

# 多维环境规制下的组织目标及组织形态演变

——基于中国长江三峡集团公司的案例研究\*

○ 葛建华 王利平

**摘要** 环境力量如何渗透到组织内部影响组织形态是组织理论研究的一个基本话题。本文通过案例方法,以处于战略转型中的中国长江三峡集团公司为研究对象,分析、总结其从工程建设阶段到运营管理阶段所处环境的变化、组织目标以及组织形态的演变。研究发现,组织目标作为组织边界上链接环境与组织的机制,是整合组织内外部力量和要求并赋予组织主体性的关键要素;在追求目标实现的过程中,结构安排与文化控制塑造了组织形态。环境影响组织的力量并非是单一纯粹的,而是社会性、经济性和技术性力量的混合甚至是变异;同时,环境力量是在与组织内部动机、需求的共同作用下影响组织目标的。对此过程的深层剖析发现,环境变化引致组织任务继而组织权力格局的变化,而把握权力的群体因为对组织产出和结果的控制而控制了组织目标。

**关键词** 环境;组织目标;组织形态;控制;权力结构  
\* 本文受国家社会科学基金重点项目(10AGL001)资助

## 引言

组织与其所处环境之间的关系是揭示组织制度转型、组织变迁等问题的基础所在。早期古典管理学派对组织的环境较少关注,或者直接将环境作为一种常量对待,往往给出一种具有普适性的最优组织类型来说明问题,如韦伯的科层制、泰勒的科学管理。后来的研究者,对环境差异的关注也不充分,发展一般性理论命题时常常忽略不同组织类型在环境上存在的差异。<sup>[1]</sup>之后,人际关系学派的大多数研究者也将组织视为封闭体系,关注组织内部设置及其对参与者的影响。巴纳德注意到组织与环境的“外部均衡”问题,但没有做到“将环境清晰地概念化,或是考察组织在环境中变化的情况”。<sup>[2]</sup>随着开放系统视角的权变理论、<sup>[3]</sup>组织化<sup>[4]</sup>等理论的出

现,人们开始意识到先前的观点都是建立在将组织视为封闭系统的基础之上的。<sup>[2]</sup>组织理论的研究者们在组织与环境议题上,经历了从结构到过程、从封闭到开放、从静态到动态的发展和演变。自开放系统理论兴盛以来,环境的开放性已被看作组织的一般特性。

现实的社会背景中,组织环境的不确定性显著提高,应对环境成为组织存续的关键问题。资源依赖理论、制度理论的兴盛也表明组织与环境关系在学术界越来越受关注。虽然资源依赖理论和制度理论的学者们<sup>[5-7]</sup>已经提出应对组织所处的技术与制度环境的各种不同策略,并且也对制度变迁、转型、组织结构变化等做了论述,但在外部环境作用导致的组织制度转型、内部结构变化和\*\*组织行动变化方面,尚需进一步阐释和剖析。

其一,或许是由于开放系统视角的影响所致,许多学者在分析环境变化引致组织形态(包含制度、结构变化等)转变时,将其看作一种自然的过程,而组织对环境的反应也类似一种“应激”性的反应(决策者操纵、选择)。这些假设受到组织生态学家的质疑,他们提出大量压制组织变迁的内外部因素,并指出结构惯性使得结构形式不能与环境同步变化。<sup>[8]</sup>确实,在环境—组织的转变的过程性分析中,缺乏一个传导机制,也就是边界上的“黑箱”,组织生态学的发现和质疑是符合现实体验的。在解释方面,我们认为统合环境与组织、而且能把组织内部力量以及内外互动也纳入分析范围的传导机制是组织目标,是组织实际运行中的目标。<sup>[9]</sup>

其二,对引致组织形态转变的环境力量的分析比较单薄,不同学术背景的学者关注和强调的侧面也存在差异和分离,因而对现实问题的解释力有限。西尔特和马奇<sup>[10]</sup>曾指出,经济学者在分析组织对环境的适应时,简单地利用利益最大化分析逻辑,认为市场力量是形塑

整个组织的主导。对照中国企业实践,单一的解释逻辑对行政式国有企业的市场化改革、企业化转制等问题的说服力不够。现有研究探讨资产限度内的企业制度改造者居多,缺乏从经济、社会、技术等多侧面对行为的具体、细致研究。此外,虽然合法性已经是分析环境与组织关系比较便利的理论工具,但对具体的过程性机制,对多种力量共同作用情境下的“复杂性”和“多样性”的阐释较少,也缺乏适当的理论工具。

基于上述背景,本文的问题焦点是,目标整合组织内部力量和外部环境要求的过程是如何发生的?如何起作用的?目标何以成为体现组织主体性和组织追求的标志?动态意义上的机理如何?

