

非营利组织的绩效评价体系研究

曾韶华, 林 琳

(福建财会管理干部学院, 福州 350001)

摘 要:本文运用利益相关者理论对非营利组织平衡计分卡进行了改造, 构建了服务价值、财务、内部过程、人力发展和资金提供者五个维度及其关键绩效评价指标体系, 并尝试引入模糊层次分析法 (FAHP) 计算各维度及其指标的权重, 以期为非营利组织系统地构建一套科学的绩效评价指标体系提供有益的指引。

关键词:非营利组织; 平衡计分卡; 绩效评价; 指标体系

中图分类号: F234.3 **文献标识码:** A **文章编号:** 1002-980X(2008)05-0084-08

中国社会科学院社会学研究所对“非营利组织”的定义是:在政府部门和以营利为目的的企业之外的,以非营利为目的、从事公益事业的一切志愿团体、社会组织或民间协会。非营利组织的产生源自利他的志愿精神和众生平等的博爱思想,其发展同社会生产力的增长紧密联系。20 世纪 50 年代,美国的非营利组织约 5 万多家;2005 年底,其总数达 180 万家。20 世纪 60 年代,我国的非营利组织不到 100 家;截至 2004 年底,此群体已发展到 28 万多家,年平均增长约 34%^[1]。

在非营利组织发展的同时,其绩效评价体系不完善、战略管理薄弱的缺点也日渐凸显。非营利组织先天具有的非营利性特征并不能免除其对于卓越管理的需求。非营利组织的生存、发展存在巨大的外部资源依赖,即依赖于政府的扶持、企业和个人的捐赠。如何获得外部捐资方的信赖、引导其资源投入是非营利组织长期面临的课题。问题的解决除了有赖于其愿景和使命的“号召力”外,从长期而言,更依赖于有效的管理。科学的绩效评价体系的缺乏,使非营利组织的战略实施和使命达成缺乏健壮的基础支持,因此绩效评价体系的构建成为近几年国内外有关非营利组织研究的热点问题之一。

1 文献回顾

非营利组织提供的大多数是无形服务,其效果难以度量。传统的绩效评价系统往往集中于与经济

(投入)和效率(成本)有关的指标,由于将非财务业绩指标排除在外,这种评价方法受到了诸多批评,应用非财务业绩指标的呼声日趋高涨。Venkatraman 和 Vasudevan^[2]认为组织业绩的计量应包括财务业绩、业务业绩和组织有效性三个维度。Emmanuel^[3]认为,评价组织业绩应从多个维度展开,且各维度的内容可能随时间和利益相关者的变化而变化。Fitzgerald^[4]提出了一个六维业绩计量模型,其中之二维是战略成功实施的结果——竞争力和财务成功,其余四维则是成功实施战略的决定因素——质量、灵活性、资源利用和革新。Atkinson^[5]提出了区分主要目标和次要目标的概念:主要目标是外向性的,主要计量对外提供的服务;次要目标是内向性的,主要关注服务如何对外提供。Kaplan 和 Norton^[6]将 Fitzgerald 模型中的质量、灵活性和资源利用合并为一个维度——内部过程,提出了非营利组织平衡计分卡,其将业绩计量划分为五个维度——服务价值、财务、权威机构的支持、内部过程和学习与成长。显然, Kaplan 和 Norton 的五维度也可被区分为结果维(服务价值和财务)和决定因素维(权威机构的支持、内部过程和学习与成长)。Gerald K. DeBusk 和 Robert M. Brown^[7]通过主成分分析认为绩效评价系统的维度依赖于战略、竞争威胁和组织所面临的经济环境,实施绩效评价系统的目标在于沟通和实施战略,因此有必要根据现实环境改变平衡计分卡的维度数。

收稿日期:2007-10-10

基金项目:2006 年度福建省社会科学规划(二期)项目(2006B2056)

作者简介:曾韶华(1962—),男,江西会昌人,福建财会管理干部学院副院长,副教授,工商管理硕士,研究方向:会计理论、财务管理;林琳(1972—),女,福建福州人,福建财会管理干部学院助教,管理学硕士,研究方向:会计理论、财务报告。

迄今,国内关于非营利组织绩效评价的研究尚不深入。邓国胜^[8]于2001年提出的非营利组织评估包括对其非营利性的评估、使命与战略的评估、项目评估和组织能力评估,并为不同的评估模块设计了指标。2004年,邓国胜^[9]提出问责(accountability)、绩效(performance)和组织能力(capacity)的全方位评估,简称“APC”评估理论,该理论吸收了“三E”、“四E”和“顾客满意度”理论的优点,并增加了适当性、社会影响和持续性等方面的内容。唐跃军^[10]认为非营利组织绩效评估可从六个角度进行,包括基本状况、组织治理、公共责任、资金使用、信息披露和筹资活动,并为每一角度设计了指标集。罗文标和吴冲^[11]基于平衡计分卡与利益相关者理论构建了“六维棱柱”绩效评估模型,即增加“政府”维和“竞争者”维,从而将平衡计分卡之四维度扩展至六维度,以建立更为全面的非营利组织绩效评估体系。

