>1</sup>

(1.奥瑞威士顿科技大学, 墨西哥 下加利福尼亚州 提华纳市 22044)

**摘要:** 本文围绕单位内部“小群体”展开研究, 界定其为正式组织结构之外, 由若干成员基于利益、情感、背景或权力依附等因素自发形成、具有相对稳定人际关系的非正式集合。本文基于社会认同理论、社会交换理论、资源依赖理论、组织政治行为理论、冲突管理理论及职业锚理论, 系统分析了小群体的形成动因、类型及潜在风险, 包括利益诉求型、权力依附型、拉帮结派型、规避边缘化型、事业诉求型、制衡型及不同见地型。研究发现, 小群体虽能在短期内满足成员需求, 但长期可能引发战略偏离、管理秩序冲击、恶性循环、短视妥协及谣言挑唆等风险。本文进一步提出系统化防控策略, 包括保持创新增长、明确使命初心、统一思想认识、强化服务意识、培育全局视野、透明管理机制、畅通发展通道及建立熔断机制, 以保障组织健康发展与战略目标实现。本文对理解组织内部非正式关系、优化管理机制及提升战略执行力具有重要理论与实践价值。

**关键词:** 小群体; 组织行为; 非正式组织; 风险防控; 社会认同

DOI: doi.org/10.70693/rwsk.v1i8.1286

## 一、研究架构介绍

本文的研究架构基于组织行为视角与社会网络分析方法, 构建了“小群体风险识别—防控”系统模型。整体研究分为四个层次:

1) 概念界定层: 明确“小群体”的定义、特征及与相关概念(如派系、非正式群体、子群)的差异, 为后续分析提供理论基础。2) 动因分析层: 基于社会认同理论、社会交换理论、资源依赖理论等, 探讨单位内部小群体形成的核心驱动因素, 包括利益、权力、情感及职业发展诉求等。3) 类型与风险层: 按照形成动因和行为特征, 将小群体划分为利益诉求型、权力依附型、拉帮结派型、规避边缘化型、事业诉求型、制衡型及不同见地型, 并系统分析其潜在风险, 包括战略偏离、管理秩序冲击、恶性循环、短视妥协及谣言挑唆等。4) 防控策略层: 提出针对性管理与制度设计措施, 如保持创新增长、明确使命初心、统一思想认识、强化服务意识、培育全局视野、透明管理机制、畅通发展通道及建立熔断机制, 以实现小群体风险的识别、预防与控制, 保障组织健康发展与战略目标实现。

该研究架构形成了一个从理论界定—形成机制—类型划分—风险识别—系统化防控的完整逻辑链条, 既强调对小群体行为的深度理解, 也关注实践中可操作的管理对策, 为单位内部非正式组织研究提供了系统化、理论与实践兼具的分析框架。

## 二、核心概念界定

本文所称的“小群体”, 是指在正式组织架构之外, 由若干成员基于利益、情感、背景或权力依附等因素自发形成、具有相对稳定人际关系的非正式集合。该概念与现有学术文献中的相关概念既有联系, 又存在差异。

首先, 与派系 (clique) 相比, 小群体并不必然以权力争夺为主要目标, 也可能围绕情感纽带或共同兴趣形成; 但当其结构稳定且参与者在组织资源分配中形成排他性时, 小群体可能演化为派系 (Brass et al., 2004)。

其次, 与非正式群体 (informal group) 相比, 小群体的规模通常更小、成员关系更紧密, 且在互动频率、情感黏性上更高。非正式群体是组织运行中的常见现象, 而小群体是其中更为核心化、关系网络更密集的一种特殊类型 (Katz & Kahn, 1978)。

最后, 与社会网络中的子群 (subgroup) 相比, 小群体往往在结构上对应网络分析中的高密度联系节点群体,

**作者简介:** 马杰(1981—), 男, 博士, 研究方向为管理科学。

但其界定不仅依赖结构特征，还强调成员间的心理认同和共同利益 (Wasserman & Faust, 1994)。

综合来看，小群体既是非正式组织研究、派系研究和社会网络分析的交叉概念，也是理解组织内部人际动力和政治过程的重要分析单位。本文将以此界定为基础，探讨小群体的形成动因、类型、风险与防控策略。

