



基于模糊层级分析的 成长型中小企业组织 有效性评价研究

刘 宇 张征超 著★

 哈尔滨工程大学出版社

基于模糊层级分析的成长型中小企业 组织有效性评价研究

刘 宇 张征超 著

HEUP 哈尔滨工程大学出版社

内 容 简 介

本书以国内外现有的组织理论和有效性评价理论为基础,结合中国成长型中小企业的现实情况,系统描述和分析了这一类型企业在生命周期主要阶段中组织有效性曲线的运动规律,总结出了曲线变迁的动因;建立了适用于成长型中小企业组织有效性评价的指标体系;采用层次分析法构建了成长型中小企业组织有效性的评价模型;并通过实证研究检验了该方法的可靠性;最后,提出了成长型中小企业提高其组织有效性的途径。

本书旨在帮助读者理解成长型中小企业的特征、组织有效性评价的相关理论和方法,可作为企业组织理论研究者的专业指导书,也可以作为从事企业组织管理相关工作者的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

基于模糊层级分析的成长型中小企业组织有效性评价研究/刘宇,张征超著. —哈尔滨:哈尔滨工程大学出版社,2016. 10

ISBN 978 - 7 - 5661 - 1389 - 4

I. ①基… II. ①刘… ②张… III. ①中小企业 - 企业管理 - 研究 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 261026 号

选题策划 龚 晨 宗盼盼

责任编辑 张忠远

封面设计 恒润设计

出版发行 哈尔滨工程大学出版社
社 址 哈尔滨市南岗区东大直街 124 号
邮政编码 150001
发行电话 0451 - 82519328
传 真 0451 - 82519699
经 销 新华书店
印 刷 哈尔滨市石桥印务有限公司
开 本 787 mm × 960 mm 1/16
印 张 6.75
字 数 150 千字
版 次 2016 年 10 月第 1 版
印 次 2016 年 10 月第 1 次印刷
定 价 29.80 元

<http://www.hrbeupress.com>

E-mail: heupress@hrbeu.edu.cn

前 言

成长型中小企业是中国经济发展的一支生力军,已经成为支撑和推动我国经济持续、稳定、快速增长的重要力量。但成长型中小企业生命周期短、成长难的问题是摆在我们面前的一大难题,也是学术界讨论的焦点。如何使成长型中小企业具有足够高的成长性,摆脱成长障碍,是当前迫切需要解决的问题。近年来,从组织有效性的角度探讨成长型中小企业成长进程的研究逐渐进入人们的视线,但是关于如何科学、客观、简便地评价出成长型中小企业组织有效性的水平以及评价方法的专门研究还很少。因此,研究成长型民营中小企业的组织有效性问题,具有一定的理论和现实意义。

本书以国内外现有的组织理论和有效性评价理论为基础,结合中国成长型中小企业的现实情况,系统描述和分析了这一类型企业在生命周期主要阶段中组织有效性曲线的运动规律,总结出了曲线变迁的动因;建立了适用于成长型中小企业组织有效性评价的指标体系;采用层次分析法等数学方法构建了成长型中小企业组织有效性的评价模型;并且通过实证研究检验了该方法评价效果的可靠性;最后,针对企业组织有效性可能造成影响的诸多因素,提出了成长型中小企业提高其组织有效性的途径,相信对我国成长型中小企业的健康成长具有一定的现实指导意义。

著者

2016年9月

目 录

第1章 绪论	1
1.1 研究背景和意义	1
1.2 研究思路和方法	9
1.3 本书的创新之处	11
第2章 企业组织有效性的基本理论	13
2.1 组织有效性的概念	13
2.2 组织有效性的维度和影响因素	14
2.3 企业组织有效性的评价标准	17
2.4 组织有效性的评价方法	20
第3章 我国成长型中小企业组织有效性的演变机理研究	24
3.1 企业生命周期-组织有效性曲线模型	24
3.2 成长型中小企业组织有效性曲线的形成机理	25
3.3 成长型中小企业组织有效性曲线的变迁规律	26
第4章 我国成长型中小企业组织有效性评价指标系统的构建	31
4.1 指标体系的设计原则	31
4.2 评价指标的筛选	32
4.3 企业组织有效性评价指标体系的构建	34
4.4 企业组织有效性评价的原理	39
第5章 成长型中小企业组织有效性评价的实证研究	46
5.1 企业基本情况	46
5.2 企业组织内部管理现状	49

