

基于 ANP 的组织士气管理测评模型研究

刘辰¹, 李雪飞¹, 程永波², 黄晔凯³

(1.南京航空航天大学 高等教育研究所,南京 210016;
2.南京财经大学,南京 210046;3 南京航空航天大学档案馆,南京 210016)*

摘要: 对于组织而言,组织成员的士气是很重要的方面,领导者需要知道组织成员的士气高低,以便更好地管理。本文通过研读国内外相关文献,综合德尔菲法专家意见,构建了组织士气管理的测评指标体系,根据德尔菲专家的打分,基于 ANP 计算出各指标的相应权重,建立了具备综合性、实用性和可复制性的士气测评指数模型。

关键词: 组织士气管理;组织成员;指标体系;ANP;德尔菲法

doi: 10.3969/j.issn.2095-5642.2019.02.095

中图分类号:F272.92

文献标志码:A

文章编号:2095-5642(2019)02-0095-10

一、研究缘起

士气是个体或团体基于自身的信赖、忠诚及热忱,所产生的情绪和心理状态。组织成员在工作过程中所产生的情绪和心理状态直接关系到组织成员工作效率和工作质量高低。高士气是组织人力资源竞争力的关键因素之一,有高昂士气的组织成员会有更好的工作绩效,更愿意花费精力、专注力和额外的努力,投入自己的工作。同时,企业凝聚力和竞争力的提升也有赖于高昂的士气。^[1]因此,士气不仅仅与组织成员的工作效率和工作效率有关,也关系到组织与组织内人才的稳定性。而士气管理就是通过各种手段使组织成员处于一种渴求成功、充满信心并不断努力的心理激发状态的过程。

关于士气的研究,国外起步较早。Fred 对军队士气进行研究,考察了一个排的领导的凝聚力与下属的态度和绩效之间的关系,认为领导管理行为和方式对组织成员的工作积极性、投入度和动机有密切关联。^[2]除了对军队士气的研究外,还有学者在工业、医疗及教育等领域进行研究。在国内,也有一些学者做过士气研究。黄培伦和林山以珠海电信为例,通过士气调查,表明和谐的工作气氛与组织成员士气密不可分^[3]。秦颖等人也调查了不同企业下组织成员的士气,认为领导的管理方式、行为,工作的内容和氛围,心理因素等方面也与士气有着密切的关系^[4]。李志斌和缪艳娟通过研究证明团队的士气感对企业绩效具有显著的正向作用^[5]。因此,目前士气相关研究主要存在以下几个方面的问题:一是研究的理论性不高,研究结论不统一,特别是在不同的领域中对于士气的概念定义是不同的;二是研究主要是集中于定性研究,缺乏直观的定理研究,缺乏与组织中实际情况相结合的研究;三是方法比较单一,缺少动态的适应性,无法满足士气管理所具有的动态性和变化性的需要;四是针对组织士气管理方面的研究较为匮乏,尤其对组织士气管理的评价模型研究更是凤毛麟角。因此,有必要针对组织士气管理展开测评模型研究,以增强组织士气管理研究的理论性,为实现组织士气管理的理论与实践相结合做出必要努力。综上所述,文章通过建立组织士气管理测评指标体系,以达成建立可量化的组织士气管理测评指标体系的目的。

* 收稿日期:2018-09-19

基金项目:国家社会科学基金项目国家创新驱动战略发展下“大学—企业”人才流动机制研究(17BGL172)

作者简介:刘辰(1993—),女,江苏南京人,硕士研究生,研究方向:高等教育管理、企业管理;

李雪飞(1976—),女,江西宜春人,副教授,博士,研究方向:比较高等教育、企业管理;

程永波(1972—),男,黑龙江安达人,研究员,博士,研究方向:科技管理、协同合作问题、管理科学与工程;

黄晔凯(1980—),男,江苏南京人,馆员,硕士,研究方向:高等教育管理、企业管理。

二、指标体系构建

(一) 指标来源

士气虽然是一种外在的表象,但更多的来自于组织成员的内心,因此,在进行组织士气测量时,既要考虑外在表象,又要考查其内在心理。士气既表现为一种个人的激情,同时又受到组织氛围的影响。因此,对组织士气的测量应从外在与内在、组织与个人四个方面来展开测量。要真正对组织士气有一个正确全面的理解就必须从“个体与组织”两个层面来展开测评:一方面,组织士气来自于个人的认识层面和投入层面;另一方面,组织层面给予组织成员的发展以及和谐的组织环境也是影响组织士气的重要因素。