虽然国内外已有的研究对非营利组织绩效评价体系的构建提供了有益的理论探讨和宝贵的实践经验,但是由于非营利组织的非营利性和产品形态的特殊性,建立绩效评价体系的困难是显然的,目前已有的研究尚不足以非营利组织系统地构建一套科学的绩效评价指标体系提供充分的指引。本文运用利益相关者理论对非营利组织平衡计分卡进行改造,构建了服务价值、财务、内部过程、人力发展和资

金提供者五个维度及其关键绩效评价指标体系,并尝试引入模糊层次分析法(FAHP)计算各维度及其指标权重,以期为非营利组织系统地构建一套科学的绩效评价指标体系提供有益的指引。

2 非营利组织平衡计分卡

1992年,哈佛商学院教授Kaplan和复兴全球战略集团总裁Norton在总结了十几家绩效管理处于领先地位的公司的经验基础上,提出了平衡计分卡绩效评价方法。与传统的绩效评价体系相比,平衡计分卡将战略放在组织管理的核心,把战略目标转化成可描述的关键绩效指标体系,通过将指标分解到财务、顾客、内部过程和学习与成长四个维度上,以确保组织各方面的运作与组织目标的一致性。将组织战略的实施与绩效评价相结合是平衡计分卡“里程碑式”的重大贡献。10多年来,平衡计分卡在全球企业中得到了广泛推广和实践。

基于来自营利组织应用平衡计分卡的经验,一些非营利组织也进行了应用平衡计分卡的尝试。为此,Kaplan和Norton^[6]专门修订了营利组织平衡计分卡,使之适用于非营利组织(如图1)。从此,平衡计分卡出现了两个分支:一个专门面向营利组织,另一个则为满足非营利组织的特殊需求而设计。尽管二者在结构和内容上不同,但基本原理都是不仅仅基于财务指标制定和实施战略。

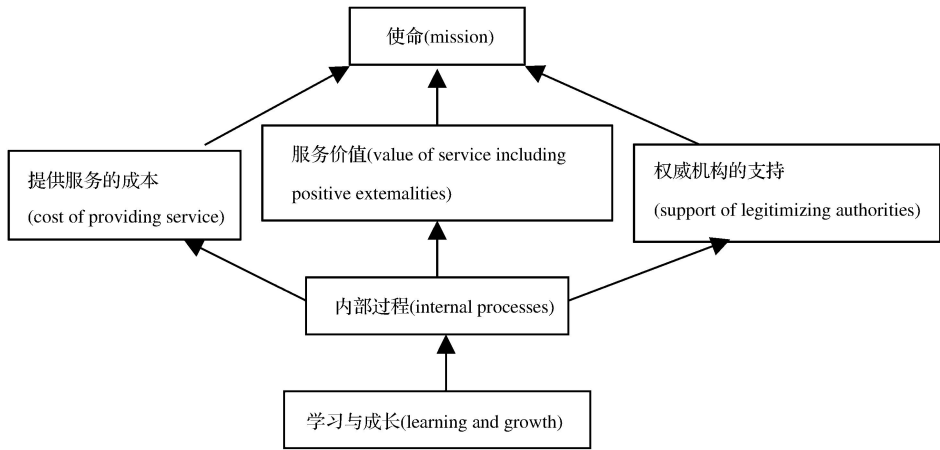


图1 非营利组织平衡计分卡

与营利组织平衡计分卡相比,非营利组织平衡计分卡具有以下特征: 组织使命位于平衡计分卡的最前端,统领并指引组织的一切活动; 以“服务价值”维取代“顾客”维,非营利组织的价值体现于所提供服务的价值,该维度的目标在于衡量服务对于接受者的价值; 以“提供服务的成本”维替代“财

务”维,实现财务目标不再是非营利组织的最终目标,该维度主要计量所提供服务的成本,期望以较低的资源投入有效率地完成组织工作; 增加了“权威机构的支持”维,非营利组织社会功能的实现离不开权威机构即政府的支持,包括资金扶持、法律保护 and 税收优惠等; 完整地保留了“学习与成长”维和“内

部过程”维,二者位于平衡计分卡模型的基层位置,共同为非营利组织实现社会功能起基础保障作用。

据研究,这一非营利组织平衡计分卡具有如下优势^[6]: 将组织使命和战略与日常运营相联系,使组织在日常运营中切实实施战略,推动使命的达成;

有助于组织以期望实现的成果为工作目标; 使组织、部门和个人的目标相一致并彼此促进,促使组织获得巨大的业绩提高。

3 改造非营利组织平衡计分卡的理论基础

斯坦福研究院于 1963 年最早提出“利益相关者”的定义:利益相关者是一些没有其支持组织就无法生存的群体。安索夫(Ansoff)是最早正式使用“利益相关者”一词的经济学家,他认为“制定组织目标,必须平衡诸多利益相关者之间相互冲突的要求”。20 世纪 80 年代后,利益相关者理论开始得到完善与发展,现代利益相关者理论的发展被认为首先归功于弗里曼(Freeman)在 1984 年出版的重要文献《战略管理:利益相关者方法》。他在书中给出了一个广义的利益相关者定义:“那些能够影响组织目标的实现或者能够被组织实现目标过程所影响的任何个人和群体。”1994 年,弗里曼^[12]又指出,组织的生存和发展取决于它能否有效处理与各种利益相关者的关系。

