

提升目标管理的有效性

——基于不同类型组织文化的实证研究

罗彪, 缪然, 翁清雄

(中国科学技术大学管理学院, 合肥 230026)

摘要: 通过实证研究比较不同组织文化下目标管理有效性的差异, 探析岗位性质对目标管理有效性的调节作用。研究发现: 团结性对目标管理有效性产生正向影响, 而社交性影响不显著; 岗位性质对“团结性→目标管理有效性”具有显著调节作用; 在图利型组织中目标管理有效性最高。

关键词: 目标管理; 有效性; 组织文化; 岗位性质; 实证研究

中图分类号: F272; C936

文献标识码: A

文章编号: 1001-8409(2014)02-0083-04

Improve MBO Effectiveness

——Empirical Study Based on Different Types of Organizational Culture

LUO Biao, MIAO Ran, WENG Qing-xiong

(School of Management, University of Science and Technology of China, Hefei 230026)

Abstract: This paper compares management by objectives (MBO) effectiveness in different organizational culture types and explores moderating effects of post characters through empirical study. Results show that solidarity affects MBO Effectiveness significantly and positively while the effect of sociability is non-significant; post characters have significant moderating effects on "solidarity→MBO effectiveness"; mercenary culture supports MBO most.

Key words: MBO; effectiveness; organizational culture; post characters; empirical study

1 引言

1954年,彼得·德鲁克首次提出了目标管理理论,他认为实施目标管理可以促使个人目标与组织目标趋于一致,凝聚员工发展愿景,调动员工工作积极性,促进团队合作^[1]。此后,目标管理理论引起了学术界的广泛关注,并逐渐发展为现代管理学理论体系的重要内容。

然而,目标管理并不是万能的钥匙,它适用于何种组织,哪些因素会影响目标管理的有效性,针对这些问题学者们进行了一些探索。比如,Hollmman分析了目标管理适用的组织环境、部门性质^[2];Carroll等则提出目标的难易度、清晰度等特征是决定目标管理有效性的重要因素^[3]。然而,相关研究大都还只停留于思辨性的理论分析,实证研究较少,尤其是从组织文化的角度进行的实证分析更少。因此,很有必要通过实证研究来进一步分析目标管理的组织适应性,为提升目标管理有效性提供理论依据。本研究将通过实证分析组织文化对目标管理有效性的影响,验证岗位性质等因素对目标管理有效性的调节作用,并根据研究结

果提出增强目标管理有效性的具体对策建议。

2 理论基础

2.1 目标管理有效性

目标管理有效性指目标管理的实施对提升个人工作绩效和组织管理效率的贡献程度。目标管理越有利于提升员工的工作绩效和组织管理效率,则越有效。长期以来,学者们把目标管理分解为个人目标管理和组织目标管理。早期文献多将目光聚焦在员工个人身上,认为目标管理的作用是通过实施分权与自我控制提高员工工作积极性与个人目标达成^[4]。后来学者发现,以个人为管理对象时,员工会过于关注自身目标实现,而忽略其行为对他人目标实现的影响,从而使组织的利益遭受一定程度的损害^[5]。事实上,组织绩效由个人绩效组成,这也是目标管理实施的初衷,即目标层层分解控制,以保障合成组织绩效的可靠性。但组织绩效很难被完全分解到个体,且个体绩效表现差异较大,因而组织目标管理有效性并非由个人目标管理有效性简单合成。因此,最合适的办法应是同时

收稿日期: 2013-04-11

基金项目: 国家自然科学基金项目(71272064);安徽省优秀青年科技基金项目(1308085JGD07);教育部人文社会科学基金青年项目(12YJC630228)

作者简介: 罗彪(1978-),男,安徽亳州人,副教授、博士,研究方向为战略管理、管理控制;缪然(1990-),女,安徽芜湖人,硕士研究生,研究方向为绩效管理;翁清雄(1981-),男,福建莆田人,副教授、博士,研究方向为组织与人力资源管理。