5.3 企业组织有效性评价	56
第6章 提高成长型中小企业组织有效性的途径研究	65
6.1 建立有效的组织管理体系	65
6.2 建立有效的人力资源管理体系	67
6.3 积极应用信息技术和管理技术	69
第7章 结论与展望	70
附录A 调查问卷(专家版)	72
附录B 调查问卷(员工版)	77
第一部分 基本资料	77
第二部分 问题	78
附录C L公司组织流程描述	83
参考文献	92

第1章 绪 论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

1. 成长型中小企业的概念及评价模型

一个国家的经济稳定持续增长离不开数量众多的中小企业,特别是在稳定经济、吸纳就业、出口创汇和提供社会服务等方面,中小企业的作用是不可或缺的。在我国,尤其是以成长型中小企业的表现最为突出。

所谓成长型中小企业,是指在较长时期内(五年以上),具有持续挖掘未利用资源(如行业领先、技术垄断和管理高效等)的能力,不同程度地表现出整体扩张态势,未来发展预期良好并能得到高投资回报,具有较强成长性的中小企业。一个中小企业是否是成长型中小企业,关键是看其是否具有较强的成长性。企业成长性的强弱主要是以“中小企业发展问题研究”课题组提出的成长型中小企业 GEP 评估法^①来判断的。该方法以企业实际财务指标为直接依据,建立包括发展状况、获利水平、经济效益、偿债能力和行业成长性等五大类指标的综合指标体系,以科学地、规范地对成长型中小企业进行综合评估。经过几年的研究,评价模型与理论基础不断趋于完善,已得到了社会各界的广泛认可。

2. 成长型中小企业的基本特征

中国目前的成长型中小企业一般都具有以下几个基本特征:

^① 2000年4月,中国企业评价协会会同国家经济贸易委员会中小企业司、国家统计局工业交通统计司,共同设立了“中小企业发展问题研究”课题,提出了一种专门评估成长型中小企业的方法——GEP 评估法。

(1)良好的成长前景

成长型中小企业是根据 GEP 评估法测算成长性大于 1 的中小企业,都具有某方面的竞争优势,或者拥有其独到的产品或服务,或者拥有核心技术,或者拥有丰富的管理经验等,但共同的特点就是这些竞争优势使得成长型中小企业能在激烈竞争中具有极大的发展潜力,呈现出良好的扩张态势,拥有良好的成长前景。

(2)较强的适应和应变能力

成长型中小企业旺盛的生命力很大程度上表现为很强的适应市场和应变的能力。企业要生存就要不断适应瞬息万变的环境,根据环境的变化来调整自己。成长型中小企业由于规模相对较小,具有很强的应变能力。当商业环境发生变化时,能够较快地转换市场、生产范围、组织模式等,紧跟市场的发展动向,不断改变经营方式,以适应环境的变化。

(3)有较高的信息化水平

中国成长型中小企业的信息化水平相对于全体中小企业而言要高出很多。“中小企业发展问题研究”课题组的调查样本中,所有的成长型中小企业都应用了信息技术,且信息化建设已经超越了仅仅建立企业网页的初级阶段,正逐步走向深层次的生产与管理实际应用。这为成长型中小企业的进一步发展打下了良好的基础。

3. 成长型中小企业的主要经济指标

由国家经济贸易委员会、国家统计局、中国企业评价协会的共同研究结果表明:成长型企业尤其是中小企业已经具备了一定的规模,在促进国民经济的发展中具有一定的地位和作用。截至 2014 年底,中国中小企业的数量已占全国企业总量的 99.3%,占全国 GDP 的 55.6%、工业新增产值的 74.7%、社会销售额的 58.9%、税收的 46.2% 以及出口总额的 62.3%,而且全国 75% 左右的城镇就业岗位也是由中小企业提供的。可以看出,中小企业已经成为中国工业经济的重要增长点,为中国经济发展做出了巨大的贡献。