组织士气的研究可以追溯至吉登斯的自我认同理论,他指出自我认同是指个体依据个人的经历反思性地理解到的自我^[6]。只有自我认可的组织成员才有可能自信地应对挑战,满怀热情地投入工作。因此,认可度是衡量组织士气的一个重要指标。此外,麦格雷戈的X理论与Y理论给组织士气分析提供了基础,其中X理论主要从动物人的假设对影响组织士气的因素进行了假设。X理论认为多数人本质上是对工作无兴趣的,而Y理论则从社会人的角度提出了通过条件意义的赋予^[7],让人能够投入工作。因此,投入度可以有效提升组织成员的士气。另外,马斯洛的需要层次理论也给组织士气的分析提供了基础。根据此理论,人的需要从低到高划分为五个层级:生理需要、安全需要、爱和归属感、尊重、自我实现和自我超越^[8]。因此,激励组织士气必须考虑组织成员的各项需求,组织成员的不断发展是组织士气管理的重要方面,发展度便是不可缺少的指标。对组织士气的研究不仅仅应走出个体,走向群体,同时也应该注意群体与个体的互动。社会互动理论认为群体活动和社会过程是以互为条件和结果的社会行动为基础的^[9]。社会互动理论着重研究发生于个体之间、群体之间、个体与群体之间相互社会行动的过程。那么,组织成员与组织的和谐度也是衡量组织士气的一个重要指标。因此,组织士气管理测评可以从认可度、投入度、发展度与和谐度这四个维度来进行。

如前所述,认可度是组织士气的基本前提,投入度是必要条件,发展度是重要保障,和谐度是最终目的。组织成员只有对职业、自我和组织具有认可度,才愿意去投入,去发展,去促进和谐的氛围。因此,认可度是组织士气的基本前提,组织成员愿意投入,那么组织成员便具有士气。因此,投入度是组织士气的必要条件,组织成员具有发展度,那么就会增加认可度、投入度与和谐度。因此,发展度是组织士气的重要保障,当组织具有和谐的氛围,那么说明组织成员具有认可度,也具有投入度和发展度。因此,和谐度是组织士气的最终目的。

综上所述,根据自我认同理论、麦格雷戈的X-Y理论、马斯洛需要层次理论和社会互动理论确定一级指标;根据获取的所有三级指标,采用逆向归纳法,得出与一级指标分别相对应的二级指标;最终构建出具备综合性、实用性和可复制性的组织士气管理测评指标体系(图1)。

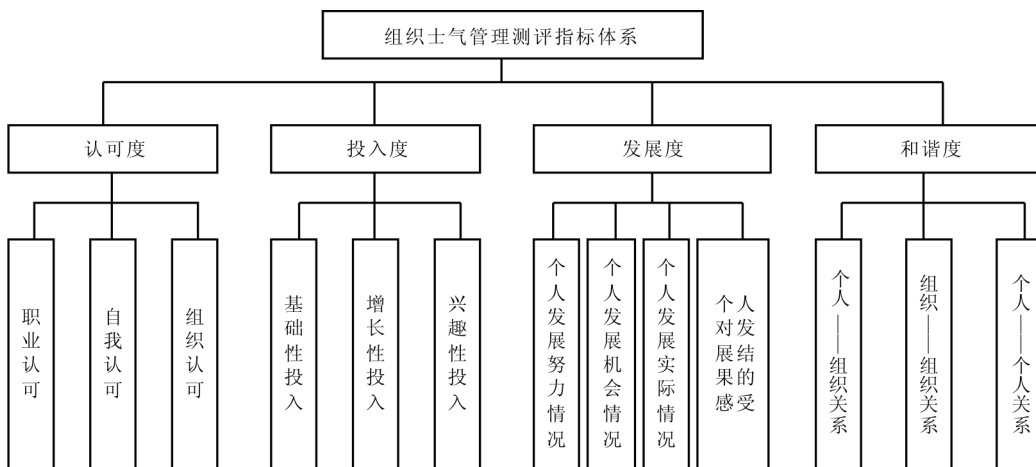


图1 组织士气管理测评指标体系框架图

其中,三级指标主要来源于两个部分:

第一部分,通过大量研读国内关于士气管理的文献,从中提炼总结出 39 个三级指标,由此归纳总结出与 4 个一级指标相对应的 13 个二级指标。

第二部分,通过德尔菲法获取。专家组由 15 位专家组成,其中高校管理学教授 5 位、企业高层领导 2 位、企业中层领导 3 位、企业基层领导 2 位、普通组织成员 3 位。专家组一方面对已获取的 39 个三级指标、13 个二级指标、4 个一级指标进行论证打分,以此决定指标的保留、舍弃和修改;另一方面利用自身的专业知识,提出应该补充进入指标体系的指标。通过三轮专家不断论证打分、修改指标,最终确定了包含 37 个三级指标、13 个二级指标、4 个一级指标的组织士气管理测评指标体系(表 1)。

