

组织绩效的评价标准及影响因素分析^{***}

□潘旭明 [西南财经大学 成都 610074]

[摘要] 组织绩效的好坏将影响到组织的生存和发展,如何评价组织的绩效和分析哪些因素影响组织的绩效是理论和实际工作者们感兴趣的课题。本文从不同的角度和层次分析了评价组织绩效的指标体系,并对影响组织绩效的因素进行了研究。

[关键词] 组织绩效; 价值判断; 组织变革; 信任关系

[中图分类号] C36 [文献标识码] A [文章编号] 1008-8105(2004)02-0020-04

一个组织,无论是赢利性企业还是非赢利性组织,怎样才能称得上成功呢?是何种因素造成组织的成功与失败?对这些问题的回答实际上都与组织的绩效有关。组织的绩效可以理解为组织各项机能的成绩、效果的综合表现,反映了组织实现其目标的程度。如何评价组织的绩效,弄清影响组织绩效的因素,对于提高组织的生存和发展能力具有重大的现实意义。

一、组织绩效的评价标准

组织绩效评价是管理者运用一定的指标体系对组织的整体运营效果作出的概括性评价。通过有效的评价可以揭示组织的运营能力、偿债能力、赢利能力和对社会的贡献,为管理人员和利益相关者提供相关信息,为改善组织绩效指明方向。

组织绩效的评价需要选用一定的指标,指标作为衡量组织绩效的标准,其本身必须体现对组织管理的综合要求。从组织的发展过程来看,一个系统、有序的评价反馈系统对组织的生存和发展起着至关重要的作用。然而,困难的是,从不同的角度评价组织绩效会产生不同的标准。西肖尔认为,决大多数组织的目标都不是单一的,而是多种多样的,并且有些目标是相互冲突的。如组织的最终目标本身就可能是多重的,至于组织的短期目标和子目标那就更有可能是

多重的了,这些正是需要人们去研究的。他指出,如果各种目标都具有相同程度的重要性,并且以简单的方法就可以合并的话,问题就变得简单了;但是情况并非如此,这些目标具有不同层次的重要性,而且其成就又可能无法简单地加以测量。西肖尔认为,经理人员的决策要基于对企业经营业绩从各个角度进行多重变量的评估,它不可能同时使所有的目标都达到最大。^[1]

(一)指标的分类

为了保证信息的全面性,在评价组织绩效时,应考虑采用多种多样的指标来衡量组织目标的完成程度,并有所侧重地利用一些指标,即确定较大的权重。因此,首先应根据不同的标准和用途对指标加以区别。

1. 目标与手段

有些指标代表的是组织经营活动的结果或目标,而另一些指标则是组织达到目标的条件或手段。一般来说,目标性指标在指标体系中应占较大的权重,手段性指标相对权重较小。

2. 时间

首先,应注意指标考察的是过去、现在还是将来。其次,还应考虑指标的时间跨度。对于需求变动较大的企业,长期指标和短期指标往往差异极大。

3. 硬指标与软指标

硬指标通常是数量指标,能够较客观地反映组织

* [收稿日期] 2003-12-23

** [作者简介] 潘旭明(1962—)男,西南财经大学工商管理学院讲师,博士研究生。

绩效的有形方面。但是,硬指标多适用于组织的短期目标,不能反映诸如顾客对企业的认知度、员工的满意度等情况,而这些通常用软指标来加以衡量,所以有时软指标也许更适合评价企业的经营活动。