整体来看,截至 2014 年,中国中小企业的成长状况基本良好,成长态势基本稳定;成长型中小企业共计 16 958 家,占实际有效评估样本的比重为 23%,在整个中小企业中占有十分重要的地位。如表 1.1 所示,截至 2014 年底,中国共有中小企业 273 300 家,其中,成长型中小企业为 16 958 家,占全部中小企业的比重只有 6.2%,而资产总额比重和销售总额比重均高达 10% 以上。需要特别指出的是,2014 年中国全部中小企业中,亏损企业有 57 691 家,亏损面为 21.1%,亏损额高达 1 416.57 亿元;盈亏相抵后的实际利润总额为 6 426.52 亿元,其中成长型企业的利润总额为 787.57 亿元,所占比重高达 12.3%。

再从整个工业产业来看,成长型中小企业的地位也是非常重要的。如表 1.2

所示,2014年中国成长型中小企业的资产占全部企业的比重为6.1%,但其销售总额、利润总额和资产总额的比重却分别达到了6.5%、6.6%和8.2%。显然,成长型中小企业是中小企业的主要生力军。

表 1.1 2014 年成长型中小工业企业与全部中小工业企业主要经济指标

企业类型	企业数量/家	比重	销售总额/亿元	比重	利润总额/亿元	比重	资产总额/亿元	比重
全部中小企业	273 300	100%	37 810.44	100%	6 426.52	100%	51 098.51	100%
成长型中小企业	16 958	6.2%	14 934.31	39.50%	787.57	12.3%	15 449.92	30.42%

表 1.2 2014 年成长型中小企业主要经济指标统计

企业类型	企业数量/家	比重	销售总额/亿元	比重	利润总额/亿元	比重	资产总额/亿元	比重
全部企业	276 474	100%	198 799	100%	11 928	100%	6 621.29	100%
大型企业	3 211	1.2%	71 113.32	35.8%	5 501.48	46.1%	1 389.19	21%
中小企业	273 263	98.8%	127 685.68	64.2%	6 426.92	53.9%	5 232.10	79%
成长型中小企业	16 958	6.1%	13 007.86	6.5%	787.57	6.6%	543.66	8.2%

4. 组织有效性与成长型中小企业的关系

但是,由于自身实力弱、抗风险能力差等缺陷,中小企业的死亡率是非常高的。根据有关学者的研究,在全部中小企业中,约有68%的企业在第一个5年内倒闭,19%的企业可生存6~10年,只有13%的企业寿命超过10年。也就是说,大比例的成长型中小企业过不了成长期。

它在本质上是一个投入产出的组织,它从环境中取得资源投入,然后将这些资源转换为产品和服务再输送到环境中去。企业的成长过程实际上也是企业内部组织不断完善、变革和成长过程。在这个过程中,组织的有效性一方面决定了企业投入产出的效率,另一方面也真实地反映了企业的成长状态。根据莱本斯坦(Leibenstein)的X_非效率理论:在企业组织内部存在一种管理上的效率(即组织有效性),这种效率随着企业规模的扩大而逐渐降低。当企业的规模过大时,企业

组织内部效率会降至零甚至变为负的。成长型中小企业进入成长期后,企业规模扩大,同时伴随着组织有效性的下降,联系上述在这一阶段失败的中小企业,我们可以得到如下结论:组织有效性与成长型企业的成败之间存在着必然的联系。

5. 组织有效性的四要素模型

陈洪浪、卓绍斌和李金燕为我们总结出组织有效性的四要素模型(见图 1.1),即一个组织我们可以把它分为四个部分或者要素来研究,分别是领导、结构、流程和员工。如果把企业组织比喻成人体,则领导维度相当于企业的“大脑”;结构维度相当于企业的“骨骼系统”;流程维度相当于组织的“血肉及神经网络系统”;员工维度相当于组织的“四肢/细胞”。这四个维度决定了组织整体的效能,即决定着一个企业组织效率的高低。