利益相关者理论强调,一个组织要想实现长期生存和繁荣,最好的途径是考虑其所有重要的利益相关者并尽可能地满足他们的需求。利益相关者理论突破了企业责任仅在于为股东提供财务回报这一观点,促使绩效评价朝着评价目标的多元化趋势发展。利益相关者理论在营利组织绩效评价体系的构建中发挥了相当积极的作用,平衡计分卡即清晰地指出了股东、员工和顾客三类利益相关者。在非营利组织绩效评价领域,一些研究者对利益相关者方面也表现出浓厚的研究兴趣。Fitzgerald^[4]的结果与决定因素模型指出了顾客和竞争者两类利益相关者,Atkinson^[5]也指出了非营利组织的环境利益相关者(顾客、捐资者和社区)和过程利益相关者(员工),其中环境利益相关者与组织的主要目标相关,过程利益相关者与组织的计划、设计、实施和运作有关,以期实现主要目标。

4 非营利组织绩效评价体系的构建

2005 年,美国一项对非营利组织的调查表明,

68 %的受访组织认为筹资是其面临的最大问题。在我国,41. 4 %的非营利组织认为资金缺乏是其面临的首要课题^[13]。要想吸引外部捐资方资源的持续投入,有赖于非营利组织社会公信力的建立。一套有效的绩效评价体系有助于社会公众尤其是捐资方对非营利组织运作的成功度及使命的达成度进行评价,这是非营利组织社会公信力建设的基本保障。因此,绩效评价体系的构建对于非营利组织具有重要的战略意义。

4. 1 改造非营利组织平衡计分卡

非营利组织绩效评价的重心,在于评价组织在其愿景及使命的指引下所提供的服务对于目标对象的价值,衡量指标应以非财务指标为主,但财务指标仍不可或缺。平衡计分卡的财务指标与非财务指标相结合的特性,使其天然适用于非营利组织。但是,近期的研究也表明,平衡计分卡存在不足,因为非营利组织的平衡计分卡仅考虑了“政府”、“顾客”、“员工”三类利益相关者。随着利益相关者理论的发展,这种不足已越来越无法被忽视。利益相关者理论的核心在于:组织中存在多类利益相关者,他们会对组织的发展产生不同程度的影响,识别主要利益相关者及其需求,且在战略制定和实现目标的过程中满足其需求是相当重要的^[6]。基于此,本文根据利益相关者理论对非营利组织平衡计分卡原型进行了改造(改造后的模型见图 2)。

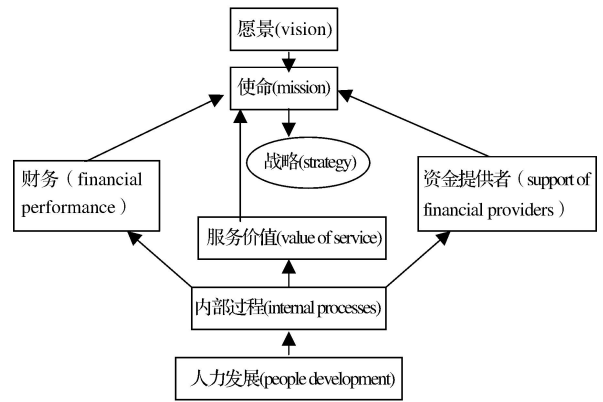


图 2 改造的非营利组织平衡计分卡

相比原模型,新模型的“改造”之处体现在以下 5 个方面:

1) 愿景指导使命,位于平衡计分卡的最顶层。愿景是组织为之奋斗并最终希望实现的图景。愿景能够使非营利组织的员工及社会公众对组织产生认同感。使命是非营利组织为实现愿景而制定的现实总目标,是现阶段的基本任务。愿景和使命的关系

是:愿景指导使命的制定,组织经由使命的达成而实现愿景。

2)使命指导战略,战略位于平衡计分卡的核心。使命是非营利组织战略制定的起点和基本依据。以战略为核心是营利组织平衡计分卡的最重要特征,平衡计分卡因此被誉为是“综合性的战略绩效评价系统”。非营利组织的平衡计分卡也不例外。平衡计分卡的所有维度及其指标都应围绕战略这个核心设计,通过把组织战略转化为具体的、可操作的指标,战略才能得以落实于组织的日常工作中。