表 1 组织士气管理测评三级指标体系

一级指标	二级指标	三级指标
认可度 B ₁	职业认可 C ₀₁	对目前职业的满意度 C ₀₁₁
		对薪水和福利的满意度 C ₀₁₂
		对工作条件和工作环境满意度 C ₀₁₃
		对职业前景的满意度 C ₀₁₄
	自我认可 C ₀₂	对个人发展现状的认可 C ₀₂₁
		对自己工作胜任力的认可 C ₀₂₂
		对个人可塑性程度的认可 C ₀₂₃
		对工作中个人价值的认可 C ₀₂₄
	组织认可 C ₀₃	对单位规章制度的认可 C ₀₃₁
		对组织企业文化的认可 C ₀₃₂
		对单位社会声望的认可 C ₀₃₃
		对单位发展前景的认可 C ₀₃₄
		对单位发展目标和发展战略的认可 C ₀₃₅
投入度 B ₂	基础性投入 C ₀₄	个人遵守上班纪律情况 C ₀₄₁
		个人工作努力程度 C ₀₄₂
		个人工作强度感受 C ₀₄₃
	增长性投入 C ₀₅	在工作中注意学习思考等投入情况 C ₀₅₁
		参加培训等自我提高投入情况 C ₀₅₂
	兴趣性投入 C ₀₆	工作兴趣程度 C ₀₆₁
业余时间投入工作态度 C ₀₆₂		
发展度 B ₃	个人发展努力情况 C ₀₇	个人职业发展规划情况 C ₀₇₁
		对新技术、新管理方法的接受程度 C ₀₇₂
	个人发展机会情况 C ₀₈	晋升机会情况 C ₀₈₁
		领导考虑下属发展情况 C ₀₈₂
		发挥个人才能机会情况 C ₀₈₃
	个人发展实际情况 C ₀₉	工作绩效与职位晋升关系 C ₀₉₁
		工作绩效与薪酬奖励关系 C ₀₉₂
	个人对发展结果的感受 C ₁₀	个人对晋升、奖励、薪酬等的在意程度 C ₁₀₁
		个人对单位公平发展机会的在意程度 C ₁₀₂

和谐度 B ₄	个人—组织关系 C ₁₁	组织成员的组织归属感 C ₁₁₁
		个人为组织服务的意愿 C ₁₁₂
		组织对个人是否权责分明 C ₁₁₃
	组织—组织关系 C ₁₂	各岗位的协调配合 C ₁₂₁
		上下级分工是否明确合理 C ₁₂₂
	个人—个人关系 C ₁₃	同事间的关系 C ₁₃₁
		下级对上级的感受 C ₁₃₂
		上级对下级的感受 C ₁₃₃

(二)指标说明

组织士气管理测评指标体系可以对组织成员的士气进行评价,让组织者了解到该组织成员的士气。在组织的运行中,安全、质量、效率、成本都是可以量化的,而组织成员的士气是组织进行精神文明建设的一个重要因素,组织领导者需要更清楚地了解该组织成员的士气。所以将从认可度、投入度、发展度以及和谐度四个维度和个人层面和组织层面两个层面来建立指标。为了更好地评价组织成员的士气,需要对4个一级指标对应的13个二级指标分别进行细致的说明:

1.认可度

认可度包含职业认可,自我认可和组织认可。职业认可是指个体对于所从事职业的肯定性评价。对不同工作的认可、对专业团体的认可,可以认为是对某一专业领域或职业的认可。对于组织士气而言,职业认可最重要的是要对自己的职业感到满意,能在其中获得自己的认可的薪酬和令人满意的工作前景,同时对职业的发展前景持认可态度。因此,将职业认可分为4个方面,即对目前职业的满意度、对薪水和福利的满意度、对工作条件和工作环境的满意度、对职业前景的满意度。自我认可是指个人对自己现阶段的评价。组织成员对自己现在的状态,现在个人价值的实现情况的评价。只有那些对个人现状满意,承认自己的工作价值,且认为自己具有胜任工作的能力,并具有可塑性的人,才能通过自我认可获得士气。自我认可可以从对个人发展现状的认可、自己工作胜任能力的认可、个人可塑性程度的认可和个人价值的认可4个方面来进行评价。组织认可是指组织成员在行为与观念诸多方面与其所加入的组织具有一致性,觉得自己在组织中既有理性的契约和责任感,也有非理性的归属和依赖感,以及在这种心理基础上表现出的对组织活动尽心尽力的行为结果。组织认可的人通常是被组织本身所吸引而聚集在组织周围,组织认可的核心是价值认同以及文化接纳。文化是一种特殊的黏合剂,可以将单位及其成员的发展目标高度统一起来^[10]。对组织文化的认可可以在一定程度上体现组织成员的士气。即组织成员能够认可组织的规章制度、组织文化、社会声望、发展前景以及发展目标和发展战略。

2.投入度

投入度包含基础性投入、增长性投入和兴趣性投入。基础性投入是组织成员的理性投入。进入组织的成员对于组织需要有基础性的投入,遵守组织的纪律规则。基础性投入包括个人遵守上班纪律情况、个人工作努力程度和个人对工作强度感受这3个方面。增长性投入是组织成员为了提升自己所做出的大于基础性投入的部分。组织成员自觉地在工作中通过观察学习提升自己,或通过接受培训等来提升自我。增长性投入可以从两个方面来进行评价,即在工作中注意学习反思和参加培训来进行自我提高。兴趣性投入是组织成员根据个人兴趣进行时间和精力的投入。人的兴趣是在新的学习和胜任中不断被推进的,组织成员只有在自己的工作中有自觉自愿的投入,并且通过这种自觉自愿的投入提升了自己,才能真正实现兴趣性投入。兴趣性投入可以细分为工作兴趣程度和对于把业余时间投入到工作的态度这两个方面。