4. 价值判断

许多指标到底是高还是低,通常并没有统一的标准,不同的人其价值判断往往不同。这时应综合权衡组织的内外部环境及指标自身的变化规律,以确定其适用程度。

(二) 指标的层次

有了具体的指标后,为了有效地进行组织绩效的评价,还要赋予各种指标不同的权重。由于各种指标的优先级和重要性不同,因而其权重也应不同。美国学者西肖尔认为,评估一个组织的绩效需要考虑三个不同层次的问题:一是组织长期总体目标的实现状况;二是由若干短期指标衡量的组织短期经营业绩,这些短期目标综合起来将确定组织的最终经营情况;三是从属性低层次指标群所反映的当前经营状况,这些指标能及时反映朝向最终目标的进展或能反映达到成功的可能性大小。西肖尔形象地将衡量组织绩效的标准组合到一个金字塔形的有层次的系统之中。位于塔顶的是最终目标,它们反映了有效地运用环境资源和机会以达到其长期和正式目标的程度;位于金字塔中部的是一些中间目标,它们影响着组织的短期经营效益,这些指标也是企业追求的结果;最后,位于塔底的是一些对组织当前活动的评价标准,它们大体上反映了顺利和充分实现中间目标的前提条件。^[2]

二、组织绩效的影响因素

(一) 战略取向

组织的战略取向决定了组织的经营范围、所服务的顾客群体及所采用的竞争战略,这些将在宏观层面上影响组织的绩效,而组织的战略取向变化又会影响微观层面上的组织结构。Johnson & Michie(2001)以购买型组织结构为研究对象,研究了职能型组织结构变革的原因以及这些变革是如何发生的。研究发现,环境压力会驱动企业的组织变革,但并非是产生组织变革的唯一因素,组织结构受环境和战略的影响,部门化的组织必须与企业的战略和结构一致。不考虑企业整体结构的变革,而仅仅考虑部门化的变革往往是无效的。^[3]

在战略取向方面,成功的企业大体有以下三个特

征:

1. 接近顾客。

一些学者认为,卓越的组织是顾客驱动型的,其特点就是视顾客为最重要的利益相关者,而且成功组织的主要价值观是满足顾客的需要。

2. 快速反应。

快速反应意味着卓越的组织对问题和机遇能够作出迅速的反应。这就要求组织在多变的商业环境下,不断地对市场环境和组织内部出现的新问题及新机会,快速有效地作出反应,为组织带来发展的新动力。

3. 焦点清晰。

组织需要明确的重点和目标,目标切忌左摇右摆。也就是说,组织战略应有一定的持续性,不要轻率地从自己擅长的业务转到别的业务上。

(二) 高层管理

高层管理者的心智及领导方式也对组织绩效具有重要的影响。Bass 认为,领导有两类:交易型领导和变革型领导。所谓交易型领导,是指领导与下属之间的关系以一系列的交易和隐含的契约为基础。该类型的领导以奖赏的方式领导下属,当下属完成特定的任务后,便给予承诺和奖赏,整个过程就像一项交易。^[5]所谓变革型领导,是指领导者通过改变下属的动机与价值观,例如提升需要层次、超越自我兴趣等来促进绩效的提高和整个组织的变革;变革型领导涉及 4 个维度:领袖魅力、鼓舞动机、个别体贴和智力刺激。^[6]

研究表明,领导方式与组织绩效具有密切的联系。Steyrer & Mendel(1994)研究发现,在银行业,变革型的管理者比事务型的管理者会获得更多的顾客市场份额。R. A. S. Koene 等人(2002)研究了变革型领导行为对组织气候与财务绩效的影响。领导行为主要从领袖魅力、提供愿景两个方面来测量,组织气候从组织的有效性、创新的意愿和沟通水平三个方面来衡量,财务绩效的衡量使用两个变量:净利润和可控制成本。他们的研究认为,具有领袖魅力的变革型领导行为相对于结构维度和关怀维度领导行为而言,会对组织财务绩效和组织气候产生更大的作用。具有领袖魅力的变革型领导行为,不仅可以提高员工满意度和生产率,也能提高组织的有效性,加强组织成员间的沟通,激发员工的创新意愿,从而使他们有更强烈的责任感,努力提高工作质量,促进组织财务绩效的提高。