从个人层面和组织层面对目标管理有效性进行评价。

2.2 组织文化的分类与测量

根据不同研究需要,学者们对组织文化进行了多种分类。比如,Deal等(1982)根据决策回馈速度和风险偏好将组织文化分为硬汉型、努力工作/尽情享乐型、长期赌注型、注重过程型四种类型。Kotter等(1992)基于组织文化力量指数提出强力型、策略合理型和灵活适应型三种组织文化类型。Goffee等(1988)基于文化诊断的目的,提出了组织文化的双S立方体模型,以团结性为横轴,社交性为纵轴,将立方体的一面划分为四个部分,分别代表四种文化类型:共有型、网络型、图利型及散裂型。其中,团结性指组织成员基于共同的职务、利益和目标形成的人际关系,它衡量了一个组织快速有效追求共同目标的能力,而不管人们是否互相喜欢。社交性则指组织成员间友善的程度,强调全然的愉悦和相互关怀的友谊所带来的舒适感。社交性和团结性都很高的组织文化,称为共有型文化;社交性高团结性低的组织文化,称为网络型文化;团结性高社交性低的组织文化,称为图利型文化;社交性和团结性都很低的组织文化,称为散裂型文化^[6]。Goffee等的组织文化分类方法被认为可以增强人们对组织特色的辨别,具有较为广泛的应用价值。因此,本文选取此方法对组织文化进行测量。

3 研究假设

总体的研究假设模型如图1所示,模型重点分析组织文化如何通过影响目标制定方式(员工是否参与到目标设置)、员工的工作态度与工作行为(更加重视自身目标达成还是组织目标达成)、目标管理结果的运用(强调激励性还是公平性)等方面对个人与组织目标管理有效性产生影响^[7],并具体探索不同岗位类型与层级的调节作用。

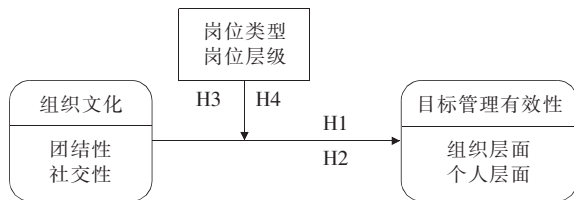


图1 研究假设模型

3.1 组织文化对目标管理有效性的影响

3.1.1 团结性与目标管理有效性

团结性高的组织中,人与人之间通过工作的分工协作形成比较紧密的工作伙伴关系,员工不仅关注个人工作效率提升,还注重互相协作以促进共同目标的达成。一方面,这种工作上团结协作的组织文化,促使员工积极参与目标的设置。而员工参与目标设置被认为能增加目标的激励性,并使得目标更加清晰和明确,从而提高员工的工作积极性和工作效率。另一方面,团结性高的组织文化中,员工更倾向于将个人的绩效目标与他人的绩效目标及组织的整体目标结合起来,并以整体目标为导向来调整自身的工作,促进了组织内部有效和谐的分工作业,有利于个人绩效目标与组织绩效目标的同时达成。团结性还有利于纠正过分重视个体绩效目标、忽视组织整体绩效目标的问题,使员

工能够正确认识个体目标与整体目标之间的依存关系,提升目标管理的有效性。据此,本研究提出如下假设:

H1a: 团结性对个人目标管理有效性具有正向影响。

H1b: 团结性对组织目标管理有效性具有正向影响。

3.1.2 社交性与目标管理有效性

社交性高的组织强调员工之间的互动和沟通,鼓励员工建立除工作联系之外的私人朋友关系。在社交性高的组织文化中,同级、上下级以及部门之间的沟通和联系非常紧密。上下级之间的有效沟通是提升目标管理有效性的基础。员工通过与上级的沟通以明确自己的工作范畴、绩效目标,尤其是通过这种沟通来获取对自身绩效的反馈。社交性越高,上下级之间的关系越融洽,沟通越顺畅。当员工在工作中遇到困难时,更容易获得上级的支持和帮助,包括改善工作技能、促进员工之间的合作、加强工作支持平台建设等。同事之间的有效沟通和朋友关系,则有利于加强工作中的合作,通过工作中的互帮互助提升彼此的工作绩效。再者,要提升目标管理的有效性,最担心的就是部门之间的互相拆台或者各自为政。社交性的组织文化使部门之间的协作更加融洽,部门领导之间以及成员之间建立了比较紧密的人际关系,互相尊重彼此利益,促进部门之间加强合作以实现共同目标。因此,在社交性高的组织文化中,组织内部的人际沟通更加顺畅、有效,有利于员工之间通过互相支持、部门之间通过共同合作,促进个人目标和组织目标的实现。据此,本研究提出如下假设:

H2a: 社交性对个人目标管理有效性具有正向影响。

H2b: 社交性对组织目标管理有效性具有正向影响。

3.2 岗位类型与层级的调节作用

研究表明组织文化可以改变个人的态度和行为,进而对组织的整体运行产生影响^[8]。然而,组织文化对个人的态度和行为的影 响在不同情景下存在一定的差异^[2]。因此,很有必要进一步分析组织文化对目标管理有效性的影响在不同岗位之间是否存在差异。

3.2.1 岗位类型的调节作用

一般来说,工作岗位可以分为“直线型”和“职能型”两种类型。研究表明,职能型员工比直线型员工具有更高的组织文化认同感,倾向于履行更多的工作承诺^[9]。但是,目标管理在职能部门实施效果却不如直线部门,大部分职能型部门并不热衷于这种管理模式,并表现出对目标管理的一些不满^[2]。这与职能型部门的工作任务特点相关,大部分职能型部门的主要工作任务是支持性、服务性、参谋性的,其工作绩效难以衡量,更难以进行横向比较。Hollmann指出,通过增强组织文化对目标管理的支持性可以提升职能部门目标管理的有效性^[2]。可见,对于职能型岗位来说,组织文化对目标管理有效性的影响应该更大。因此,提出如下假设:

H3: 组织文化对职能型岗位目标管理有效性的影响比直线型岗位更显著。

3.2.2 岗位层级的调节作用

企业员工一般被分为三个层级,即高层、中层与基层。不同层级员工对组织文化的感知存在差异,大体来说,员工的层级越高,对组织文化的认同感越强^[10]。而不同层级的员工在目标管理实施过程中肩负的职责亦不同,高层

员工决定了整个公司的运作方向,他们的工作目标与组织目标直接相关;中层员工的工作目标由组织目标分解而来,它们更加具体与可操作;基层员工的工作目标源于中层目标,它们通常是一些短期业绩值^[11]。正因为目标自上而下层层下达,基层员工通常没有足够自由参与设定自己的工作目标,因此,岗位层级越低对目标管理制度的满意度也越低^[10],越需要组织文化的支持以提高目标管理的有效性。由此,提出如下假设:

H4: 岗位层级越低,组织文化对目标管理有效性的影响越强。

4 研究设计

4.1 研究样本

为控制公司目标管理制度等非组织文化因素的干扰,笔者从同一家大型公司的21家分公司选取研究样本,通过问卷调查收集数据。该公司自成立之日起,总公司及分公司的所有部门均纳入了目标管理系统。本文选取的调查样本均为受过目标管理培训,并且在目前岗位上工作满6个月以上的管理人员。为确保研究样本具有一定的代表性,每个分公司只选取10~12名管理人员,其中高层管理者1~2名,中层管理者2~4名,基层管理者6~7名。调查问卷采取现场发放和回收的方式进行,共发出问卷236份,回收232份,其中有效问卷221份,有效反馈率为93.6%。

4.2 变量测量

本研究的调查问卷设计采用李克特五分量表法,得分1~5表示“非常不符合”到“非常符合”。相关测量均选取以往研究中具有较高信度和效度的量表,并通过预研究对量表进行了语义上的修订。

4.2.1 组织文化

本研究测量组织文化采用Goffee等开发的《组织特征问卷调查表》^[6]。该量表包括23个问题项,其中“工作职责分明”等11个问题项用于测量团结性,“人们经常在

表1 变量的均值、标准差以及相关系数

	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
1. 团结性	3.582	0.463	1					
2. 社交性	3.351	0.428	0.662**	1				
3. 岗位类型	1.303	0.461	0.228**	0.143*	1			
4. 岗位层级	2.539	0.677	-0.227**	-0.157*	-0.802**	1		
5. IND	3.649	0.641	0.621**	0.396**	0.353**	-0.316**	1	
6. ORG	3.518	0.645	0.560**	0.373**	0.241**	-0.215**	0.669**	1

注: **表示显著性水平为0.01, *表示显著性水平为0.05; IND指代个人目标管理有效性; ORG指代组织目标管理有效性

5.2 非参数检验

5.2.1 主效应检验

本研究以Bootstrapping方法为基础进行路径系数的非参数检验,依据T-value数值的大小判断路径系数是否显著。从表2可以看出,团结性通往个人与组织目标管理有效性的路径系数均为正(分别为0.638、0.558),且通过了显著性水平为0.01的T检验($t > 2.576$),表明它对个人与组织目标管理有效性均有显著正影响,H1a、H1b得到了验证;而社交性通往个人与组织目标管理有效性的路径系数未通过显著性水平为0.05的T检验,H2a、H2b未得到实证支持。