3.发展度

发展度包含个人发展努力程度、个人的发展机会情况、个人发展的实际情况和个人对发展结果的感受情况。个人发展努力程度,即个人对自我的积极主动性,表现为组织成员是否具有明确的职业发展规划,以及个人是否愿意付出努力做到与时俱进。组织成员选择一个企业,从长远来说往往是以追求良好的个人发展

前景为目的,科学的职业生涯设计是组织成员个人发展成就得以满足的通路^[11]。个人发展努力情况包含个人职业发展规划情况和对新技术、新的管理方法的接受程度。个人的成功既需要努力也需要机会,其中是否有晋升空间,是否会被领导给予关心,是否有机会发挥个人才能都是个人发展机会中的重要内容。一个公平的用人环境对于培育良好的组织氛围至关重要,这样的组织氛围建立基于奖勤罚劣,升迁凭能力、绩效和品德的用人机制,让人“见贤思齐,见不贤而内自省”,从而激发组织成员积极向上的工作动力^[12]。个人的发展机会情况包含晋升机会情况、领导考虑下属发展情况和发挥个人才能机会情况。个人的实际发展情况,其中最影响组织士气的是能否获得薪酬增加以及职位上的提升。薪酬的奖励是在物质层面影响组织成员士气的重要方面,同时职位的晋升也是在组织里影响士气的一个重要因素。知识经济时代,更要求识人者能够自身居心端正,以公正之心面对人才的选拔^[13]。因此,从工作绩效与职位晋升关系和工作绩效与薪资奖励这两个方面来评价个人的实际发展情况。个人对发展结果的感受情况和个人实际发展情况同样重要。如果一个有工作能力、有工作热情的人在获得他应有的回报后,他对发展结果的在意程度直接决定了他的士气。有能力的人,由于没有获得机会,尤其是一些在个人发展等方面感觉遭遇不公正对待,而又对个人能力的体现和个人发展的实现看得特别重要的人,即一部分事业心特别重的人而言,则很有可能因受到打击而影响组织士气、埋没才能,这对个人和组织都是重大的损失。因此,个人对发展结果的感受可以从个人对晋升、奖励、薪酬等的在意程度和个人对单位公平发展机会的在意程度这两个方面进行评价。

4. 和谐度

和谐度包含个人—组织关系,组织—组织关系和个人—个人关系。个人与组织之间关系的和谐在组织士气管理里是一个重要因素,关系着组织的稳定,同时也关系着个人是否愿意继续在组织里发展。个人与组织之间的和谐程度主要表现为组织成员是否对组织具有归属感、组织成员是否有主动为单位服务的意愿以及组织对个人是否权责分明这 3 个方面。组织与组织的关系也是和谐的组织氛围中必不可少的因素。和谐的群体会形成良好的场域,这种良好的场域会带来很好的合作共进的氛,从而形成团队成员共同干事的良好环境。而秩序良好的,既互相竞争又能良好合作的和谐氛围往往会给组织成员带来很大的动力,对组织士气的提升极为重要。其主要表现为各岗位的协调配合、上下级分工是否明确合理。个人与个人的关系包括组织成员的平级之间的关系和上下级之间的关系。来自同事和上下级的关怀与帮助会让个体更有信心通力合作,共同实现个体发展和组织发展。有研究表明,领导的角色采择与成员对领导的情感交换有正相关关系,即当领导采用人性化关怀风格站在成员角度思考和解决问题时,成员会认识到自己在团队中的地位和重要性,并以积极的工作行为和态度反映出对领导的好感与认可。并且,成员情感交换不仅可以直接对团队绩效产生积极影响,也可以通过团队士气对团队绩效产生正向影响^[14]。因此,个人与个人的关系主要表现为 3 个方面,即组织成员个人与同事间的关系,下级对上级的感受以及上级对下级的感受。

三、权重确定

(一)网络层次分析法概述

网络层次分析法(Analytic Network Process,简称 ANP)是对层次分析法(Analytic Hierarchy Process,简称 AHP)的发展。ANP 将 AHP 仅考虑上一层对下一层的影响发展为不仅考虑上一层对下一层的影响作用,还考虑下一层对上一层的反馈作用,并且考虑元素集内部及元素集之间的依存关系^[15]。因此利用 ANP 处理具有层次性的问题,更加符合实际,得出的结果更加可信有效。另外,随着 Super decision 软件(简称 SD 软件)的应用,极大简化了 ANP 中超矩阵、加权超矩阵和极限矩阵的计算量,促进 ANP 广泛应用^[16]。