### 三、单位小群体形成的动因

在组织行为与社会网络研究中，“小群体”可被界定为存在于正式组织结构之外，由若干成员基于特定利益、情感纽带或资源交换而形成的相对稳定的互动共同体 (Granovetter, 1973; Krackhardt, 1992)。与社会学意义上的“派系”(clique)、组织行为学中的“非正式群体”(informal group)以及社会网络分析中的“子群”(subgroup)相比，本文所指的小群体既可能具有派系的封闭性，也可能呈现非正式群体的灵活性，并在特定情境下通过资源与信息的流动承担子群的功能。

单位作为社会关系网络系统的重要节点，其内部成员构成了更为细分的小型关系网络系统。这些网络由处于不同层级、拥有不同权力与资源的核心节点所辐射，成员之间通过“时间投入、情感强度、亲密程度及互惠关系”等维系着强关系与弱关系 (Granovetter, 1973)。由于组织内资源具有稀缺性且由不同层次的权力中心所支配，成员在网络中与权力中心的距离直接影响其资源获取能力与组织地位 (Pfeffer & Salancik, 1978)。

在正式结构之外（如基于权力授权的官僚架构、基于服务需求的流程架构、基于特定任务的矩阵式架构），成员为了争取资源、建立支持性关系网络，会逐渐演化出非正式的小群体关系网络。这类网络通常以利益契合为基础，呈现出相互扶持、关系维系与目标达成的动态过程，并可能因动机丧失、外部环境变化或利益格局调整而解体。其生命周期体现了社会交换理论所描述的“投入—回报—满意度—持续性”逻辑 (Blau, 1964)。

小群体的存在具有双重性：一方面，管理者可利用其高密度关系网络促进信息流通与协作，从而服务于组织目标；另一方面，若小群体追求的目标与组织目标相背离，则可能冲击正常管理秩序，带来政治性竞争与排他性风险 (Mintzberg, 1983)。因此，识别小群体的形成动因与运作机制，并制定有效的防控与引导策略，是单位管理中的重要课题。

### 四、单位小群体的类型及表现

在组织行为研究视角下，单位内部小群体的形成是成员在资源获取、权力互动、社会认同及利益诉求驱动下的社会结构表现。通过社会认同理论 (Tajfel & Turner, 1979)、社会交换理论 (Blau, 1964)、资源依赖理论 (Pfeffer & Salancik, 1978)、组织政治行为理论 (Mintzberg, 1985)、冲突管理理论 (Thomas & Kilmann, 1974) 及职业锚理论 (Schein, 1990) 等，可以对小群体的形成逻辑、行为模式及潜在风险进行系统化分析。根据主要驱动因素与行为特征，小群体可大致划分为以下类型。利益诉求型小群体主要围绕晋升、资源分配等直接利益形成，成员行动高度一致以实现共同的物质或职业目标。根据资源依赖理论 (Pfeffer & Salancik, 1978)，组织中部门或个人在稀缺资源分配上存在依赖与竞争关系，从而促使成员通过结盟提高谈判力。在生产型企业中，销售部门和生产部门绩效导向差异明显：销售部门强调客户满意度和多样化产品组合，而生产部门重视效率和成本控制。各自追求目标的过程中，信息共享动机有限，易形成“信息孤岛”，并引发部门间冲突。权力依附型小群体中成员选择向权力核心靠拢，通过情感投入和资源交换获取保护与支持。社会交换理论 (Blau, 1964) 指出，个体通过与权力者建立互惠关系以获取稀缺资源和地位。这类小群体多见于新入职成员或长期绩效低下者，他们通过依附“实权者”获得安全感和资源，但由于缺乏历练或广泛群众基础，其组织地位不稳，依附关系存在风险。当付出与收益失衡时，群体内部易出现矛盾与分化。拉帮结派型小群体通常由经验丰富、掌握资源的核心人物主导，成员间情感纽带紧密，展现出利益共同体特征。组织政治行为理论 (Mintzberg, 1985) 认为，成员利用非正式关系网络协调行动，改变权力格局。在资源和信息不对称环境下，该类小群体排他性强，非成员在资源获取和组织支持上可能受限。成员动机多样，既有主动认同群体目标者，也有因担心边缘化而被动附势者，这增加了组织内部冲突的潜在性。规避边缘化型小群体中的成员为避免被边缘化而形成的防御性小群体，多由“老资格”人员组成。社会认同理论 (Tajfel & Turner, 1979) 表明，当个体感知到社会地位威胁时，会主动寻求提供身份认同和心理安全的群体。此类成员熟悉组织非正式网络，通过信息控制和舆论引导维系影响力，在组织调整或年轻成员崛起时，可能采取隐性抵制或消极配合，对组织任务推进造成潜在阻碍。事业诉求型小群体以职业发展或特定项目推进为核心目标，成员倾向借助“实权派”领导获取资源和影响力。职业锚理论 (Schein, 1990) 认为，个体职业价值取向驱动其形成稳定合作圈，以实现目标。该类群体可能在同事中建立支持网络，但常将他人立场划分为“支持”或“反对”，并可能将组织战略任务转化为个人私利，从而引发资源流失、内耗和信任危机。制衡型小群体是管理者为实现组织权力均衡或分权目标而形成的小群体，可通过联盟理论 (Coalition Theory) 理解。此类结构有助于多元决策，但若受本位主义或官僚化思维驱动，易引发部门壁垒和资源争夺。在无明确设计的情境下，自发形成的制衡型小群体