## 一、理论基础与研究框架

### 1. 环境的力量

新制度经济学为我们提供了关于制度环境、制度环境中通行的规则与企业行为相互关系方面富有启示性的结论。特别是社会性的财产制度、经济运行机制,与企业制度、企业内部基本制度规范之间内在一以贯通的逻辑和规范。当这样一种财产、经济制度上升为一般的社会规范和社会价值时,对企业行为和企业形态、对个体行为起到支配和制约作用。包括制度变迁方面的有益结论。<sup>[11]</sup>企业战略理论发展出微观意义上企业在经济、社会、文化环境制约下,在具体行业竞争格局中形成战略目标选择,调整和优化内部行为、结构、文化,实现目标,应对环境,成长和发展方面的成熟理论和工具。<sup>[12]</sup>组织社会学领域发展出来的种群生态理论、资源依赖理论和制度理论也从不同侧面考察了组织环境。资源依赖与制度理论比较相似,原则上的区别在于前者重视环境的物质条件,而后者则强调环境中的文化准则、价值观和社会期望,它们两者也都承认组织通过战略行动改变现有秩序的可能。与资源依赖论相似,种群生态学也重视环境的物质条件,尤其是代表着资源竞争的密度的种群密度这一维度。但环境的力量在种群生态学中要强大许多,组织没有适应只能被环境选择。<sup>[2,7]</sup>

经济学和战略领域的理论具有显著的经济学纯粹理性逻辑色彩,或偏重于产权基础上的经济制度安排,或偏重于纯粹资本主义制度下微观企业经济侧面的生存规则和逻辑。社会学领域研究的或偏向经济和战略,尤其是对技术、资源交换的关注;或偏向一般社会文化的制度环境,强调社会性力量对组织的约束。这些研究对理解环境与组织、组织形态关系有颇多启示和助益,但未能提供来自不同侧面的环境因素和力量的综合作用格局

和具体作用环节方面的进一步解释。

### 2. 组织目标:功能与复杂性

目标是组织理论研究中基础而又颇为含糊的概念之一。即便如此,研究者们仍在不断使用它来强调自己关注的组织问题。斯格特<sup>[13]</sup>在对组织理论的理性、自然与开放系统视角梳理时指出,理性系统的学者强调目标的认知功能,目标提供了从可选择的行为方向中进行创造和选择的标准,<sup>[14,15]</sup>目标在为决策和行为提供指导的同时,也将限制因素施予其上。而巴纳德、<sup>[16]</sup>Clark和Wilson<sup>[17]</sup>等自然系统的代表者则强调目标的“动机”功能:目标是组织成员认同与动因的来源。制度学派则看重目标的象征功能。目标的认知和动机特质强调其对组织参与者的影响,而目标的象征功能则向组织外部的公众、顾客、监管者等表明了其重要的意义。这种象征功能对组织获取合法地位、结成联盟、吸引资源和员工的能力产生重要影响。

多种功能的混杂决定了目标的复杂性,有学者将目标一分为二为“形式目标”(Official Goals)和“实际目标”(Operating Goals),<sup>[18,19]</sup>现实运行中的组织目标往往是“目标体系”而非单一目标,不同功能的目标陈述分别在组织的不同层面传播和作用。象征性目标在组织的制度层面传播,目的是通过强调目标的象征意义来获得社会系统的价值认同而使组织具有合法性;动机目标主要通过高层管理者的领导行为将“责任感、忠诚”等灌输到组织文化和价值观中,促使组织成员内化组织的目标;<sup>[16]</sup>目标的认知方面则主要集中于管理实施和技术操作层次,把总体目标转化为特定的产品和服务。