3)“政府”维拓宽至“资金提供者”维。非营利组织的资金来源主要有三个渠道:民间捐赠、政府补贴和服务收入。从近几年国内外的实践来看,随着政府预算的紧缩,政府对非营利组织的扶持呈逐渐萎缩之势,民间捐赠日显重要性。2003年9月,加拿大捐赠者奖励基金会进行了一项关于非营利组织绩效的调查,调查结果表明:约三分之二的受访企业领导表示愿意对非营利组织做更多的捐赠,但前提是其应“更负责任”;约95%的受访企业领导认为应更多关注非营利组织如何使用资金^[14]。可见,非营利组织的资金来源完全可能更为宽广,但约束条件是很显然的,即外部资金捐赠者需要了解其履行责任的信息。一个适用的绩效评价系统应当能够识别组织的主要利益相关者及其需求,Kaplan和Norton曾提出:对应于不同的组织环境,平衡计分卡可以突破已有的维度。因此,本文将“政府”维拓宽至“资金提供者”维,资金提供者涵盖政府和民间捐赠者双层内容,应用于非营利组织绩效评价领域将更具内涵。

4)将“学习与成长”维更名为“人力发展”维。非营利组织的内部利益相关者包括员工和志愿者,员工是确保组织愿景及使命达成的最重要力量。国内外非营利组织的一大特点是,受薪员工工资普遍较低,志愿者则通常分文不取。据统计,2003年加拿大的非营利组织获得了志愿者20亿工作小时的投入,对社会所做贡献的价值高达141亿美元^[14]。员工及志愿者是直接关系到非营利组织发展的主要利益相关者,绩效评价系统应当给予他们充分的关注。为了强调非营利组织员工及志愿者的特别重要性,本文将“学习与成长”维更名为“人力发展”维。事实上,美国Best Foods公司早已在其平衡计分卡中运用了“人力发展”维,其目的在于“提升对人力资源的特别关注”^[15]。

5)将“提供服务的成本”维还原至“财务”维。非营利组织平衡计分卡原型将营利组织平衡计分卡的

“财务”维更改成“提供服务的成本”维,其意义在于回答组织如何在控制成本的情况下为客户创造价值。笔者认为,这其实是对“财务”维内涵的不必要的缩减。从财务角度仅考虑提供服务的成本可能会导致绩效评价的不全面,尤其在近几年服务收入渐成非营利组织收入的重要来源的情况下。2003年在美国和加拿大所有的非营利组织收入中,政府资助占49%,出售物品和提供服务的收入占35%,私人捐助及其他来源占16%^[11]。这可能预示:未来非营利组织增强自身发展能力的重要途径之一是取得收入。因此,非营利组织还应对其资金运用的效率等进行评价。因此,将“提供服务的成本”维还原至“财务”维十分必要。

4.2 各维度的关键绩效指标

关键绩效指标是组织战略目标在平衡计分卡各维度的分解和具体化,是组织战略实施效果的监测器。事实上,在平衡计分卡各维度目标的指引下,各非营利组织完全可以结合自身的愿景、使命、战略、需求等选择适用的关键绩效指标并确定指标权重,即非营利组织的绩效评价指标体系没有惟一的标准。因此,本文对关键绩效指标的选择及其权重的探讨,其目的不在于建立一套通用的绩效评价指标体系,而是旨在为各非营利组织建立适用的指标体系提供有益的思路。

4.2.1 服务价值维

服务价值维是非营利组织达成使命、实现愿景的核心驱动维度。在外部资源稀缺的条件下,非营利组织要想在“资源争夺”中获得竞争优势,服务价值是决定性因素。可以说,社会公众对非营利组织认可、给予美誉并进而支持的根本动力在于组织所提供服务的价值。本维度主要评价非营利组织为目标对象创造价值的能力及其社会影响,包括顾客满意度、服务可得性、服务覆盖面和社会影响度这4个关键绩效指标。本维度可参考使用以下二级绩效评价指标:

顾客满意度:接受服务对象对组织服务的满意程度;各等级满意度对象占受调查总人数的比重;接受服务后目标对象状况的改善程度。服务可得性:目标对象申请服务的平均申请时间;目标对象获得服务的平均等待时间。服务覆盖面:接受服务对象的人数占目标对象总人数的比重;本年接受服务对象人数的增长率;社会影响度:媒体对组织的正面宣传次数;社会公众对组织的肯定程度。

4.2.2 财务维

非营利组织的非营利性特征并不能免除其对于自身财务状况的关注,健康的财务状况是组织正常运作的基础。非营利组织仍需通过财务维对其资金筹集能力、资金使用状况以及资金运用效率进行评价。本维度可参考使用以下二级绩效评价指标:

资金筹集能力:本年募款总金额及其与去年相比的增长率;本年各类资金来源占总收入的比重及增长率。 资金使用状况:年度总费用金额;筹资费用占总费用的比重;内部管理费用占总费用的比重。 资金运用效率:年度向目标对象提供物资及服务的价值;所提供的服务价值与年度总费用的比率。

4.2.3 内部过程维

内部过程是形成非营利组织核心能力的关键流程,设计科学且运作有效的内部过程对非营利组织的服务价值提升及使命达成起直接推动作用。本维度的设置目标在于对那些能够推动服务价值提高的内部管理的有效性、内部流程的效率和创新能力进行评价。

