

# 基于模糊综合评价的组织发展健康诊断的研究

席延涛

西南财经大学会计学院

DOI:10.12238/ej.v7i10.1958

**[摘要]** 组织发展是现代企业关注的重要话题,理论界与实践界都给出了不同的注解。从实际操作来看,企业关注组织发展本质上是想企业可以具有持续经营与发展的能力。在组织健康度诊断中由于变量因素过多且某些因素无法定量,故采用了模糊数学中的模糊综合评价法来进行等级评估。

**[关键词]** 组织发展; 模糊综合评价; 层次分析法; 组织健康度

中图分类号: X820.2 文献标识码: A

## Research on Organizational Development Health Diagnosis Based on Fuzzy Comprehensive Evaluation

Yantao Xi

School of Accounting, Southwest University of Finance and Economics

**[Abstract]** Organizational development is an important topic of concern for modern enterprises, and both the theoretical and practical circles have provided different annotations. From a practical perspective, enterprises' focus on organizational development is essentially to enable them to have the ability to sustain operations and growth. In the diagnosis of organizational health, due to the excessive number of variable factors and the inability to quantify certain factors, the fuzzy comprehensive evaluation method in fuzzy mathematics is used for level assessment. This paper has used an example of the 2018 organizational health assessment of an Internet enterprise in Shenzhen to realize the accuracy of such assessment methods.

**[Key words]** organizational development; fuzzy comprehensive evaluation; analytic hierarchy process; organizational health

### 1 背景

组织发展(OD)是近年中国人力资源管理中比较流行的词汇,虽然它和人力资源管理理论一样是舶来品。但它在中国企业中的关注度,尤其是中国互联网企业中的应用尤为广泛。在中国的阿里巴巴、腾讯、百度等知名互联网公司都建立起了组织发展研究中心,研究组织发展与组织健康等核心问题。本质上来说,组织发展是从建立就必须关注到的问题,它是组织长续经营的基础,同时对组织管理者提出更高的要求。组织发展最先在美国被提出,组织发展(OD)一词的提出是1959年,1969年组织发展OD.过程咨询和组织文化研究的鼻祖埃德加·沙因(Edgar Schein)曾提出:所有组织——无论规模和类型,都会面临两类问题:面对迅速变化的环境,如何不断去适应外部;为帮助组织顺利适应外部,怎样相应地整合内部。组织发展活动总是基于并体现着价值观,这些价值观构成了组织发展的哲学,故也称其为哲学研究。

1.1组织发展理论模型。在中国无论是在理论还是在实践方面都对组织发展有着不同的理解,有些学者将组织发展理解为组织的企业文化表现,有些实践者将组织发展定义为组织架构的设计。

从宏观的组织发展实践来看,组织发展不单变为企业的组织架构或组织文化的实体表现,而是应该从兼顾组织与人的角度,来探讨与实践,人在组织中所产生的价值,以及组织如何更好地发展。因此,本文认为组织发展理论模型如下:

组织发展(OD)=OW(组织力)+MP(精神力)

组织发展中的组织力包含两个层面:

OW(组织力)=组织结构+人的能力

组织发展中的精神力包含两个层次:

MP(精神力)=组织文化+组织伦理

在企业实践中,组织发展的目的是“提升组织系统整体有效性和组织适应环境变化的能力”,激活个体与组织,推动组织的可持续发展。因此组织发展介乎组织战略与工作执行之间,如同人体的骨架与神经系统。对企业战略起到支撑作用,并且在战略执行过程中起到指引作用。因此可以认为组织发展在企业战略与执行之间起到了承接的作用。因此在判断企业是否能够执行战略之前,本文认为需要对组织开展组织健康调研。