这些成果对目标的若干主要方面有所涉猎,但在综合目标多种功能,把目标形成与环境要素具体联系的方面,仍嫌不够。

### 3. 控制与组织形态

目标实现的组织内部控制过程,最为重要的方面是结构安排与文化控制。结构安排是遵循目标要求将个体行动结合成为组织行动的组织正式化机制。一般层面的结构安排包含结构化(包括分工协作、分层等级、信息沟通等)、规范化和角色化等具体机制。<sup>[20]</sup>其最典型的表现是技术和科层控制结构,这种控制力量深入机构设置、功能、章程和政策之中。<sup>[2,21]</sup>通过结构安排等组织正式化机制,组织成为具有明确结构功能、遵循效率逻辑、通行理性原则、能够最大限度整合个人行动实现明确目标的主体。一定意义上组织具备了超越个人的禀赋,在行为深度、广度、精确性、稳定性、连续性、可靠性等方面<sup>[22]</sup>都远远优越于个人。以业务和技术为背景的结构化做到了集体化行为与技术必然性、业务特点之间

同步、协调和吻合；规范化使结构化确定下来的纵横行为分解和综合有了明确的界定，是结构化基础上更准确更稳定的环节；角色化在此基础上，凝练出组织对个人职责、个人行为的要求和期望。

很多组织在调整个体贡献时对信仰和价值系统的依赖要大于对正式控制系统的依赖，形成组织文化的支配和控制。与结构安排相比，文化能在个体追求的价值和意义基础上为组织目标实现“组织统一和控制”<sup>[23]</sup>的手段。在文化定义的信仰系统中，个体不仅知道为了组织的利益他们需要做什么，而且也希望这样去做。<sup>[2]</sup>文化控制机制与正式化的控制机制在组织目标实现过程中交互作用。随着目标演变，两者的作用空间、密度和控制程度等也表现出复杂多样的时空变动。再加上环境变化乃至组织回应所带来的结构上的复杂性，以及外部环境价值系统演变引致的组织文化相应调整带来的复杂变化，组织与环境互动、组织目标动态调整过程中结构与文化控制的变动与演化，造就了形形色色的组织形态。

4. 本文思路：内外多种力量作用下的目标调整与组织形态演变

较之于单一逻辑的分析，内外多种力量作用下的目标形成分析更贴近组织现实。来自业务技术环境、制度环境的制约，综合作用构成组织目标选择的外部空间；来自组织内部个体、群体的需求和力量的作用过程，来自技术侧面、经济侧面、社会侧面规则和逻辑的约束综合作用，构成组织内部目标凝聚、整合、形成的机制；组织目标是内外两方面制约和力量交互作用平衡的结果。<sup>[24]</sup>

(1) 外部环境的综合作用格局。组织面临业务技术环境和制度环境的多重制约。市场经济条件下，经济的逻辑往往上升为社会制度性法则，支配、作用于技术层面的社会分工和生产制造过程。经济的逻辑和规则会体现为技术环境中分工、规范、标准的组成部分，也会体现为制度性安排的重要组成。那么，在具体企业情境中，来自技术性、社会性、经济性的制约，几种力量是如何交互作用平衡的？这是本文所关注的。

(2) 内部需求、力量的具体作用过程。个体目标与组织目标的转化，<sup>[16]</sup>组织正式化机制，<sup>[25]</sup>行动者作用过程意义上的组织解析，<sup>[26]</sup>凝聚组织、整合目标应对环境压力<sup>[7]</sup>等等，综合这些已有成果，从目标形成的组织内部因素来看，个体的经济动机和社会政治动机既作为一种内部力量和诉求影响组织目标，同时其本身也受到环境的影响和塑造。

(3) 内外交互作用过程和组织形态演变的现实表现。业务技术环境、制度环境以及具体时点的整体环境状况，

通过规定组织选择的空、可能和法则，通过其它组织对组织成员的影响，通过组织的成败兴衰，直接或间接地制约组织的业务行为、经济行为、社会行为和文化表现。然而，内外力量交互作用的过程和组织目标形成以及调整之间究竟是如何实现的？这也是我们所关注的。