内部管理的有效性:每年是否制定预算报告;重要决策的制定是否由全体理事会成员依据既定程序共同完成;是否聘请注册会计师对年度财务报表进行审计;注册会计师的审计结论如何。 内部流程的效率:组织内部是否建立了信息系统,各部门间信息沟通的及时性如何;提供一次服务所需的平均时间及成本。 创新能力:本年为目标对象新设了哪些服务;目标对象对新增服务的评价如何。

4.2.4 人力发展维

人力发展维是平衡计分卡的奠基性维度,其意义在于,只有人力资源得到了发展,内部过程才可能实现改进及创新。非营利组织产品形态的无形性决定了人力资源的特别重要性,其所提供服务的价值在相当程度上决定于人力资源的素质。本维度的评价包括员工满意度、员工培训、员工流动性和员工贡献这4个关键绩效指标。

员工满意度:员工对组织薪酬、职业发展机会等的满意程度;志愿者对在组织工作的过程、成果等的满意程度。 员工培训:年度员工培训的平均小时数;员工培训总费用。 员工流动性:员工为本组织工作的平均年限;在本组织工作年限达3年以上的员工占员工总人数的比率;年度新增员工占员工总人数的比率。 员工贡献:年度员工为组织服务所创造的价值;年度志愿者为组织工作的总小时数、

创造的总价值及与去年相比的增长率。

4.2.5 资金提供者维

非营利组织对外部资金提供者表现有强烈的资源依赖。德国非营利组织收入的68%来自政府,法国则占60%^[1]。近年的实践也表明,民间捐赠者对非营利组织的资金贡献呈上升趋势。因此,资金提供者对于非营利组织而言是举足轻重的外部利益相关者。本维度可参考使用以下二级绩效评价指标:

资金提供者满意度:资金提供者对组织工作的满意程度;是否通过本年度有关政府部门开展的工作检查,检查成绩如何。 资金支持程度:年度各类型资金提供者提供的资金额及其占总收入的比重和增长率;新增资金提供者提供的资金额及其占总收入的比重;重复捐资者提供的资金额及占总收入的比重。 与资金提供者的沟通:是否定期将组织活动进展情况向资金提供者报告;是否定期向资金提供者收集意见及建议;本年度采纳其建议的比率如何。

4.3 各维度及其关键绩效指标的权重

在改造并构建了平衡计分卡的各维度及其相应的指标体系后,尚需进行的关键步骤是:对各维度及其指标相对于绩效评价目标的重要性进行估测,即确定权重。美国运筹学家萨迪(Saaty)提出的层次分析法(AHP)是一种较常用的权重确定方法,它将决策者的经验判断予以量化,在因素结构复杂且缺乏必要数据的情况下,这种方法较为实用。但已有的实践也表明,层次分析法无法解决如何有效地将决策者的感觉映射向确切数字的不确定性问题。在运用层次分析法时,决策者的判断被直接表示为确切的数值;而现实状况是,由于评价标准的主观性,决策者通常很难为比较双方赋予明确的数值。因此,应用层次分析法解决模糊问题可能是无效的。鉴于现实世界的模糊性,本文引入将模糊理论(fuzzy theory)与层次分析法相结合的模糊层次分析法(FAHP)^[16]。

4.3.1 FAHP运用步骤

FAHP以三角模糊数代替AHP两两比较矩阵中的特定数值元素,以应对决策过程的模糊一致性问题。运用FAHP,通过下述步骤计算各层次指标的相对权重。

1)构造三角模糊数。

鉴于在对指标进行两两比较时专家的判断具有模糊性,因此运用三角模糊数以更好地综合离散的专家意见。

三角模糊数为: $\tilde{u}_{ij} = (L_{ij}, M_{ij}, U_{ij})$ 。(1)

其中, $L_{ij} \leq M_{ij} \leq U_{ij}$, $L_{ij} = \min(B_{ijk})$, L_{ij} 表示 n 名专家对指标 i 对指标 j 的相对重要性评判的最小值; $M_{ij} = \sqrt[n]{\prod_{k=1}^n B_{ijk}}$, 表示 n 名专家对指标 i 对指标 j 的相对重要性评判的几何均值; $U_{ij} = \max(B_{ijk})$, 表示 n 名专家对指标 i 对指标 j 的相对重要性评判的最大值。这里 B_{ijk} 是专家 k 对指标 i 对指标 j 的相对重要性评判值, 评判值的确定采用 1 - 9 标度法(评判准则见表 1)。基于 1 - 9 标度法, 显然, $L_{ij}, M_{ij}, U_{ij} \in [\frac{1}{9}, 1] \cup [1, 9]$ 。

表 1 1 - 9 标度法

标度	定义	含义
1	同等重要	两指标同样重要
3	稍微重要	一指标比另一指标稍微重要
5	明显重要	一指标比另一指标明显重要
7	强烈重要	一指标比另一指标强烈重要
9	极端重要	一指标比另一指标极端重要
2, 4, 6, 8	相邻标度中值	两指标相对重要性的折衷值, 如“4”表示一指标相对另一指标的重要性介于稍微重要与明显重要之间
上列标度的倒数	反比较	如指标 i 对指标 j 的标度为 a_{ij} , 则指标 j 对指标 i 的标度为 $1/a_{ij}$