1.2模糊综合评价模型。模糊综合评价是以模糊数学为基础。

应用模糊关系合成的原理,将一些边界不清,不易量化的因素量化,进行综合评价的一种方法。在组织发展健康度评价中,涉及到大量的复杂现象和多种因素的相互作用,而且,评价中存在大量的模糊现象和模糊概念。因此,在综合评价时,常用到模糊综合评价的方法进行量化处理,评价出组织发展健康等级,取得了良好的效果。但权重的确定需要专家的知识 and 经验,具有一定的缺陷,为此,本文采用层次分析法来确定各指标的权系数。使其更有合理性,更符合客观实际并易于定量表示,从而提高模糊综合评判结果的准确性。此外,模糊综合评价中常取的取大取小算法,信息丢失很多,常常出现结果不易分辨(即模型失效)的情况。所以,本文提出了针对模糊综合评价的改进模型。

## 2 组织健康度模型的求解

2.1 互联网企业的多级模糊综合评价指标及其抽样数据。本文以深圳市某互联网企业的组织发展能力评价为例,以企业中所有员工为调查对象,采用自填式问卷法收集数据。将涉及企业组织发展能力有关评价指标设计成问卷,然后采用分层抽样方法,将问卷随机发放给被调查人中,让其独立完成调查问卷,并对每份问卷进行有效性审查。共发出问卷370份,回收370份,回收率100%,有效问卷365份,有效率为98.6%。

问卷设计成李克特量表的格式,所制定的环境质量评价指标体系共由6个一级指标(含总印象)与19个二级指标构成,指标的测量采用李克特量表的方法,利用语义学标度分为4个测量等级:好、良好、一般、差。为了便于计算,我们将主观评价的语义学标度进行量化,并依次赋值为4、3、2及1。主观测量是用四级语义学标度。所设计的评价定量标准见表1。

表1 评价定量分级标准

评价值	评语	定级
$x_i > 3.5$	好	E1
$2.5 < x_i \leq 3.5$	良好	E2
$1.5 < x_i \leq 2.5$	一般	E3
$x_i \leq 1.5$	差	E4

借助抽样调查数据,说明基于层次分析法的模糊综合评价在该方面的应用。确定评价对象的因素集即确定评价指标。现从以下几个方面来考虑:从企业战略、员工能力、组织能力、员工思维、员工治理、企业文化设定6个一级评价指标以及19个二级环境评价指标构成体系。所构成的组织发展与诊断体系见表2。

### 2.2 指标权重求解的层次分析法步骤

#### 2.2.1 确定评价对象集

$P$  = 某互联网公司组织发展健康度。

#### 2.2.2 构造评价因子集

$u = \{u_1, u_2, \dots, u_6\} = \{\text{企业战略、员工能力、组织能}$

力、员工思维、员工治理、企业文化}

#### 2.2.3 确定评语等级论域

确定评语等级论域,即建立评价集  $V$ 。

$$V = \{v_1, v_2, \dots, v_4\} = \{\text{好, 良好, 一般, 差}\}$$

### 2.3 组织健康度多级模糊综合评价

表2 企业组织发展与诊断两级评价指标及其权重

综合指标	评价指标	权重
A 组织能力 (0.202)	a <sub>1</sub> 用户导向	0.183
	a <sub>2</sub> 创新	0.128
	a <sub>3</sub> 敏捷	0.210
	a <sub>4</sub> 成本	0.174
	a <sub>5</sub> 质量	0.199
	a <sub>6</sub> 执行	0.106
B 员工治理 (0.156)	b <sub>1</sub> 治理健康度	0.213
	b <sub>2</sub> 组织运作	0.321
	b <sub>3</sub> 信息沟通	0.285
	b <sub>4</sub> 流程 IT 支持	0.181
C 企业文化 (0.165)	c 文化价值观	1
D 员工能力 (0.202)	d <sub>1</sub> 人才招聘	0.217
	d <sub>2</sub> 培训发展	0.285
	d <sub>3</sub> 保留	0.246
	d <sub>4</sub> 淘汰	0.252
E 员工思维 (0.109)	e <sub>1</sub> 思维健康度	0.474
	e <sub>2</sub> 绩效激励	0.526
F 战略 (0.166)	f <sub>1</sub> 战略合适度	0.429
	f <sub>2</sub> 战略接受度	0.571