在此意义上，组织目标是组织在自身业务职能活动、行为导向、社会效应、价值体现等方面预期的指向及实现程度的综合表述。对内，组织目标兼顾了多元主体的要求，体现组织的追求和价值；对外，组织目标是遵循业务技术环境规定性和市场、资本法则，满足制度环境下合法性要求，根据组织自身可能，体现组织追求和价值的行动纲领和具体要求。



图1 基本分析框架

综上所述，本文分析框架是，将外部环境力量的作用和内部多种制约要素统合于组织目标，具体分析内外多种力量（社会、技术、经济）对组织目标的制约，经由目标改变而引致组织形态变化的过程与机制。

## 二、研究方法与设计

### 1. 案例研究方法 with 案例选择

较之于演绎思路的实证研究，案例研究在构建和验证理论上有自己的优点，尤其是在回答“怎么样”和“为什么”这样带有探索性质的研究问题时具有突出优势。<sup>[27,28]</sup>管理问题的多元与复杂需要采用能够考察复杂性的研究方法，而案例研究由于能够掌握现象的丰富性，能对现象进行厚实的描述，而成为研究复杂管理问题的最恰当方法之一。<sup>[29]</sup>殷、<sup>[28,30]</sup>Eisenhardt<sup>[31,32]</sup>等学者也已经在案例研究方法的基本原则、流程、步骤等方面形成了比较丰富的成果，对开展相对规范的案例研究起到了指导作用。

基于组织内外部因素交互作用对组织目标形成与演变影响的研究比较鲜见，中国本土企业情境中的研究更是缺乏。本文采用便于深度分析的单案例研究，希望在对案例企业剖析的基础上，对研究框架中的问题给出回应，提炼出有一定效度的理论命题。

本案例研究对象是中国长江三峡集团公司（简称三峡集团公司）。之所以选择三峡集团公司，主要有以下几点原因：(1) 基于案例研究理论抽样的考虑。理论抽样是要选择特别能说明和表现主要理论构念之间逻辑

联系的研究对象,<sup>[22]</sup>甚至是稀有和极端的对象。<sup>[28]</sup>三峡集团公司就是一家非常独特的“企业”:它是国家实行计划单列的特大型国有企业,负责世界上最大的水利枢纽工程的前期建设与后期运营。尤其是经过16年建设和发展,三峡集团公司由单纯建设管理向开发建设和生产运营并重,由项目法人逐渐转变为国有大型集团公司。也就是说,三峡集团公司经历了从一种类型“组织”转变为另一种类型“组织”,而这正是研究环境与组织形态变迁所需要的特质。(2)特殊的研究机遇。由于三峡集团公司的特殊性,积累研究资料比较困难。此次借助课题机会到三峡集团公司进行大范围的访谈和调研是非常难得的。而且课题组涵盖战略、组织、技术、工程、综合等多个小组,对三峡集团公司做了相对全面的了解,各个小组和专题之间的交流对案例研究思路的挖掘和深化,起到了相互碰撞和强化的效果,这在一定程度上增强了本案例研究的效度。(3)独特的启示。案例研究对象选择的一个重要考虑因素是其非同一般的独特经验和启示。<sup>[28,32]</sup>三峡集团公司从一次性工程项目建设向持续性企业经营的转变,尤其是在相对复杂的环境中实施战略转型的实践和经验,对国有企业的体制改革、市场转型甚至是对许多民营企业的战略变革等都具有可借鉴和参考价值,本研究的实践意义也由此得到提升和体现。

## 2. 资料收集与分析

案例研究虽然没有特别严格的规范程序,但在提升研究信度与效度方面也有一定的方法。为了保证研究的信度,借鉴殷<sup>[28]</sup>和Eisenhardt<sup>[31]</sup>的建议,本研究制订了案例研究计划书,包括研究目的、研究地点、调研小组、工作内容、访谈提纲(包括日常安排、访谈对象、具体问题)等;并在调研前、过程中以及之后对收集到的各种资料,如研究文献、访谈录音、观察记录、内部报告、书刊年鉴等及时记录、整理并建立研究资料库。同时,在资料搜集阶段,为了保证构念效度,本研究采用了多证据来源的三角检证,注意质化与量化资料的综合以及资料搜集的连贯性;并且许多资料经过了信息提供者的审查,每组也有两位以上研究人员以提供对资料的不同评估。