2) 建立模糊两两比较矩阵。

$\tilde{A} = [\tilde{a}_{ij}] =$

$$\begin{matrix} & C_1 & C_2 & \dots & C_n \\ \begin{matrix} C_1 \\ C_2 \\ \dots \\ C_n \end{matrix} & \begin{pmatrix} 1 & \tilde{a}_{12} & \dots & \tilde{a}_{1n} \\ \frac{1}{\tilde{a}_{12}} & 1 & \dots & \tilde{a}_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{1}{\tilde{a}_{1n}} & \frac{1}{\tilde{a}_{2n}} & \dots & 1 \end{pmatrix} \end{matrix} \quad (2)$$

式(2)中, 元素 $\tilde{a}_{12}$ 表示指标 1 对指标 2 相对重要性的三角模糊数, 其他元素意义类推。

3) 建立去模糊化两两比较矩阵。

$[(A^\alpha)^\lambda] = [(a_{ij}^\alpha)^\lambda] =$

$$\begin{matrix} & C_1 & C_2 & \dots & C_n \\ \begin{matrix} C_1 \\ C_2 \\ \dots \\ C_n \end{matrix} & \begin{pmatrix} 1 & (a_{12}^\alpha)^\lambda & \dots & (a_{1n}^\alpha)^\lambda \\ (a_{21}^\alpha)^\lambda & 1 & \dots & (a_{2n}^\alpha)^\lambda \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ (a_{n1}^\alpha)^\lambda & (a_{n2}^\alpha)^\lambda & \dots & 1 \end{pmatrix} \end{matrix} \quad (3)$$

式(3)中, 元素 $(a_{ij}^\alpha)^\lambda = [\lambda \times L_{ij}^\alpha + (1 - \lambda) \times U_{ij}^\alpha] (0 \leq \lambda \leq 1, 0 \leq \alpha \leq 1)$ 。其中,

$L_{ij}^\alpha = (M_{ij} - L_{ij}) \times \alpha + L_{ij}, U_{ij}^\alpha = U_{ij} - (U_{ij} - M_{ij}) \times \alpha。$

这里, α 值可取 $[0, 1]$ 之间的 0.1、0.2、0.3、0.4、0.5、0.6、0.7、0.8、0.9、1 这 10 个数值之一, 用于模拟评判者所处的决策环境的不确定性程度。在决策环境稳定的情况下, α 可取高值; 相反, 如果决策制定信息缺乏更依赖主观判断, 则应取较小的 α 值。 α 取值为 1, 表明决策制定是确定的; α 取值小于 1, 表明决策具有模糊性。这里的决策环境涉及决策者所掌握信息的充分性以及所评价内容的客观性。 λ 值可取 0.1、0.2、0.5、0.7、0.9 这 5 个数值之一, 用于模拟评判者评价时的心境。当 $\lambda = 0$ 时, 表示评判者最为乐观; 当 $\lambda = 1$ 时, 表示评判者最为悲观。

4) 计算特征向量。

$(A^\alpha)^\lambda \times W = \bar{\lambda}_{\max} \times W \quad (4)$

式(4)中, $\bar{\lambda}_{\max}$ 是去模糊化两两比较矩阵 $(A^\alpha)^\lambda$ 的最大特征值, W 是 $(A^\alpha)^\lambda$ 的特征向量, 模糊层次分析法通过计算特征向量计算权重。

5) 进行一致性检验。

$C.I. = \frac{\bar{\lambda}_{\max} - n}{n - 1}, \quad (5)$

$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.} \quad (6)$

式(5)和式(6)中: $C.I.$ 是一致性指标; $R.I.$ 为平均随机一致性指标, 是根据足够多个随机发生的样本矩阵计算的一致性指标的平均值, 其值可查表 2; $C.R.$ 是一致性比率, $C.R.$ 愈小, 判断矩阵的一致性愈好, 通常认为 $C.R. \leq 0.1$ 时, 判断矩阵具有满意的一致性。

4.3.2 指标权重计算

我们将非营利组织绩效作为需要评价的总目标层, 将服务价值维、财务维、内部过程维、人力发展维和资金提供者维作为整个评价体系的准则层, 分别以 C_1 、 C_2 、 C_3 、 C_4 、 C_5 表示, 而服务价值维下的关键绩效指标, 即顾客满意度、服务可得性、服务覆盖面、社会影响度则分别以 C_{11} 、 C_{12} 、 C_{13} 、 C_{14} 表示, 其他维度的指标表示法依此类推。

表 2 各矩阵阶数下平均随机一致性指标(R.I.)值表

矩阵阶数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
R.I.	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

1) 邀请专家评价,构造三角模糊数。我们向 7 名专家发放问卷,请每位专家对待评指标基于同一层次、同一维度做两两比较,并根据 1 - 9 标度法分配相对分值。综合 7 位专家的评判,并依据式(1)构造三角模糊数。