工作之外进行交流”等12个问题项用于测量社交性。量表的Cronbach's α 值为0.860。

4.2.2 目标管理有效性

本研究选用了Scott使用的目标管理有效性主观感知测量量表^[12],该量表分为个人目标管理有效性、组织目标管理有效性两个部分。前一部分包括工作的计划和组织、绩效评估方法、取得最佳绩效的积极性、个人目标和组织目标的协调、上下级沟通的改进、上下级合作的改进、对目标管理的全面满意度七个方面的问题项^[2],量表Cronbach's α 值为0.914。后一部分包括部门之间的合作、组织问题的有效解决、对组织的影响、组织内部沟通的改进、组织间的协调度五个方面的问题项^[3],量表Cronbach's α 值为0.815。

4.2.3 岗位类型

岗位类型被分为直线型和职能型,直线型的工作指直接面向公司的产品与服务的管理,即事务型管理;职能型的工作指以参谋的身份参与管理,而不直接面向产品或服务,即人事型管理。

4.2.4 岗位层级

岗位层次具体包括高层管理者、中层管理者、基层管理者。高层管理者指子公司总经理、副总经理,基层管理者指一线经理人,一般为工厂里的班组长、小组长等,其余管理者均归为中层管理者。

5 数据分析

5.1 相关分析

本研究主要变量的均值、标准差以及相关系数如表1所示。从相关分析的结果可以发现,团结性、社交性与个人目标管理有效性、组织目标管理有效性均具有显著的正向相关,但团结性与目标管理有效性的相关性明显高于社交性。个人目标管理有效性与组织目标管理有效性相关度较大,考虑两者的相关系数(0.669)及其显著性水平($p < 0.01$),两者应当结合起来研究。

5.2.2 调节作用检验

本研究的调节变量均为分类变量,依据岗位类型和层次,研究样本被分为不同类别,并分别计算各子样本的组织文化对目标管理有效性的作用路径。从表3、表4可以看出,各子样本中社交性到目标管理有效性的路径系数均不显著,因此无法判断调节变量对于社交性与目标管理有效性关系的影响作用,而团结性对目标管理有效性的作用路径表现出差异,根据Keil等(2000)的路径系数比较方法对这种差异的显著性进行进一步检验。表5可以看出,团结性到个人目标管理有效性的路径系数上,职能型的路径系数显著高于直线型($t = 3.449$),基层级高于高层级

($t = 3.472$); 团结性到组织目标管理有效性的路径系数级高于中层级 ($t = 6.223$), 中层级高于高层级 ($t = 3.352$)。H3 部分成立, H4 完全成立。

表2 组织文化对目标管理有效性的路径系数及显著性检验

个人目标管理有效性			组织目标管理有效性		
路径	路径系数	T 值	路径	路径系数	T 值
团结性→IND	0.638**	9.467	团结性→ORG	0.558**	8.750
社交性→IND	-0.027	0.328	社交性→ORG	0.004	0.063
R ² 值	0.386		R ² 值	0.314	

注: ** 表示显著性水平为 0.01; IND 指代个人目标管理有效性; ORG 指代组织目标管理有效性

表3 组织文化到个人目标管理有效性路径系数

组织文化	个人目标管理有效性				
	直线型	职能型	基层管理	中层管理	高层管理
团结性	0.599**	0.648**	0.560**	0.598**	0.627**
社交性	-0.034	0.005	0.140	0.036	-0.057
R ²	0.334	0.425	0.428	0.331	0.352

注: ** 表示显著性水平为 0.01

表4 组织文化到组织目标管理有效性路径系数

组织文化	组织目标管理有效性				
	直线型	职能型	基层管理	中层管理	高层管理
团结性	0.551**	0.443**	0.275	0.500**	0.553**
社交性	-0.038	0.153	-0.092	0.213	-0.063
R ²	0.279	0.317	0.054	0.454	0.266

注: ** 表示显著性水平为 0.01

表5 团结性到目标管理有效性路径系数差异 t 检验

	t 值			
	直线型 - 职能型	基层 - 中层	基层 - 高层	中层 - 高层
个人目标管理有效性	-3.449	-0.992	-3.472	-1.731
组织目标管理有效性	8.781	-6.223	-12.299	-3.352