多证据来源的资料搜集可以使各种来源的证据得以取长补短、相辅相成,产生综合效果。在本案例研究中,我们综合使用了访谈、观察和文件档案等资料搜集方法。在案例研究中,资料搜集与分析常常是重叠在一起的,案例资料的搜集、编码及分析通常混在一起,而非彼此分立。<sup>[33]</sup>调研过程中,本文作者就对本案例研究关心主题和问题做了交流,在资料搜集时也注意了对相关主题的倾斜,并通过及时沟通随时调整资料搜集的广度

与深度。另外,调研过程中进行了课题组会议,讨论资料搜集状况,分享各组研究者彼此的想法,这样本文作者在了解了不同观点之后也为后面阶段资料搜集的方向做了准备。资料分析是案例研究的核心,但却没有特别明晰的可遵循的路径和方法,如何抽丝剥茧并获得有创意的结论是比较困难且难以表述的。<sup>[34]</sup>这在一定程度上确实要依赖研究者本身的积累和当时当地的思想火花。本文两位作者在调研过程中经过多次讨论并及时对调研笔记进行分析已经确定了本文的基本问题,在主题已经浮现的基础上,作者反复在相关理论以及资料之间进行对话,分析它们之间的契合,<sup>[35]</sup>这样在对案例的熟悉过程中,本文的基本理论框架逐渐形成。调研结束后,作者在讨论中厘清了主要变量与类别,并依照典型内容分析的思路,对搜集到的相关资料做了初步理论框架指导下的架构分类。<sup>[36]</sup>在相关类别明确之后,通过资料分析和理论回顾来思考各主要类别和概念范畴之间的关系及其模式,这也是一个反复迭代<sup>[31,37]</sup>的过程。理论命题的形成与精炼随着资料的分析不断补充和调整,并在分析的后期阶段对前面的分析结论加以复核,经过不断修正,案例研究的内部效度得到进一步提升。

## 三、案例分析与发现

三峡集团公司于1993年9月27日正式成立,是国家实行计划单列的特大型国有企业。经过16年的建设和发展,三峡集团公司由单纯建设管理向开发建设和生产运营并重,由项目法人制组织逐渐转变为国有大型集团公司。三峡集团公司在建设好三峡工程的同时,适应改革发展的要求,积极推进企业的战略转型。三峡集团公司经历了三峡工程建设阶段和到目前为止基本完成的企业化转型阶段。本案例区分三峡集团公司两个发展阶段,分别从组织目标和组织形态两方面介绍和分析,重点围绕影响组织目标形成与演变的环境力量与组织内部力量的交互作用、目标观照之下组织控制格局下所形成的组织形态。

### 1. 三峡工程建设阶段:技术任务目标主导

三峡工程建设是在巨大的社会政治压力和技术的高标准、严格要求,以及经济层面的既强力支持又有约束前提下展开的。从环境制约力量角度看,三峡集团公司从一开始就面临特殊的环境压力。其中,巨大的社会政治压力表现在:百年梦想,民族工程;举全国之力,国务院直接领导;涉及面甚广;社会争论不休,全民广泛关注。技术层面的高标准、严格要求体现在:14个专家组、400多位专家充分论证基础上形成的工程标准。经济方面的特点则表现在:三峡基金和国家开发银行贷

款给予的强力资金支持，以及不受企业市场投资逻辑限制的特殊性。社会政治、技术、经济三方面的制约在三峡工程建设之初形成一种非常特殊的格局：具有绝对支配作用的社会政治力量；投射了社会政治力量在其上的超出一般要求的技术标准和要求；同样体现了社会政治性意味的经济力量——资金充足且相对不受市场投资逻辑限制的特性。这些要求直接具体体现在反映工程建设特性的技术标准和工程进度上。