2) 建立模糊两两比较矩阵。根据所构造的三角模糊数及式(2),建立如下准则层五个维度的模糊两两比较矩阵 $\tilde{A}$ 。

$$\tilde{A} = \begin{matrix} & \begin{matrix} C_1 & C_2 & C_3 & C_4 & C_5 \end{matrix} \\ \begin{matrix} C_1 \\ C_2 \\ C_3 \\ C_4 \\ C_5 \end{matrix} & \begin{pmatrix} (1,1,1) & (5,2.8261,2) & (6,2.7839,1) & (4,1.7385,1) & (4,1.9195,\frac{1}{2}) \\ (\frac{1}{2},0.3538,\frac{1}{5}) & (1,1,1) & (1,0.9057,\frac{1}{2}) & (1,0.7012,\frac{1}{3}) & (1,0.6617,\frac{1}{3}) \\ (1,0.3592,\frac{1}{6}) & (2,1.1041,1) & (1,1,1) & (1,0.6351,\frac{1}{3}) & (1,0.673,\frac{1}{4}) \\ (1,0.5752,\frac{1}{4}) & (3,1.4262,1) & (3,1.5746,1) & (1,1,1) & (1,0.9057,\frac{1}{2}) \\ (2,0.521,\frac{1}{4}) & (3,1.5112,1) & (4,1.486,1) & (2,1.1041,1) & (1,1,1) \end{pmatrix} \end{matrix}$$

3) 建立去模糊化两两比较矩阵。根据专家评判过程的主观性及所掌握信息的充分性,即特定评判环境的不确定性情况, α 可取 0.1、0.2、0.3、0.4、0.5、0.6、0.7、0.8、0.9、1 这 10 个数值之一, λ 根据专家评判时的心境取值。本研究作为范例,经与 7 位专家讨论,决定取 $\alpha = 0.5$,表示专家评判过程的模糊程度适中;取 $\lambda = 0.5$,表示专家在评判时心境平稳、客观。根据式(3),建立如下去模糊化两两比较矩阵 $(A^\alpha)^\lambda$:

$$(A^\alpha)^\lambda = \begin{matrix} & \begin{matrix} C_1 & C_2 & C_3 & C_4 & C_5 \end{matrix} \\ \begin{matrix} C_1 \\ C_2 \\ C_3 \\ C_4 \\ C_5 \end{matrix} & \begin{pmatrix} 1 & 3.1631 & 3.142 & 2.1193 & 2.0847 \\ 0.3519 & 1 & 0.8279 & 0.6839 & 0.6642 \\ 0.4713 & 1.302 & 1 & 0.6509 & 0.649 \\ 0.6 & 1.173 & 1.7873 & 1 & 0.8279 \\ 0.823 & 1.7556 & 1.993 & 1.302 & 1 \end{pmatrix} \end{matrix}$$

矩阵中的元素 $(a_{12}^{0.5})^{0.5} = 3.1631$ 计算过程如下:

$$L_{12}^{0.5} = (2.8261 - 2) \times 0.5 + 2 = 2.41305;$$

$$U_{12}^{0.5} = 5 - (5 - 2.8261) \times 0.5 = 3.91305;$$

$$(a_{12}^{0.5})^{0.5} = [0.5 \times 2.41305 + (1 - 0.5) \times 3.91305] = 3.1631.$$

其余元素依据同样步骤计算得到。

4) 计算特征向量,据以确定权重。本研究运用和积法计算上述去模糊化两两比较矩阵 C 的特征值和特征向量,计算步骤如下:

将矩阵每一列归一化。 $P_{ij} = C_{ij} / \sum_{k=1}^n C_{kj} (i = 1, 2, \dots, n; j = 1, 2, \dots, n)$,其中 n 代表矩阵阶数。

对按列归一化的判断矩阵再按行求和。 $\bar{W}_i$

$$= \sum_{j=1}^n P_{ij} (i = 1, 2, \dots, n; j = 1, 2, \dots, n).$$

将向量 $\bar{W} = (\bar{W}_1, \bar{W}_2, \bar{W}_3, \bar{W}_4, \bar{W}_5)^T$ 归一化。

$$W_i = \bar{W}_i / \sum_{j=1}^n \bar{W}_j (i = 1, 2, \dots, n; j = 1, 2, \dots, n).$$

$W = (W_1, W_2, W_3, W_4, W_5)^T$ 即为所求的特征向量。

依据上述步骤,得到去模糊化两两比较矩阵 $(A^\alpha)^\lambda$ 的特征向量 $W = (0.3622, 0.1136, 0.1304, 0.1722, 0.2216)^T$ 。

计算最大特征根。

$$\text{根据 } \hat{\lambda}_{\max} = \sum_{i=1}^n \frac{(CW)_i}{nW_i}, \text{ 得到去模糊化两两比}$$