(三) 组织结构

Decanio 和 Catherine 等人(2000)认为,组织结构能影响组织绩效。他们研究的主要是组织结构和组织绩效间的经济测量。这里,绩效被定义为组织采用了能带来利润的创新所实现的净现值。经济测量主要是测量由替代补偿原则引起的收入不公平。研究的基本思路是组织的适应力取决于组织成员采用的能带来利润的创新活动。研究表明所观察到的大量经济上的不平等可能是由于个体在组织结构中的定位,人力资本和天生能力的不同可能作为个体在层级制中所处位置的结果,但是结构的存在本身就是一个明显的资源不平等。此外,构成组织的但与个体特征无关的因素(如收益、成本等)也会系统地影响着不平等的程度。研究虽没有对现实中所观察的不平等作出解释,但验证了一句格言“不在于你知道什么,而在于你是谁”。研究指出,经济上不平等的原由很少有经济学上的关注,不管个体的个性差异,层级制和组织结构的盛行本身就是收入不平等的源泉。^[7]

(四) 组织变革

组织的权变理论认为组织结构必须进行变革以保证组织获得高的绩效水平。Donaldson(2000)认为,组织绩效的变化也能促使组织变革,使组织更适合于环境。当组织绩效比较低时,组织会陷入危机,使企业的价值降低,从而导致组织变革。组织绩效的变化可以作为组织变革的动力,当组织不适应出现时,组织绩效就会下降,低于满意水平,这样就会引发组织变革,使组织由不适应转变为适应。只有不断地组织变革和改善组织适应力,组织才会保持高的绩效水平,并获得持续成长。Donaldson 的研究同时认为,当商业周期持续低落时,使得组织绩效低于满意水平,从而引发适应性的组织变革;当竞争对手具有良好的组织适应力时,组织的低绩效会驱动组织的适应性变革,负债会促进组织适应性的变革,因为必须要经常支付利息,所以管理者会不断增加组织绩效来达到满意水平,部门风险也会引发组织的变革,如“明星”部门具有较高的部门风险,会使得该部门经常处于不适应状态而引发经常性的适应性变革。^[8]

(五) 组织内部的信任关系

组织内部的长期有效的信任关系直接影响着组织成员“履约”的愿望,信任与组织绩效密切相关。在研究如何确保组织目标所需要的控制机制时,Mills 和 Cerard(2003)从研究结构性授权入手,探讨了组织有效授权所必须的组织制度和信任问题。他们发现,

当组织实行充分授权后,会导致员工的决策并不能支持企业的整体目标和方向,结果会导致授权过程中相互信任的降低,增加组织内部的协调成本和工作的被动性,并降低组织的工作效率和绩效。所以,必须对授权实施适当的控制。对员工的结构性授权能带来明显的益处,但对于组织也会有道德困境和剩余索取权的潜在风险。组织制度和信任可以有利于对个体的授权,并结合标准化的过程和信任机制来实现组织的目标。^[9]

Coleman(1990)认为信任源于不确定条件下的不完全信息,在组织对员工的授权中,信任意味着员工有行动的决定权,组织也应该接受潜在的风险。组织内有两种类型的信任:常规上的信任和基本上的信任。基本信任发生在个体对于他们的信任对象所知甚少(Rotter, 1980),并“缺乏活动的评价过程”(Holmes, 1991)的情况下,被授权的员工如果辜负了基本的信任则会影响到组织。基本信任一般会产生败德行为而缺乏可操作性,同时由于潜在的渎职风险的存在,使得组织不会去建立基本信任,在一个风险规避的组织内,更偏好于选择监督和证明,同时借助其他成本较低的手段。

三、结论

上述理论有助于我们对如何评价组织的绩效、哪些因素会对组织绩效产生较大影响等问题进行更深层次的思考。如怎样更好地理解环境压力将促使企业进行组织变革和战略创新,进而促进组织绩效的改进。组织结构扁平化和建立学习型组织的趋势,要求在更大的权利和经济范围内完善授权机制,以及如何对不同授权过程控制机制的影响作进一步的甄别。组织总处于生命循环的不同阶段,适用于评估某阶段组织绩效的标准可能并不完全适合对另一个阶段的评估。正如西肖尔(Seashore, 1962)所述:“组织的健康生存和所有绩效的增长,在组织循环的不同阶段有不同的含义”。这些问题都有助于我们进一步探讨组织绩效理论及其走向。通过借鉴和吸收国外对组织绩效研究的先进思想,有助于更好地为我国企业如何提高经营绩效以增强企业竞争力提供新的思路。