注: t 值为正, 表明前者强于后者; t 值为负, 表明后者强于前者

5.3 组织文化类型及其目标管理有效性的差异性分析

5.3.1 组织文化的聚类分析

依据问卷回收样本统计的社交性与团结性得分, 通过 K-means 聚类分析法, 将样本按照组织文化类型分为四类。图2 为网络型、共有型、散裂型、图利型四种类型组织文化的样本分布图。

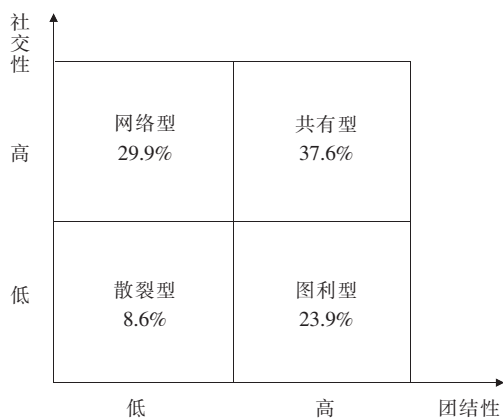


图2 四种不同组织文化的样本分布

5.3.2 不同文化类型下目标管理有效性分析

本文采用均值分析与最小显著差法(LSD) 对不同组织文化下目标管理有效性进行比较。如图3 与表6 所示, 图利型组织中的目标管理有效性显著优于共有型组织, 两者均显著优于网络型与散裂型组织。据此, 可以推断目标管理最适用于图利型组织, 这也与图利型组织既关注员工个人绩效又关注组织整体绩效的文化氛围相符。

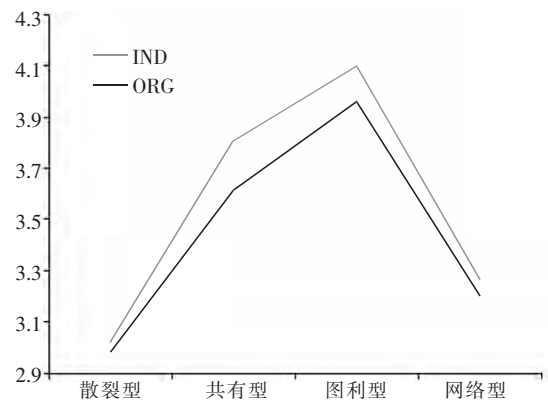


图3 不同文化类型下目标管理有效性均值

(下转第95页)

22:453-474.
 [6] 梁小威, 廖建桥, 曾庆海. 基于工作嵌入核心员工组织绩效——自愿离职研究模型的拓展与检验[J]. 管理世界, 2005(7): 106-115.
 [7] Zeffane R M. Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach [J]. International Journal of Manpower, 1994, 15(9): 22-37.
 [8] Muchinsky P M, Morrow P C. A Multidisciplinary Model of Voluntary Employee Turnover[J]. Journal of Vocational Behavior, 1980, 17(3): 263-290.
 [9] Griffith R W, Hom P W, Gaertner S. A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium [J]. Journal of Management, 2000, 26(3): 463-488.
 [10] Granovetter M. Problems of Explanation in Economic Sociology [J]. Networks and Organizations: Structure, form and action,

1992: 25-56.
 [11] Feeley T H, Barnett G A. Predicting Employee Turnover from Communication Networks [J]. Human Communication Research, 1997, 23(3): 370-387.
 [12] Mossholder K W, Settoon R P, Henagan S C. A Relational Perspective on Turnover: Examining Structural, Attitudinal, and Behavioral Predictors [J]. Academy of Management Journal, 2005, 48(4): 607-618.
 [13] 边燕杰. 城市居民社会资本的来源及作用: 网络观点与调查发现. 中国社会科学, 2004(3): 136-146.
 [14] Hackman J R, Oldham G R. The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects [R]. YALE UNIV NEW HAVEN CT DEPT OF ADMINISTRATIVE SCIENCES, 1974.