较矩阵 $(A^\alpha)^\lambda$ 的最大特征根: $\hat{\lambda}_{\max} = 5.4202$ 。

5) 一致性检验。运用式(5)和式(6)检验各专家形成的两两比较矩阵及去模糊化两两比较矩阵的一致性。结果表明:一致性比率均小于 0.1,通过一致性检验,各矩阵具有满意的一致性。

从而,准则层各维度相对于目标层的权重为:服务价值维,0.3622;财务维,0.1136;内部过程维,0.1304;人力发展维,0.1722;资金提供者维,0.2216。

重复上述步骤可得各维度关键绩效指标的权重。服务价值维:0.453,0.1514,0.15,0.2456。财务维:0.5132,0.2081,0.2787。内部过程维:0.4167,0.294,0.2893。人力发展维:0.4038,0.2092,0.2142,0.1728。资金提供者维:0.528,0.2762,0.1958。运用上述步骤同样可计算出二级指标的权重,本文不再赘述。

5 结论

20 世纪 80 年代前后,在一场“全球性社团革

命”中,非营利组织在世界范围内得到了迅猛发展。作为与政府、市场部门一起构成现代社会三大支柱之一的“第三部门”,非营利组织以其特有的社会公益性弥补了政府和市场的“缺陷”,为构建和谐社会发挥了不容忽视的作用。为了促进其健康发展,非营利组织绩效评价体系的构建渐成近几年国内外相关研究的热点问题之一。

本文运用利益相关者理论对非营利组织平衡计分卡原型进行了改造,构建了服务价值、财务、内部过程、人力发展和资金提供者五个维度及其关键绩效评价指标体系,并尝试引入模糊层次分析法(FAHP)以解决将决策者的感觉映射向确切数字的不确定性问题,有效综合了多位专家的评价意见,以确定各维度及其指标的权重。本文的目标在于为非营利组织系统地构建一套科学的绩效评价指标体系提供有益的指引。

参考文献

- [1] 李培林,徐崇温,李林. 当代西方社会的非营利组织[J]. 河北学刊,2006(2):71-80.
- [2] VENKATRAMAN N,VASUDEVAN R. Measurement of business performance on strategy research:a comparison of approaches[J]. Academy of Management Review, 1986,11(4):801-814.
- [3] EMMANUEL C,OTLEY D,MERCHANT K Accounting for Management Control[M]. London:Chapman and Hall, 1990.
- [4] FITZGERALD L R,JOHNSTON T J,BRIGNALL R,et al. Performance Measurement in Service Business[M]. London:CIMA,1991.
- [5] ATKINSON A A,MCGRINDELL J Q. Strategic performance measurement in government[J]. CMA Magazine, 1997(4):20-23.
- [6] FLAK L S,DERTZ W. Stakeholder theory and balanced scorecard to improve IS strategy development in public sector[C]// Proceedings of the 28th Seminar on Information Systems Research, Scandinavia, Kristiansand, Norway:Agder University College,2005.
- [7] DEBUSK G K,BROWN R M,KILLOUGH L N. Components and relative weights in utilization of performance measurement systems like the balanced scorecard[J]. British Accounting Review,2003,35:215-231.
- [8] 邓国胜. 非营利组织评估[M]. 北京:社会科学文献出版社,2001.
- [9] 邓国胜. 非营利组织“APC”评估理论[J]. 中国行政管理, 2004(10):33-37.
- [10] 唐跃军,左晶晶. 中国非营利组织的评估指标体系[J]. 改革,2005(3):104-110.
- [11] 罗文标,吴冲. 我国非营利组织绩效评估新思路[J]. 商业研究,2006(4):61-63.
- [12] 马璐. 企业战略性绩效评价系统研究[M]. 北京:经济管理出版社,2004.
- [13] 肖望兵. 发展非营利组织,构建和谐社会[J]. 襄樊职业技术学院学报,2006(1):78-80.
- [14] Donner Canadian Foundation Awards for Excellence in the Delivery of Social Services:2006 Non Profit Performance Report [R/OL]. [2007-03-01]. <http://www.fraserinstitute.org/programsandinitiatives/donner-awards.htm>.
- [15] MALTZ A C,SHENHAR A J,REILLY R R. Beyond the balanced scorecard: refining the search for organizational success measures[J]. Ling Range Planning,2003, 36:187-204.
- [16] WU C R,CHANG C W,LIN H L. FAHP sensitivity analysis for measurement nonprofit organizational performance[J]. Quality & Quantity,2006,41:1-20.

Research on Performance Measurement System of Non-profit Organization

Zeng Shaohua,Lin Lin

(Fujian Finance and Accounting Administrator College,Fuzhou 350001,China)

Abstract: This paper adjusts the balanced scorecard of Non-profit Organization(NPO) based on Stakeholder Theory,and establishes five dimensions including service value,financial performance,internal processes,manpower resources development and support of financial providers and their Key Performance Indicators. It also makes a try at using FAHP to calculate the weight of each indicator in every dimension to provide a beneficial guidance for NPO to construct a scientific performance measurement system.

Key words: non-profit organization; balanced scorecard; performance measurement; indicator system