参考文献

[1] Stanley E. Seashore. Criteria of Organizational Effectiveness

- [M]. Michigan Business Review ,1965
- [2] Stanley E. Seashore. Criteria of Organizational Effectiveness [J]. Journal of Organizational Behavior ,1995 , (16) 319333
- [M]. Michigan Business Review ,1965
- [3] Johnson ,P. Fraser , Michiel R. Lenders. The Supply Organizational Structure Dilemma[J]. Journal of Supply Chain Management , Summer 2001 (6).4 – 11
- [4] Oren Harari. You 're Not in Business to Make a Profit[J]. Management Review , 1992 (6) 53 – 55
- [5] B. M. Bass : Leadership and Performance Beyond Expectations [M]. New York :Free Press , 1985.
- [6] W. L. Koh ,R. M. Steers , J. R. Terborg : The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore[J]. Journal of Organizational Behavior ,1995 , (16) 319333
- [7] Decanio , Stephen J. , Catherine Dibble , Keyvan Amir – atefi. The Importance of Organizational Structure for the Adoption of Innovation[J]. Management Science 2000 46 (10) :1285 – 1299
- [8] Donaldson , Lex. Organizational Portfolio Theory : Performance – Driven Organizational Change[J]. Contemporary Economic Policy 2000 ,18 (4).
- [9] Mills , Peter K. , Gerardo R , Ungson. Reassessing the Limits of Structural Empowerment : Organizational Constitution and Trust as Control[J]. Academy of Management Review ,2003 ,28 (1) :143 – 153.

Analysis of Evaluating Standards and Affecting Factors of Organizational Performance

PAN Xu – ming

(Southwest University of Finance and Economy Chengdu 610074 China)

Abstract Organizational performance is of vital importance to the existence and development of an organization. Many theorists and practitioners are interested in how to evaluate organizational performance and analyze the affecting factors of organization performance. From different perspective and level , this paper analyses the index system of evaluating organizational performance , and then studies the affecting factors of organization performance .

Key Words organizational performance ; value judgement ; organizational change ; trust relationship

·学术动态·

三个代表重要思想写入宪法的重大意义

《中共中央关于修改宪法部分内容的建议》的重要内容之一是将“三个代表”重要思想写入宪法 ,这是我国政治生活中的一件大事 ,具有重大而深远的意义。

将“三个代表”重要思想写入宪法 ,实现了宪法指导思想的又一次与时俱进 ,确定了其在国家政治和社会生活中的指导地位 ,决定着我国发展的方向、前途和命运 ,为全国人民在新世纪新阶段继续团结奋斗提供了共同的思想基础 ,是对新世纪新阶段建设中国特色社会主义的根本法律保证 ,反映了我国人民的共同意愿 ,体现着党的主张和人民意志的统一 ,是全国人民团结前进的强大动力。

“三个代表”重要思想强调与时俱进、执政为民、以人为本 ,把实现人民的愿望、满足人民的需要、维护人民的利益作为根本出发点和落脚点 ,因而它就得到了人民的衷心拥护和全力支持。经过几年的学习和贯彻 ,“三个代表”重要思想越来越深入人心。将“三个代表”重要思想写入宪法 ,反映了广大人民的意愿 ,是党的主张和人民意志相统一的体现 ,必将成为建设中国特色社会主义的强大动力。

·宣 文·

作者：潘旭明
作者单位：西南财经大学, 成都, 610074
刊名：电子科技大学学报（社会科学版）
英文刊名：JOURNAL OF UNIVERSITY OF ELECTRONIC SCIENCE AND TECHNOLOGY OF CHINA (SOCIAL SCIENCES EDITION)
年，卷(期)：2004, 6 (2)
被引用次数：7次