(责任编辑: 何彬)

(上接第86页)

表6 LSD均值多重比较结果

因变量	组织文化 (I)	组织文化 (J)	均值差异 (I-J)	标准误	Sig.
个人目标管理有效性	共有型	共有型	-0.783*	0.134	0.000
		散裂型	-1.078*	0.141	0.000
		网络型	-0.246	0.137	0.075
	图利型	共有型	-0.295*	0.093	0.002
		网络型	0.537*	0.087	0.000
		网络型	0.832*	0.097	0.000
组织目标管理有效性	共有型	共有型	-0.628*	0.142	0.000
		散裂型	-0.980*	0.150	0.000
		网络型	-0.218	0.146	0.138
	图利型	共有型	-0.352*	0.099	0.000
		网络型	0.410*	0.092	0.000
		网络型	0.762*	0.103	0.000

注: *表示显著性水平为0.05

6 结论

相关分析结果发现, 团结性与社交性与目标管理有效性均存在显著的相关关系。通过非参数检验发现, 团结性对目标管理有效性正向影响显著, 社交性对其影响不显著。这表明, 团结性对目标管理有效性具有更强的解释性, 并覆盖了社交性的作用。虽然社交性通过增强组织内部的沟通和联系对目标管理有效性起到了积极的促进作用, 但也存在一定的消极作用, 比如, 员工会花很长的时间去架构并维持人际关系, 甚至发展出派系, 这大大减少了他们花在工作上的时间与精力。研究结果还表明, 图利型文化对目标管理支持度最大。鉴于此, 可以通过拆解具有排他性的小团体、明确共同目标等方式适度降低组织的社交性, 提高团结性, 形成图利型文化^[6], 以增加员工对组织的归属感, 提高个人目标与组织目标契合度。

对岗位类型的研究表明, 组织文化对职能型员工目标管理有效性的影响比直线型员工更显著, 对直线型部门的影响比职能型部门更显著。这是因为, 相比于职能型员工, 直线型员工更明确自己的工作目标^[2], 所以即使没有组织文化支持, 对此类员工进行目标管理仍然可取得较好成效, 但直线型组织却比职能型组织更需要强有力的组织文化提高员工的融入感^[13]。在岗位层级方面, 无论对基

层个人还是基层组织来说, 均需要组织文化给予更多支持, 以提高目标管理有效性, 所以岗位层级越低, 组织文化对目标管理有效性的影响越强。据此, 对于组织文化支持度低, 即团结性低或者新引入目标管理的公司来说, 先将目标管理应用于直线型员工、高层员工和职能型组织、高层组织, 再循序渐进地全面推广, 可获得最佳管理效果。

参考文献:

[1] 彼得·德鲁克. 管理的实践 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2009.
 [2] Hollmann R W. Supportive Organizational Climate and Managerial Assessment of MBO Effectiveness [J]. Academy of Management Journal, 1976(4): 560-576.
 [3] Carroll Jr S J, Tosi H L. Goal Characteristics and Personality Factors in a Management-by-objectives Program [J]. Administrative Science Quarterly, 1970: 295-305.
 [4] Antoni C. Management by Objectives——an Effective Tool for Teamwork? [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2005(2): 174-184.
 [5] Roth W F. Is Management by Objectives Obsolete? [J]. Global Business and Organizational Excellence, 2009(4): 36-43.
 [6] Goffee R, Jones G. 公司精神——决定成败的四种企业文化 [M]. 哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2003.
 [7] 樊耘, 余宝琦, 杨照鹏. 基于激励性与公平性特征的企业文化模式研究 [J]. 科研管理, 2007(1): 110-117.
 [8] 赵红梅. 个人-组织契合度对组织公民行为及关系绩效影响的实证研究 [J]. 管理学报, 2009, 6(3): 342-347.
 [9] Koslowsky M. Staff/line Distinctions in Job and Organizational Commitment [J]. Journal of Occupational Psychology, 1990: 167-173.
 [10] Da Graca Batista M, Furtado L, Silva F. Situational Leadership and Professional Nurses' Satisfaction: The Example of Hospitals [R], 2011.
 [11] Kumar K. Management by Objectives (MBO) [R], 2011.
 [12] Scott D. The Causal Relationship between Trust and the Assessed Value of Management by Objectives [J]. Journal of Management, 1980(2): 157-175.
 [13] Mc Conkey R, Collins S. The Role of Support Staff in Promoting the Social Inclusion of Persons with an Intellectual Disability [J]. Journal of Intellectual Disability Research, 2010(8): 691-700.

(责任编辑: 杨锐)