可通过信息传递、舆论塑造或策略行动对“出头”成员施加压力，维持竞争均衡，但可能抑制创新和主动性。不同见地型小群体是基于价值观、专业背景或战略方向差异而形成的小群体，表现出结构性对立。冲突管理理论 (Thomas & Kilmann, 1974) 指出，若引导得当，结构性冲突可促进创新；若缺乏有效沟通与协调，则可能加剧组织分裂。在管理团队中，不同群体的力量扩张或削弱形成“此消彼长”循环，导致投机行为增加，协作效率下降，并影响外部对组织的信任与合作意愿。

## 五、单位小群体的潜在风险

单位内部小群体的形成与运作，在短期内可能满足个体或群体的利益诉求，但从中长期来看，可能对组织战略执行、管理秩序及协作效率带来多维度风险。结合目标置换理论 (Merton, 1940)、资源依赖理论与社会认同理论 (Pfeffer & Salancik, 1978; Tajfel & Turner, 1979)、制度理论 (Scott, 1995)、组织政治行为理论 (Mintzberg, 1985)、群体效应与从众行为理论 (Le Bon, 1895)、短期主义理论 (Laverty, 1996)、组织学习与冲突管理理论 (Argyris & Schön, 1978; Thomas & Kilmann, 1974)、社会传染与社会网络分析理论 (Marsden, 1998; Burt, 1992) 等，可对小群体形成机制及其潜在风险进行系统化分析。

不同类型的小群体因关注焦点和行动取向各异，易将精力消耗于内部权力博弈与利益竞争，而忽视外部市场变化及客户需求。根据目标置换理论 (Merton, 1940) 及资源依赖与社会认同理论 (Pfeffer & Salancik, 1978; Tajfel & Turner, 1979)，当内部群体优先追求自身利益而非组织使命时，组织战略可能偏离以客户需求为导向的核心原则。成员关注点由外部价值创造转向内部争斗，导致创新能力下降、服务效率受限及组织响应速度减慢，从而削弱核心竞争力与可持续发展能力导致背离初衷使命的风险。小群体运作常伴随非正式“潜规则”滋生，这些隐性规范可能与正式制度发生冲突。制度理论 (Scott, 1995) 及组织政治行为理论 (Mintzberg, 1985) 指出，隐性规则的蔓延会削弱正式规章的执行力，破坏管理秩序。若管理者未能及时干预，其他成员可能形成“钻研潜规则优于遵守制度”的认知，导致制度遵循意识下降、管理权威受损，从而对组织治理结构和日常运作产生长期挑战，造成冲击管理秩序的风险。小群体具有群体效应与从众行为特征 (Le Bon, 1895)，若未受约束，其行为可能对组织整体利益造成系统性侵蚀。随着时间积累，内部偏离与惯性增强，纠偏难度增长，组织易陷入难以逆转的恶性循环。为防范此类风险，应保证成员结构多元化，信息来源多渠道输入，营造开放包容的氛围，建立批评、建议及监督机制，以实现动态平衡与及时纠偏，保障战略目标的有效实现，以避免陷入恶性循环的风险。部分管理者在决策中持回避态度，对组织愿景和价值观采取功利性策略，导致战略目标缺乏长期政策支持。根据短期主义理论 (Laverty, 1996) 及组织学习与冲突管理理论 (Argyris & Schön, 1978; Thomas & Kilmann, 1974)，短期波动和信息扰动可能引发内部协调机制孤立，各部门或小群体对“政策正确性”“流程标准化”的理解出现分歧，从而导致服务质量不一致、客户体验受损及战略执行失衡。成员过度关注细节和自我保护，采取投机策略，缺乏对长期目标的担当，最终削弱组织发展潜力，带来短视妥协的风险。组织内部谣言的生成与传播通常依赖于信息不对称和复杂的人际网络。社会传染理论与社会网络分析理论 (Marsden, 1998; Burt, 1992) 揭示，在强关系网络中，信息传播速度快且易被扭曲，中介成员可有意挑拨矛盾，激化群体间不信任。部分成员利用信息优势进行“左右逢源”的挑唆行为，以谋取利益、巩固地位或打压竞争对手。初期谣言零散且难以验证，但在群体效应作用下逐渐放大，形成“牛鞭效应”，导致组织内耗、信任危机及管理秩序受损。管理者需建立信息沟通与交叉验证机制，及时识别挑唆行为，防止其破坏组织氛围和战略执行，以避免谣言挑唆的风险。