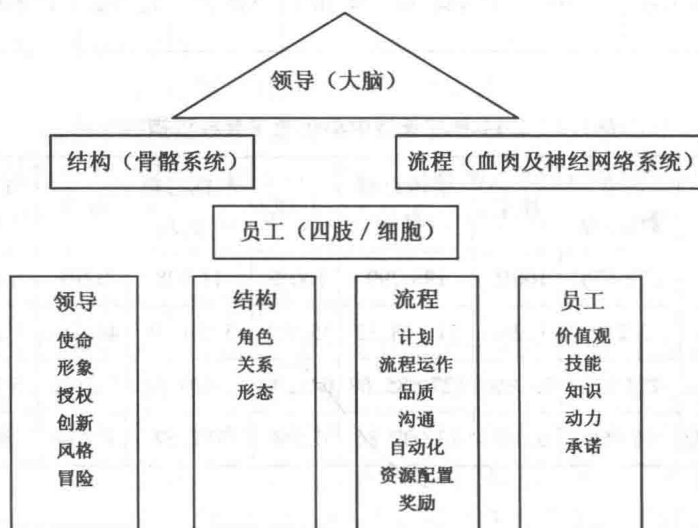


图 1.1 组织有效性的四要素模型

6. 我国成长型中小企业组织效率的整体情况

我国的成长型中小企业组织效率的整体情况如何呢?通过问卷的分析,以及和国外标杆企业进行比较,我们得出的分析结果如下。

(1) 领导维度分析

从具体要素层面对领导维度进行分析,我们总结出中国成长型中小企业在领导维度存在的主要问题是:

① 公司治理方面

缺乏科学有效的治理结构。

②战略方面

战略不明确,战术不清晰,缺乏集体意志。

③价值观方面

领导人对企业理念和管理原则缺乏思考、提炼和宣传。

④沟通方面

老板与下面缺乏沟通;中层与老板思想差距越来越大,对话越来越困难,老板的思想在天上飞,管理层却在地上爬。

⑤压力传递方面

领导人负荷越来越大,精力分散,抓工作无法集中力度;压力传递手段单一。

⑥授权方面

授权不当,授权不足,或者授权出现反复。

⑦领导风格方面

倡导信任、授权、参与、创新、勇于尝试等方面不够。

国内企业领导维度评价结果,如图 1.2 所示。

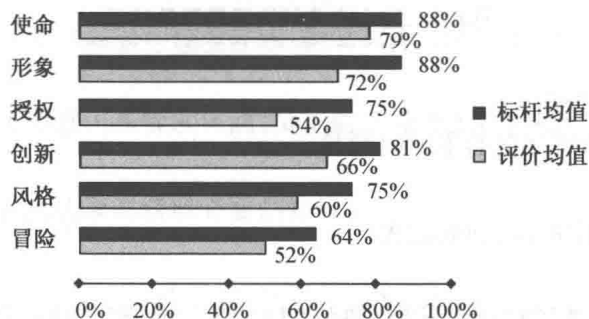


图 1.2 国内企业领导维度评价结果

(2)结构维度分析

在结构维度存在的主要问题是:

①部门划分

部门及职能划分不合理,职责不清不全,或相互交叉,不利于工作的开展和能力的提升。

②角色及职责

角色及职责不明确,员工往往不清楚自己的工作、他人的工作及两者之间的关系;偏向于“本位主义”地理解工作职责和任务。

③管理层级

层级过多,决策缓慢;管理层越位、错位、缺位现象严重。

④例外工作

出现大量新的工作、新的问题,但无法解决。

⑤工作驱动

很多工作的完成不是依靠程序,而是依靠个人关系和影响力,或者依靠无休止的协调,各部分和员工之间的正式合作关系薄弱。

国内企业结构维度评价结果,如图 1.3 所示。

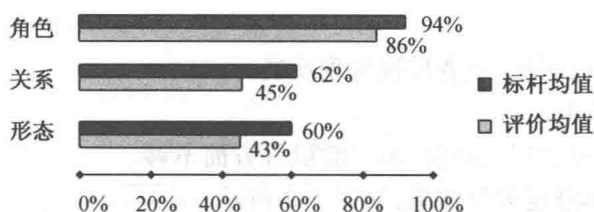


图 1.3 国内企业结构维度评价结果

(3) 流程维度分析

企业在流程维度存在的主要问题是：

①计划流程

计划性差,工作忙乱,到处救火。

②部门协作

流程被“部门墙”割裂为一段一段的“切片”流程,部门协作困难,没有人真正对流程负责,也没有人知道流程到底是如何运行的。

③品质控制

流程中的品质控制不足,品质意识不足。

④信息沟通

流程中的信息沟通不足,信息化水平较低。

⑤资源保障

培训和发展机会不足、资源配置不及时合理、奖励制度和机制不合理。

国内企业流程维度评价结果,如图 1.4 所示。

(4) 员工维度分析

成长型中小企业在员工维度存在的主要问题是：

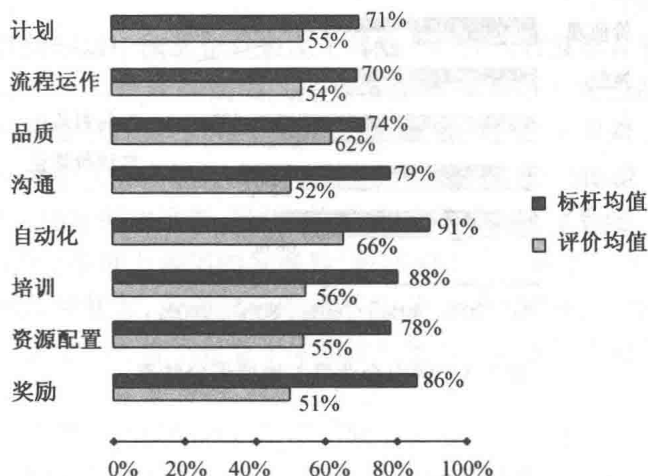


图 1.4 国内企业流程维度评价结果

①价值观

缺乏共同的核心价值观和行为方式,新老员工之间价值观和利益方面的冲突。

②技能

管理者缺乏管理意识和管理技能,员工缺乏完成工作的技能。

③知识

员工缺乏或者无法及时获取必要的知识。

④动力

员工缺乏发展通道,主动性、积极性不足,缺乏激情。

⑤承诺

人员稳定性存在隐患。

国内企业员工维度评价结果,如图 1.5 所示。

通过分析,我们看到,国内绝大多数企业在组织有效性和成熟度方面与国内外标杆的差距比较大(每个维度的得分都比标杆差 14% 以上)。之所以如此,一方面是因为企业家在创业时期往往只重视业务发展,不重视组织建设;另一方面,是因为民族文化背景,使得我们在组织的知识准备方面远远不如西方社会。

因此,我们有必要研究成长型中小企业的组织有效性,提示企业家应该关注业务发展的同时持续关注组织的有效性,使得组织与业务协调发展,来寻求一条中小企业的健康成长之路。

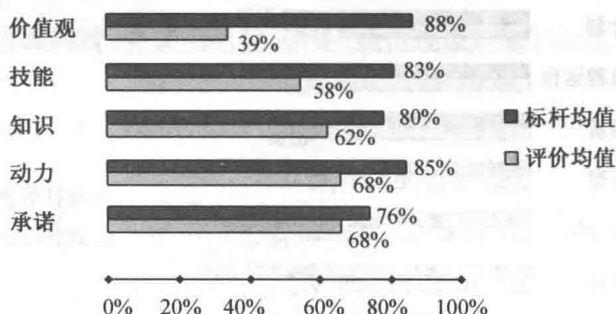


图 1.5 国内企业员工维度评价结果

1.1.2 研究意义

1. 理论意义

在学术界,对中小企业的理论研究颇多,不同之处在于各自研究问题所处的视角不同。目前国内学者对于成长型中小企业的研究主要集中在以下几个方面:一是成长型中小企业的发展现状及贡献,二是成长型中小企业的成长障碍研究。在众多关于成长型中小企业的成长障碍的研究课题中,方向主要集中在成长型中小企业所处政策环境、它们的经营机制、产权关系、企业家能力等方面,对于企业本身组织的成长规律及成长过程中的组织有效性缺乏深层次的研究,现有的研究成果在实际的可操作性方面也存在不足。

在当今高度不确定的环境下,企业维持组织的有效性的困难加大,对于成长中的中小企业更是如此。在环境相对稳定的年代,企业的有效性主要取决于其内部的运作效率。而且,一个有效的组织一旦建立,其有效性往往能持续许多年。然而当今的世界变化非常快,组织面对的环境要素也日益复杂。这使得当今社会的组织很难建立并保持其有效性。如果说环境稳定的年代企业还有较多时间去考虑和提高其有效性,那么,当今社会中企业的时间就越来越少,缺乏有效性的企业会很快被淘汰。高度不确定的环境使得对成长型中小企业组织有效性问题的研究变得更加重要和迫切。