(二)ANP 方法原理及实施步骤

1. 构建网络层次结构模型,确定控制层的准则权重

构建 ANP 网络层次结构模型,需要系统分析出控制层和网络层,并理清每个元素之间关系。确定控制层的准则权重,通过在元素之间相互独立的时候,给定一个准则,比较哪个指标相对于这个准则更重要。根据 1—9 标度法(表 2),可以两两比较出彼此之间的相对重要程度,并通过 AHP 求出各自的权重。

表2 相对重要性标度

标度	定义
1	元素与元素同等重要
3	元素比元素略重要
5	元素比元素较重要
7	元素比元素非常重要
9	元素比元素绝对重要
2,4,6,8	上述相邻判断的中间值
倒数	元素对元素的重要性标度

2. 构建超矩阵

设 ANP 中控制层准则有 P_1, P_2, \dots, P_m , 网络层有元素集为 C_1, C_2, \dots, C_N , 其中 C_1 有元素 $C_{i1}, C_{i2}, \dots, C_{in}, i=1, 2, \dots, N$. 以控制层元素 P_3 为准则, 以 C_j 中元素 C_{j1} 为次准则, 根据标度法构造判断矩阵, 得到归一特征向量 $(\omega_{i1}, \omega_{i2}, \dots, \omega_{in})^T$ 即为网络元素排序向量. 对得到的向量进行一致性检验. 只有当 CR 小于 0.1 时, 才能通过检验, 否则需要调整判断矩阵元素的取值. 同理得到其他元素的归一特征向量, 进而得

到一个超矩阵, 记为 $W_{ij}: W_{ij} = \begin{pmatrix} \omega_{i1}^{(j1)} & \omega_{i2}^{(j2)} & \Lambda & \omega_{in}^{(jn)} \\ \omega_{i2}^{(j1)} & \omega_{i2}^{(j2)} & \Lambda & \omega_{i2}^{(jn)} \\ M & M & M & M \\ \omega_{in}^{(j1)} & \omega_{in}^{(j2)} & \Lambda & \omega_{in}^{(jn)} \end{pmatrix}$ 这里 W_{ij} 的列向量就是 C_i 中元素

$C_{i1}, C_{i2}, \dots, C_{in}$. 如果 C_j 中元素不受 C_i 中元素影响, 则 $W_{ij} = 0$. 因此, 最终可以在 P_s 准则下, 获得超矩阵

$$W, \text{同理获得其他控制元素的超矩阵: } W_{ij} = \begin{pmatrix} \omega_{11} & \omega_{12} & \Lambda & \omega_{1N} \\ \omega_{21} & \omega_{22} & \Lambda & \omega_{2N} \\ M & M & M & M \\ \omega_{N1} & \omega_{N2} & \Lambda & \omega_{NN} \end{pmatrix}.$$

3. 构建加权超矩阵

在 P_s 准则下, 对 P_s 下 $C_j (j=1, 2, \dots, N)$ 个元素对准则的重要性进行比较, 得到一个归一化的排序列

向量为 $(a_{1j}, a_{2j}, \dots, a_{Nj})$, 从而得到一个加权矩阵 $A = \begin{pmatrix} a_{11} & \Lambda & a_{1N} \\ M & M & M \\ a_{N1} & \Lambda & a_{NN} \end{pmatrix}$, 其中 $a_{ij} \in [0, 1]$ 且 $\sum_{k=1}^N a_{ij} = 1$. 如

果两元素之间没有影响, 则 $a_{ij} = 0$. 所以构造加权超矩阵 $\bar{W} = \bar{W}_{ij} = A \times W = (a_{ij} \times W_{ij}) (i=1, 2, \dots, N, j=1, 2, \dots, N)$.

4. 计算极限超矩阵, 获得局部和全局权重

对加权超矩阵 \bar{W} 进行稳定化处理即进行计算极限相对排序向量: $\lim_{k \rightarrow \infty} (1/N) \sum_{k=1}^N \bar{W}^k$. 根据以上计算得到的最终的结果即超矩阵的结果对应着各元素组的局部权重, 加权超矩阵对应着每个元素的全局权重.

(三) 指数网络层次评价模型构建

根据以上的步骤, 首先构建评价模型(图2). 在此评价模型中, 控制层包含目标和准则, 其中目标是 A 组织士气管理测评指标体系, 准则包含 B_1 认可度、 B_2 投入度、 B_3 发展度和 B_4 和谐度. 网络层包括 13 个元素集, 分别为 C_{01} 职业认可、 C_{02} 自我认可、 C_{03} 组织认可、 C_{04} 基础性投入、 C_{05} 增长性投入、 C_{06} 兴趣性投入、 C_{07} 个人发展努力情况、 C_{08} 个人发展机会情况、 C_{09} 个人发展实际情况、 C_{10} 个人对发展结果的感受、 C_{11} 个人——组织关系、 C_{12} 组织——组织关系和 C_{13} 个人——个人关系. 每个元素集包含各自对应的元素. 元素集内部、元素集之间和元素之间存在相互影响依存关系. 借助这个模型, 可以对实际对象进行组织士气管理的评价.