## 六、防控之道：针对小群体风险的系统化对策

组织发展呈现出萌芽、成长、壮大、衰退与淘汰的周期性规律。在组织微观层面，不同阶段的小群体行为表现各异。依附权力型或资源争夺型小群体往往将主要精力集中于内部竞争而非价值创造，导致资源非增值性消耗和创新动力下降。基于系统动力学 (Sterman, 2000) 和资源依赖理论 (Pfeffer & Salancik, 1978)，组织通过持续创新能够开辟新的业务领域，将小群体关注点从内部博弈引导至价值创造活动。具体措施包括设立创新项目单元、鼓励跨部门协作、提供创新奖励机制，使成员的努力直接与组织增值挂钩，从而延缓衰退、激发创造性潜力，确保组织发展保持在合理区间，保持创新增长。形式主义型或投机取巧型小群体常将行为焦点放在上级考核和流程合规上，忽视市场需求与客户价值。根据目标置换理论 (Merton, 1940) 和社会认同理论 (Tajfel & Turner, 1979)，组织通过强化使命感和责任感，将行为导向与市场价值直接挂钩，可有效纠正小群体行为偏离。制度层面可通过岗位责任书、客户满意度 KPI 及定期考核，将使命初心转化为可操作行为规范，引导成员自觉以服务客户为核心，提升组织整体价值创造能力，以明确使命初心。分散利益型或分裂型小群体可能导致组织凝聚力下降，形成“一盘散沙”状态。基于组织政治行为理论

(Mintzberg, 1985) 和冲突管理理论 (Thomas & Kilmann, 1974), 组织应通过多层次宣教活动、团建项目及奖优罚劣机制, 强化成员间理解、信任与协作。通过明确核心价值观、战略目标及行为准则, 减少内部博弈频率, 增强组织整体资源增值效能, 确保战略目标的顺利实现, 进而实现统一思想认识。官僚主义型或权力依附型小群体容易将行为重心放在取悦上级或流程合规上, 忽视客户需求。结合组织学习理论 (Argyris & Schön, 1978), 组织应建立以客户为导向的绩效考核与激励机制, 定期开展历史和案例教育, 强化使命与服务价值认知。将客户满意度、服务质量与绩效直接挂钩, 可促使小群体成员主动关注服务对象需求, 提升整体服务能力和组织可持续发展潜力, 从而强化服务意识。本位主义型小群体常局限于局部利益, 易损害整体战略优势。基于系统动力学与战略管理理论 (Porter, 1985), 组织应通过战略培训、跨部门项目及目标导向型管理, 引导成员从宏观层面审视问题, 理解国家政策、行业趋势及组织战略目标。管理者需保持宽广心胸, 支持有利于整体发展的事务, 杜绝“一言堂”, 从而减少内部勾心斗角, 推动组织长期可持续发展, 培育全局视野。依附权力型或信息垄断型小群体可能通过非正式渠道获取利益, 破坏管理秩序。制度理论 (Scott, 1995) 和组织政治行为理论指出, 透明、制度化管理可有效遏制小群体利用信息不对称牟取私利。组织应依托公开规则、MIS 系统及考核机制, 实现权责利透明可追溯, 减少小群体间博弈和冲突, 保障组织管理科学性与规范性, 确保透明管理机制。边缘型或弱势小群体若缺乏发展机会, 易滋生消极行为。结合社会认同理论和激励理论 (Maslow, 1943), 组织应构建透明、制度化的沟通与晋升通道, 及时了解成员价值观、理想追求及个人目标。通过提供培训、发展机会及反馈机制, 使成员积极参与组织发展, 实现个人价值与组织目标高度契合, 增强凝聚力、忠诚度及整体绩效, 实现发展通道畅通。小群体行为具有典型“冰山效应”, 表面问题虽小, 但可能引发系统性风险。根据风险管理理论和系统动力学, 组织应建立流程化风险防范机制, 包括定期风险识别、内部与外部审计、应急预案及防火墙制度。结合小群体生命周期及组织成长阶段危机特征, 及时采取预防和纠正措施, 将潜在隐患控制在可承受范围, 保障组织稳定运行和健康发展, 发挥熔断机制的作用。