本书立足于企业组织管理视角,研究成长型中小企业的组织有效性以及如何判断一个成长型中小企业的内部组织是否有效和如何建立一个有效的企业内部组织,相信对丰富我国中小企业理论研究能够起到积极作用。

2. 现实意义

组织有效性问题对中国的企业来说尤其重要。伴随着改革开放而成长起来的成长型中小企业正面临着新的挑战。这些挑战来自外部环境和企业自身两个方面。从外部环境来看,中国民营企业面临的外部环境已远远不同于改革开放之初的环境。中国的社会主义市场经济体制日益完善,市场竞争更加激烈,尤其是加入世界贸易组织后,顾客更加挑剔,经济、技术等宏观环境变化更快。从企业自身来看,我国的中小企业经过十多年的发展后,现在到了一个坎上。如果跨过这个坎,企业就能进一步发展壮大,否则就会停滞不前,甚至在激烈的市场竞争中被淘汰。对于它们来说最关键的也许不是急于采用这些所谓的先进管理思想、方法和手段,而是要首先弄明白两个根本问题:自己要成为什么样子?如何做?本书认为,对于许多中小企业来说最迫切的问题是组织问题。也就是如何建立一家充满生机活力的、富有进取精神的、开放性的组织。没有有效的组织作为保证,一切都是空谈。因此,在探讨什么样的组织是有效组织的同时研究如何提高企业的组织有效性,对于我国成长中的中小企业克服成长障碍,取得更大经济效益具有现实的指导意义。

1.2 研究思路和方法

1.2.1 研究思路

结合前面的研究我们知道,组织有效性与成长型企业的成败之间存在着必然的联系。因此本书的研究将从以下几个方面着手:

(1)本书将选取处于那些刚刚度过创业阶段,已经进入成长阶段或即将进入成长阶段,但尚未进入成熟阶段的中小企业(即典型的成长型中小企业)作为研究对象,从企业的领导、结构、流程和员工四个维度系统描述成长型中小企业组织有效性曲线在企业成长过程中各个阶段的运动规律,同时对于造成这种走势的动因进行分析,归纳出我国成长型中小企业组织有效性在企业成长过程中的一般规律。

(2)本书的另一个着眼点是要构建一个适用于我国成长型中小企业组织有效性的评价的系统模型,以便这些成长型的中小企业能够随时对自己的现状做出正确判断。评价模型的建立需要从评价指标体系着手,本书将结合前人对于组织有效性评价指标的研究成果,以及中国本土成长型中小企业的特征,在征得多位权威专家意见的基础上,选出真正适合于中国成长型中小企业的组织有效性评价指标集,并通过实证研究检验该评价方法的有效性和可操作性。

(3)建立评价方法以及评价指标体系的最终目的不是在于评价,而是要指导我国的成长型中小企业能通过自身的评价与调整,突破企业成长中隐藏的障碍,走上健康成长的道路。因而,本书研究的又一重点是针对企业组织有效性可能造成影响的诸多因素,提出了成长型中小企业提高其组织有效性的途径。本书的整体结构如图 1.6 所示。