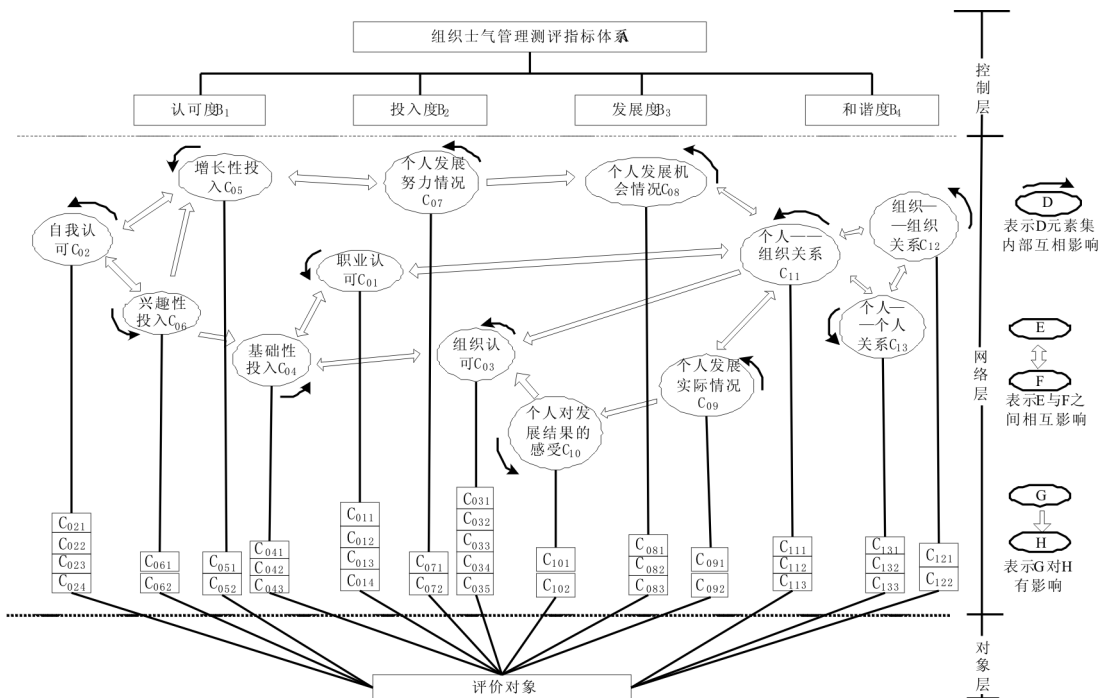


图 2 组织士气管理测评模型

(四)权重确定及结果分析

根据专家打分,借助 SD 软件计算出每个指标权重。鉴于组织士气管理测评指标体系的一级指标之间是彼此独立的,则其权重可直接通过 AHP 获得(表 3),而网络层的元素集及每个元素集对应的各个元素的权重,则需要运用 ANP 获得(表 4)。所有计算均可借助 SD 软件计算得出。

表 3 组织士气管理测评一级指标权重

一级指标	权重
认可度 B ₁	0.250 0
投入度 B ₂	0.250 0
发展度 B ₃	0.250 0
和谐度 B ₄	0.250 0

表 4 组织士气管理测评指标权重

二级指标	局部权重	全局权重	三级指标	局部权重	全局权重
职业认可 C ₀₁	0.333 3	0.048 2	对目前职业的满意度 C ₀₁₁	0.250 0	0.019 1
			对薪水和福利的满意度 C ₀₁₂	0.250 0	0.019 1
			对工作条件和工作环境满意度 C ₀₁₃	0.250 0	0.019 1
			对职业前景的满意度 C ₀₁₄	0.250 0	0.019 1

(接上表)