## 结语

总体而言, 组织应以“周期律”与“生命周期”的宏观视角审视自身发展, 致力于构建兼具核心竞争力、适应不同发展阶段战略、能够灵活应对环境变化并持续推动创新与成长的专业管理团队。在管理团队构建与运营过程中, 应确保权责利匹配、目标绩效导向清晰, 防止制度权力滥用和资源配置失衡, 避免组织演变为满足个人野心与虚荣心的“权利场”。应警惕权力与资源私有化现象, 防止培育小群体凌驾于组织整体战略之上, 避免管理团队僵化或形成内部阶层化的“死海效应”, 从而导致局部利益赢得优先而整体发展受损。在职场与市场的双重压力下, 成员会权衡投入与产出作出选择, 唯有从组织整体利益与成员价值诉求的视角出发, 才能真正激发团队凝聚力、战斗力及工作热情。管理者的行为风格、制度设计水平与资源配置机制直接塑造成员认知与行为模式, 对小群体的形成及运作具有决定性影响。深刻理解组织成员的基本人性需求, 并将资源有效配置于制度化的“游戏规则”构建中, 可有效防控小群体对管理秩序的冲击, 推动组织健康发展并实现战略目标。

## 参考文献:

- [1] Myers J A. 管理与组织研究必读的 40 个理论 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2017.
- [2] Argyris C, Schön D A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- [3] Blau P M. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley, 1964.
- [4] Brass D J, Galaskiewicz J, Greve H R, et al. Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(6): 795-817.
- [5] Burt R S. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
- [6] Granovetter M. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 1973, 78(6): 1360-1380.
- [7] Katz D, Kahn R L. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley, 1978.
- [8] Krackhardt D. Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37(2): 342-369.

- [9] Laverty K J. Economic “Short-Termism”: The Debate, the Unresolved Issues, and the Implications for Management Practice and Research. *Academy of Management Review*, 1996, 21(3): 825-860.
- [10] Le Bon G. *The Crowd: A Study of the Popular Mind*. London: T. Fisher Unwin, 1895.
- [11] Marsden P V. Network Data and Measurement. *Annual Review of Sociology*, 1998, 24: 435-463.
- [12] Merton R K. *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press, 1940.
- [13] Mintzberg H. *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- [14] Mintzberg H. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, 1985.
- [15] Pfeffer J, Salancik G R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
- [16] Porter M E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
- [17] Schein E H. *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- [18] Scott W R. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- [19] Sterman J D. *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Boston: McGraw-Hill, 2000.
- [20] Tajfel H, Turner J C. An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In: Austin W G, Worchel S, eds. *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979: 33-47.
- [21] Thomas K W, Kilmann R H. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom, 1974.

## **Identification and Risk Prevention and Control of Small Groups in Units: Theoretical Framework and Practical Path**

Jie Ma<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Universitario Tecnológico Universitam, 22044 Tijuana, B.C., Mexico*

**Abstract:** This study focuses on the phenomenon of “small groups” within organizational units, defined as informal collections of members outside the formal organizational structure, formed spontaneously based on interests, emotional ties, background, or power dependence, and characterized by relatively stable interpersonal relationships. Drawing on social identity theory, social exchange theory, resource dependence theory, organizational political behavior theory, conflict management theory, and career anchor theory, this paper systematically analyzes the formation mechanisms, types, and potential risks of small groups, including interest-driven, power-dependent, factional, marginalization-avoidance, career-driven, balancing, and divergent-view groups. Findings indicate that while small groups may satisfy member needs in the short term, they can pose long-term risks such as strategic deviation, disruption of management order, vicious cycles, short-term compromises, and rumor-mongering. The study further proposes systematic countermeasures, including fostering innovation, clarifying mission, unifying cognition, strengthening service awareness, cultivating holistic perspectives, implementing transparent management, ensuring development channels, and establishing risk “fuse” mechanisms, to safeguard organizational health and strategic goal achievement. This research offers theoretical and practical insights into understanding informal relationships, optimizing management mechanisms, and enhancing strategic execution within organizations.

**Keywords:** Small groups; Organizational behavior; Informal organization; Risk management; Social identity