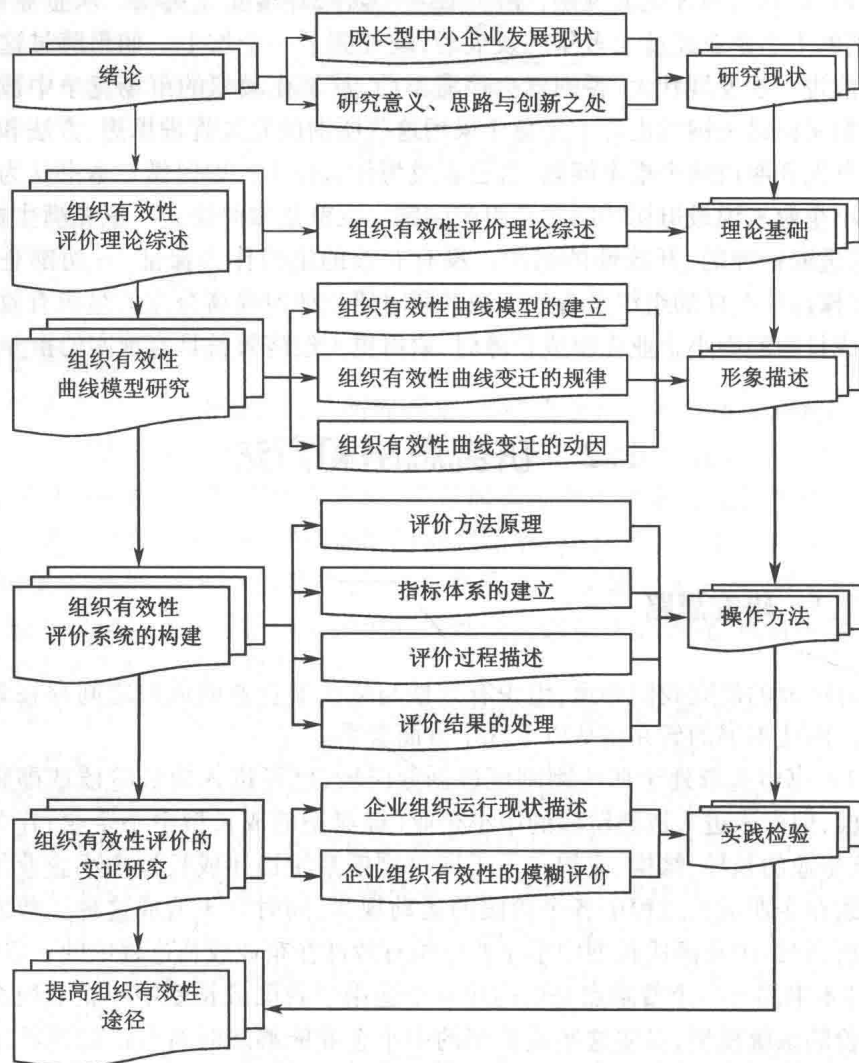


图 1.6 本书的整体结构

1.2.2 研究方法

本书主要采取的研究方法主要是规范分析法、定量分析法和实证分析法等。

企业的组织有效性因为涉及企业内部多个系统,所以表现为一个复杂的因素集合。同时,企业的组织有效性又因其所在的不同生命周期阶段表现出不同的演化特征。因此,本书采取规范分析法,结合成长型中小企业的不同发展阶段,归纳、分析了企业在不同发展阶段中组织有效性曲线的形成机理、变迁规律,并以此作为进一步分析和研究的理论基础。

我们之前所能接触到的组织有效性的定量分析方法中,有的是从组织较低的运作层面加以分析,有的是从企业所涉及的利益方的价值观的角度加以分析,全面真实反映企业组织有效性的效果不强。另外,从这些方法的可操作性上来说,都不能让人满意。我们需要一种既能将诸多影响组织有效性的因素综合考虑,又简单、易操作的新评价方法。模糊层次分析法是指运用模糊数学理论与层次分析法相结合,对复杂的社会经济以及科学管理领域中的问题的不同侧面所得的数据进行综合评价的一种方法。该方法首先利用层次分析法分析复杂的社会经济以及科学管理领域中的问题,根据问题的性质和要达到的目标,将问题分解成不同的组织因素,并按照因素间的相互关系影响,以及隶属关系,形成一个多层次的 analysis 结构模型,并最终把系统分析归结为各层次指标权重的确定或相对优势的排序问题。将一些边界不清、不易定量的因素定量化,适用于对规律不确定事物的整体评价。因此,本书选择了模糊层次分析法来对我国成长型中小企业的组织有效性进行定量评价。

实证分析方法是证明假设成立的最好方法。本书设计了一套适用于我国成长型中小企业组织有效性评价的指标体系,通过对具体企业的实证研究,可以检验出该指标体系的科学性与完善性。并且,通过实证研究我们能够找出我国成长型中小企业存在的普遍性问题,以便找到解决这些问题的关键对策。

1.3 本书的创新之处

第一,本书参照生命周期曲线模型,在企业成长的各个阶段对企业组织有效性曲线的发展变化进行了描述;概括了成长型中小企业的组织有效性的演化规律;同