(表中权重的分配由层次分析法求出)

### 2.3.1 组织健康的加权平均模糊合成综合评价

利用加权平均  $M(\bullet, \oplus)$  模糊合成算子将  $A$  与  $R$  足合成得到模糊综合评价结果向量  $B$ 。模糊综合评价中常用的取大取小算法,在因素较多时,每一因素所分得的权重常常很小。在模糊合成运算中,信息丢失很多,常导致结果不易分辨和不合理(即模型失效)的情况[16]。所以,针对上述问题,这里采用加权平均型的模糊合成算子。计算公式为:

$$b_j = \sum_{i=1}^p (a_i \cdot r_{ij}) = \min \left( 1, \sum_{i=1}^p a_i \cdot r_{ij} \right), j = 1, 2, \dots, m$$

式中,  $b_i$ ,  $a_i$ ,  $r_{ij}$  分别为隶属于第  $j$  等级的隶属度、第  $i$  个评价指标的权重和第  $i$  个评价指标隶属于第  $j$  等级的隶属度。

### 2.3.2 多级模糊综合评价结果向量

将来源于抽样调查的统计数据代入建立的模型中, 计算各级模糊综合评价的向量。

#### ① 组织能力的评价向量

$$A_1 = a_1 R = (0.150309, 0.458948, 0.311525, 0.079172)$$

归一化后的综合评价向量:  $(0.150, 0.459, 0.312, 0.079)$

#### ② 员工治理的评价向量

$$B_1 = (0.213, 0.321, 0.285, 0.181) \circ \begin{pmatrix} 0.058 & 0.277 & 0.556 & 0.110 \\ 0.160 & 0.489 & 0.310 & 0.041 \\ 0.040 & 0.328 & 0.466 & 0.167 \\ 0.041 & 0.225 & 0.499 & 0.236 \end{pmatrix}$$

$$= (0.082535, 0.225865, 0.498879, 0.197111)$$

归一化得  $(0.084, 0.226, 0.499, 0.197)$

#### ③ 企业文化评价向量 $C_1 = (0.035, 0.370, 0.511, 0.084)$

#### ④ 员工能力评价向量

$$D_1 = (0.217, 0.285, 0.246, 0.252) \circ \begin{pmatrix} 0.049 & 0.417 & 0.441 & 0.093 \\ 0.024 & 0.224 & 0.483 & 0.270 \\ 0.034 & 0.203 & 0.532 & 0.231 \\ 0.025 & 0.296 & 0.543 & 0.137 \end{pmatrix}$$

$$= (0.032137, 0.278859, 0.50106, 0.188481)$$

归一化得  $(0.032, 0.279, 0.501, 0.188)$

#### ⑤ 员工思维的评价向量

$$E_1 = (0.474, 0.526) \circ \begin{pmatrix} 0.022 & 0.277 & 0.493 & 0.208 \\ 0.031 & 0.320 & 0.499 & 0.150 \end{pmatrix}$$

$$= (0.026734, 0.299618, 0.496156, 0.177492)$$

归一化得  $(0.027, 0.300, 0.496, 0.177)$

#### ⑥ 战略评价向量

$$F_1 = (0.429, 0.571) \circ \begin{pmatrix} 0.036 & 0.349 & 0.524 & 0.091 \\ 0.008 & 0.143 & 0.406 & 0.444 \end{pmatrix}$$

$$= (0.020012, 0.231374, 0.456622, 0.292563)$$

归一化得  $(0.020, 0.231, 0.457, 0.292)$

#### ⑦ 综合评价向量

$$A = (0.202, 0.156, 0.165, 0.202, 0.109, 0.166) \circ \begin{pmatrix} 0.150 & 0.459 & 0.312 & 0.079 \\ 0.048 & 0.226 & 0.499 & 0.197 \\ 0.035 & 0.370 & 0.511 & 0.084 \\ 0.032 & 0.279 & 0.501 & 0.188 \\ 0.027 & 0.300 & 0.496 & 0.177 \\ 0.020 & 0.231 & 0.457 & 0.292 \end{pmatrix}$$