参考文献(9条)

1. Stanley E Seashore. Criteria of Organizational Effectiveness 1965
2. Stanley E Seashore. Criteria of Organizational Effectiveness 1965
3. Johnson;P Fraser;Michiel R Lenders. The Supply Organizational Structure Dilemma[外文期刊] 2001(06)
4. Oren Harari You're Not in Business to Make a Profit 1992(06)
5. BMBass Leadership and Performance Beyond Expectations 1985
6. WL Koh;RM Steers;JR Terborg The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore 1995(16)
7. Decanio;Stephen J;Catherine Dibble Keyvan Amir-atefi The Importance of Organizational Structure for the Adoption of Innovations[外文期刊] 2000(10)
8. Donaldson;Lex Organizational Portfolio Theory: Performance-Driven Organizational Change 2000(04)
9. Mills Peter K;Gerardo R Ungson. Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls[外文期刊] 2003(01)

本文读者也读过(8条)

1. 蒲德祥 组织绩效微观影响因素研究评述[期刊论文]-商业时代2009(1)
2. 邵燕华. 赵振娟. 陆桂芳. Shao Yanhua. Zhao Zhenjuan. Lu Guifang 护理人员组织绩效水平及其影响因素研究[期刊论文]-护理研究2010, 24(23)
3. 周萍. ZHOU Ping 职能导向与流程导向组织绩效影响因素研究[期刊论文]-山东大学学报（哲学社会科学版）2008(2)
4. 廖荣华. Liao Rong-hua 浅谈企业财务管理目标[期刊论文]-湖南广播电视大学学报2001(3)
5. 陈建勋. 潘昌才. 吴隆增 知识创造对组织绩效的影响路径分析[会议论文]-2008
6. 于子珺 虚拟团队绩效的影响因素及绩效改进对策分析[期刊论文]-现代企业文化2008(12)
7. 陈建勋. 朱蓉. 吴隆增. CHEN Jianxun. ZHU Rong. WU Longzeng 内部社会资本对技术创新的影响——知识创造的中介作用[期刊论文]-科学与科学技术管理2008, 29(5)
8. 郝华 湖北省农村合作医疗制度的历史考察[学位论文]2007

引证文献(10条)

1. 黄家联 浅析供电企业人力资源管理与组织绩效的关系[期刊论文]-中国高新技术企业 2013(18)
2. 岳也飞. 程文淦 基于层次分析法的供电企业组织绩效评价研究——以G省地市供电局为例[期刊论文]-价值工程 2013(2)
3. 李瑞锋 基于BSC和AHP的企业组织绩效评价模型构建研究[期刊论文]-新西部（下旬刊） 2013(11)
4. 盛意. 谭洁 内在因素与企业组织绩效相关性问题的logistic分析[期刊论文]-统计与决策 2009(22)
5. 巩海霞. 唐飞. 涂俊梅 高职院校教学团队绩效影响因素研究[期刊论文]-黑龙江高教研究 2012(10)

6. 蔡德章, 王要武. 基于成员合作的组织有效性建模分析[期刊论文]-四川大学学报（哲学社会科学版） 2007(5)
7. 陈德毅. 浙江省桐乡市“撤乡并镇”后的组织绩效考察[学位论文]硕士 2005
8. 张健东, 肖洪钧, 洪勇. 高层管理者前瞻性行为与组织绩效的关系：探索性案例研究[期刊论文]-科技与管理 2012(5)
9. 张健东, 肖洪钧, 洪勇. 高层管理者前瞻性行为与组织绩效关系的案例研究[期刊论文]-管理案例研究与评论 2012(6)
10. 徐芳. 以目标为导向的绩效关系研究[学位论文]硕士 2006

本文链接: http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical_dzkjdxxb-shkx200402005.aspx