二级指标	局部权重	全局权重	三级指标	局部权重	全局权重
自我认可 C ₀₂	0.333 3	0.107 4	对个人发展现状的认可 C ₀₂₁	0.250 0	0.021 3
			对自己工作胜任力的认可 C ₀₂₂	0.250 0	0.021 3
			对个人可塑性程度的认可 C ₀₂₃	0.250 0	0.021 3
			对工作中个人价值的认可 C ₀₂₄	0.250 0	0.021 3
组织认可 C ₀₃	0.333 3	0.038 3	对单位规章制度的认可 C ₀₃₁	0.142 9	0.004 3
			对组织企业文化的认可 C ₀₃₂	0.142 9	0.004 3
			对单位社会声望的认可 C ₀₃₃	0.142 9	0.004 3
			对单位发展前景的认可 C ₀₃₄	0.285 7	0.008 7
			对单位发展目标和发展战略的认可 C ₀₃₅	0.285 7	0.008 7
基础性投入 C ₀₄	0.400 0	0.026 3	个人遵守上班纪律情况 C ₀₄₁	0.259 9	0.005 4
			个人工作努力程度 C ₀₄₂	0.412 6	0.008 6
			个人工作强度感受 C ₀₄₃	0.327 5	0.006 8
增长性投入 C ₀₅	0.400 0	0.122 3	在工作中注意学习思考等投入情况 C ₀₅₁	0.500 0	0.048 4
			参加培训等自我提高投入情况 C ₀₅₂	0.500 0	0.048 4
兴趣性投入 C ₀₆	0.200 0	0.048 9	工作兴趣程度 C ₀₆₁	0.500 0	0.019 4
			业余时间投入工作态度 C ₀₆₂	0.500 0	0.019 4
个人发展努力情况 C ₀₇	0.250 0	0.077 5	个人职业发展规划情况 C ₀₇₁	0.500 0	0.030 7
			对新技术、新管理方法的接受程度 C ₀₇₂	0.500 0	0.030 7
个人发展机会情况 C ₀₈	0.250 0	0.093 9	晋升机会情况 C ₀₈₁	0.333 3	0.049 6
			领导考虑下属发展情况 C ₀₈₂	0.333 3	0.049 6
			发挥个人才能机会情况 C ₀₈₃	0.333 3	0.049 6
个人发展实际情况 C ₀₉	0.250 0	0.120 2	工作绩效与职位晋升关系 C ₀₉₁	0.500 0	0.095 2
			工作绩效与薪酬奖励关系 C ₀₉₂	0.500 0	0.095 2
个人对发展结果的感受 C ₁₀	0.250 0	0.016 4	个人对晋升、奖励、薪酬等的在意程度 C ₁₀₁	0.500 0	0.006 5
			个人对单位公平发展机会的在意程度 C ₁₀₂	0.500 0	0.006 5
个人——组织关系 C ₁₁	0.500 0	0.103 8	组织成员的组织归属感 C ₁₁₁	0.333 3	0.027 4
			个人为组织服务的意愿 C ₁₁₂	0.333 3	0.027 4
			组织对个人是否权责分明 C ₁₁₃	0.333 3	0.027 4
组织——组织关系 C ₁₂	0.250 0	0.090 2	各岗位的协调配合 C ₁₂₁	0.500 0	0.035 7
			上下级分工是否明确合理 C ₁₂₂	0.500 0	0.035 7
个人——个人关系 C ₁₃	0.250 0	0.106 6	同事间的关系 C ₁₃₁	0.333 3	0.028 1
			下级对上级的感受 C ₁₃₂	0.333 3	0.028 1
			上级对下级的感受 C ₁₃₃	0.333 3	0.028 1

由表3知,四个一级指标所占权重均为25%。这反映了在组织士气管理测评指标体系中,认可度、投入度、发展度、和谐度这四个维度同等重要。组织成员对职业具有认可度,对组织认可,同时对自我也认可,那么会愿意把身心投入到工作中,愿意在组织里继续发展,并且维护组织的和谐。同样,当组织成员愿意在工作中做基础性投入,愿意对自我进行增长性投入,对工作有兴趣性投入,那么对职业、组织和自我是认可的组织成员,也是愿意发展的,不会成为破坏组织和谐的一个因子。当个人在组织中具有发展度,即个人愿意发展自我,有机会去发展,并且得到了发展,那么组织成员对组织的认可度、投入度也会加深,为组织的和谐度

尽一份自己的力量。此外,在一个和谐的组织里工作,和谐的氛围、和谐的人际关系必然也有助于对组织的认可与投入,组织成员也会愿意在组织中继续发展。因此,认可度、投入度、发展度和和谐度这四个维度是相辅相成的,对于组织士气管理测评是同等重要的。

由表4知,二级指标中所占权重处于前四位的是成长性投入、个人发展实际情况、自我认可和个人一个人关系,分别为12.23%、12.02%、10.74%和10.66%,所占权重最小的是个人对发展结果的感受,即1.64%。这表明组织成员的成长性投入对组织士气管理测评影响程度最大,这与实际生活中看一个人士气的高低与其是否愿意参加组织的培训及在工作中主动思考、反思来提高自我是一致的。同时,个人发展实际情况对组织士气有着较大的影响,在日常工作中,组织成员是否能够得到发展,的确会在一定程度上影响组织士气。自我认可对组织士气也有着较大的影响,自我对现状的认可,对个人价值的认可也会影响到组织士气。此外,个人一个人的关系也是影响组织士气的一个重要的因素,在平时工作中,上下级的关系以及同事之间的关系常常会影响到组织士气。由此可以看出,表4的结果与表3的分析相一致,四个维度对组织士气都具有相同的影响。对于组织士气管理评价可以从这四个维度去考虑,对于组织士气的提高,也可以从这四个方面去思考。