$$= (0.05629, 0.316428, 0.456311, 0.166291)$$

归一化得  $A' = (0.057, 0.318, 0.458, 0.167)$

#### ⑧ 对综合评分值进行等级评定

$$V_A = 4 \times 0.150 + 3 \times 0.459 + 2 \times 0.312 + 1 \times 0.079 = 2.68$$

$$V_R = 4 \times 0.084 + 3 \times 0.226 + 2 \times 0.499 + 1 \times 0.197 = 2.09$$

$$V_C = 4 \times 0.035 + 3 \times 0.370 + 2 \times 0.511 + 1 \times 0.084 = 2.356$$

$$V_D = 4 \times 0.032 + 3 \times 0.279 + 2 \times 0.501 + 1 \times 0.188 = 2.155$$

$$V_E = 4 \times 0.027 + 3 \times 0.300 + 2 \times 0.496 + 1 \times 0.177 = 2.177$$

$$V_F = 4 \times 0.020 + 3 \times 0.231 + 2 \times 0.457 + 1 \times 0.292 = 1.979$$

由上述计算可知, 对照表1的评价分级标准可得某互联网公司的“组织发展健康度”评价指标的评价结果为“良好”属于  $E_2$  级, 其它5个指标的评价结果都为“一般”, 属于  $E_3$  级。按照各个指标的评分等级的大小可以对其排序, 其中“员工治理”、“战略”的评价要比其它指标都要低一点。而对总体的综合评判分值为:

$$V = 4 \times 0.057 + 3 \times 0.318 + 2 \times 0.458 + 1 \times 0.167 = 2.65$$

说明某互联网公司的组织健康度为“良好”, 属于级。

### 3 结论

在对该互联网企业进行组织健康综合评价时, 其组织发展评价指标较多, 常用的取大取小算法, 常常出现组织健康的评价结果不易分辨的情况。在对模糊综合评价结果进行分析时, 对常用的最大隶属度原则方法存在有效性的问题。本文采用加权平均原则方法对结果进行分析, 并可对多组织指标进行一定的比较排序, 最终的组织健康度等级结果是让人信服的。

#### [参考文献]

[1] 王博. 信息时代企业组织变革发展方向[J]. 现代管理科学, 2017(2): 106-108.

[2] 马建明. 论组织发展(OD)方法在商业不动产经营企业中的应用——过程咨询法在CJ公司变革应用的实现过程[J]. 科技创新导报, 2017(14): 228-229.

[3] 翁越舟. 浅析组织文化对组织发展的影响——以苹果公司注重细节的企业文化为例[J]. 经贸实践, 2017(21): 215.

[4] 笪妮. 建立与组织发展相匹配的人才团队[J]. 经贸实践, 2017(1): 128-129.

[5] 罗贤飞. 企业组织制度优越性综合评价——基于模糊数学和三角评价模型的分析[J]. 科技管理研究, 2010, 30(7): 35-37.

[6] 肖业强, 熊青琳. 模糊层次综合评价在中小企业商誉等级评估中的运用[J]. 常州工学院学报, 2017, 30(1): 60-67.

[7] Fischer C, Pöhler A. Supporting the Change to Digitalized Production Environments Through Learning Organization Development[M]//The Impact of Digitalization in the Workplace. 2018.

[8] Jamieson D W, Church A H, Vogelsang J D. Enacting Values-Based Change: Organization Development in Action[J]. 2018.

[9] Church A H, Shull A C, Burke W W. Organization Development and Talent Management: Divergent Sides of the Same Values Equation[J]. 2018.

#### 作者简介:

席延涛(2002--), 男, 汉族, 河南省郑州市人, 在校学生, 本科, 西南财经大学会计学院, 组织发展健康诊断。