此外,由表4中每个三级指标的权重可以看出,影响最大的两个指标为工作绩效与职位晋升的关系和工作绩效与薪酬奖励关系,权重均为9.52%。除了前面两个指标外,对组织士气管理测评影响大于4%的三级指标,依次有晋升机会情况、领导考虑下属发展情况、发挥个人才能情况、在工作中注意学习思考等投入情况、参加培训等自我提高投入情况,权重分别为4.96%、4.96%、4.96%、4.84%、4.84%。这表明,这些因素对组织士气也具有一定程度的影响。在三级指标中,权重小于1%的三级指标有对单位发展前景的认可、对单位发展目标和发展战略的认可、个人工作努力程度、个人工作强度感受、个人对晋升、奖励、薪酬等的在意程度、个人对单位公平发展机会的在意程度、个人遵守上班纪律情况、对单位规章制度的认可、对组织文化的认可、对单位社会声望的认可,权重分别为0.87%、0.87%、0.86%、0.68%、0.65%、0.65%、0.54%、0.43%、0.43%、0.43%。这说明,在组织士气管理测评中,这些指标容易被忽略,但是它们也在一定程度上可以体现出组织士气。

四、应用展望

利用组织士气管理测评模型,可以针对不同的组织进行组织士气管理测评,从而得出一个组织的士气。将组织士气管理测评模型应用于企业管理的实践中,可以及时发现企业在人员管理过程中影响工作效率,导致人才流失,导致组织成员士气不高的原因。因此,组织士气管理测评模型为改善企业在人员管理方面不足提供了依据,具有一定的价值性、参考性。在应用组织士气管理测评模型于企业管理的实践中时,应以人为本,并充分考虑到组织成员的精神状态,及时掌握组织成员的情况,以避免不必要的人才流失。

参考文献:

- [1] 杜振齐. 当前基层领导班子和领导干部的精神状态问题研究 [J]. 领导科学, 2013(30): 38—39.
- [2] MAEL F A, ALDERKS C E. Leadership team cohesion and subordinate work unit morale and performance [J]. *Military Psychology*, 1993, 5(3): 141—158.
- [3] 黄培伦, 林山. 组织成员激励的士气诊断与对策 [J]. 科技管理研究, 2005, 25(12): 239—242.
- [4] 秦颖, 王衍飞. 国有企业职工士气水平的调查与分析 [J]. 科学管理研究, 2001, 19(1): 63—67.
- [5] 李志斌, 缪艳娟. 预算参与能提升企业绩效吗? ——以团队凝聚力为中介的实证研究 [J]. 新疆大学学报(哲学·人文社会科学汉文版), 2013(4): 14—19.
- [6] 吉登斯. 现代性与自我认同 [M]. 赵旭东, 方文, 译. 北京: 生活·读书·新知三联书店, 1988: 283.
- [7] 斯蒂芬·P. 罗宾斯, 大卫·A. 德森佐. 管理学原理 [M]. 毛蕴诗, 译. 大连: 东北财经大学出版社, 2009: 328—330.
- [8] 赵丽芬. 管理学概论 [M]. 上海: 立信会计出版社, 2009: 227—230.
- [9] 齐美尔. 社会学——关于社会化形式的研究 [M]. 林荣远, 译. 北京: 华夏出版社, 2002: 135.
- [10] 周义邦. 利益冲突视域下单位成员心理失衡的表现及化解之策 [J]. 领导科学, 2017(18): 42—43.
- [11] 高凤祯. 基于成本分析谈企业员工流失问题 [J]. 前沿, 2011(2): 83—85.

- [12] 陈天祥. 干部管理制度漏洞检视——基层权力“家族化”的危害、成因和治理 [J]. 人民论坛, 2013(20):10—11.
- [13] 高扬. 领导者处理与下属关系的难点及策略 [J]. 领导科学, 2017(25):22—24.
- [14] 井润田, 胡思瑶. 角色采择和领导—成员关系对团队绩效的影响 [J]. 科研管理, 2014, 35(2):62—69.
- [15] SAATY T L. Decision making with dependence and feedback : the analytic network process [M]. Pittsburgh: RWS Publications, 1996: 156.
- [16] SAATY R W. Decision Making in Complex Environments: The Analytic Hierarchy Process (AHP) for Decision Making and the Analytic Network Process (ANP) for Decision Making with Dependence and Feedback [M]. RWS Publications, 2003: 257—258.

Research on Evaluation Model of Morale Management of the Organization Based on ANP

LIU Chen^{1a}, LI Xuefei^{1a}, CHEN Yongbo², HUANG Yekai^{1b}

(1a. Institute of Higher Education, 1b. Archive, Nanjing University of Aeronautics and Astronautics,
Nanjing 210016, China;
2 Nanjing University of Finance and Economics, Nanjing 210046, China)

Abstract: The morale of organization members is quite important for the organization. The leader needs to know the morale of organizational members so as to better manage it. By reading the relevant literature and associating experts' opinion of Delphi method, the evaluation index system of morale management of the organization is established. According to Delphi experts' score, the weight of each index is calculated and the comprehensive, practical and reproducible morale evaluation index model is established based on ANP.

Key words: morale management of the organization; organization members; index system; ANP; Delphi method

(责任编辑:赵 华 责任校对:罗 布)