### (1) 社会性制约：“民族工程”的象征意义与社会关注

建设三峡工程是中华民族的百年梦想。早在1918年，孙中山就第一次正式提出了改善川江航道、利用三峡水能发电的设想。但直到1992年，三峡工程才正式进入建设阶段。三峡是世界上规模最大的水电工程，也是新中国成立以来建设的最大型的工程项目，规模浩大，涉及面广，涉及许多复杂的技术问题。加之由此引发的移民、环境等诸多问题，使它从一开始，便引起广泛关注，伴随着巨大的争议。

### (2) 经济性保障：国家强力支持的建设资金来源

三峡工程能够顺利建成，一个重要原因就是发挥了社会主义的集中力量办大事。三峡工程投资规模巨大，国家在建设初期设立了资本金制度，以保证稳定可靠的资金供给。除了工程建设投资，三峡资金大部分用于移民工作。三峡工程实行“开发性移民”模式，即在移民的同时，也伴随进行大规模的基础设施建造和产业建设，改善民众生活。其经费除了由三峡建设基金拨付外，三峡集团在电站投产后的若干年内每年也要支付给地方政府一笔资金用于移民安置。此外，国家还要求全国的21个省市，每个省对口支援三峡库区的一个县。

### (3) 技术性力量的异化：技术工程的“政治”任务

三峡工程是千秋万代工程，历届中央领导对工程质量都提出了很高的标准和要求，强调三峡工程是“千年大计、国运所系”，要求“建设国际一流的精品工程”。三峡工程质量检查专家组是国务院三峡建委的派出机构，由国内权威的院士和专家组成，每年两次赴现场对三峡工程建设质量进行监督和检查。专家组提出，“不留隐患是三峡工程质量的最低标准，也是三峡工程的最高原则”。作为“政治任务”，三峡集团公司始终坚持“质量第一”方针，坚持进度服从质量，千方百计保证工程质量。开工伊始，公司即成立了质量管理机构，公司主要领导牵头组织设计、施工、监理等，参建各方质量责任人组建质量管理委员会，负责质量监督、检查、评价和指导工作，并提出了“以零质量缺陷实现零质量事故、以零安全违章保证零安全事故”的高标准和严要求。

## 2. 建设阶段组织形态：项目法人制

三峡工程建设阶段组织形态上呈现为一种特殊的形态，即以三峡大坝建设目标为中心，国务院三峡委决策控制，三峡集团公司以项目法人制形式组织实施工程建设，相关省市部委协同行使配套职能的总格局。在三峡工程总公司内部操作层次、制度层次和意义层次，都体现出鲜明的政治—技术力量主导、意义感召、经济力量支持和保障色彩。在确保高质量、高标准前提下，如期实现建设目标，是这一时期目标导向下组织管理及组织形成的中心。

### (1) 决策层级与组织设置：政府主导、业主负责

国务院设立三峡工程建设委员会，由国务院总理担任委员会主任，作为最高决策机构。工程建设实行项目法人负责制，1993年国务院批准成立三峡集团公司，明确三峡集团公司是三峡工程的项目法人，全面负责和承担三峡工程的筹划、筹资、建设、经营、还贷、国有资本保值和增值，并以其经营效益滚动开发长江上游的水力资源。移民工作实行“中央统一领导、分省负责、县为基础”的移民管理体制以及“移民补偿投资切块包干、任务包干”的原则。实践证明，这套新型的建设管理体制为有效组织三峡工程建设提供了体制保障。

### (2) 建设目标统领的项目管理与结构控制

为服务三峡工程建设目标，公司机构运行则采用以经营管理为核心、项目管理为重点、机关职能部门业务归口管理与项目管理有机结合的管理体制。总公司设高层次技术委员会，在总经理领导下负责工程重大技术问题的研究和咨询。总公司设置机关职能机构和工程项目管理机构。在工程项目管理上，项目部按照“精干管理层，强化作业层”的指导思想，形成了以项目部领导班子为中心决策层、以归口管理部门为管理层、以基层分队（厂）为实施作业层、分队有序竞争、部门分工合作的项目管理组织体系，使各专业管理体系相得益彰，有效地利用了项目资源。围绕“质量控制”与“工期控制”两个建设目标，三峡项目管理采取了一系列组织措施，建立了新型基层管理制度、作业层绩效考核体系等。

### (3) 文化感召与强化：“奉献”的三峡精神

工程建设阶段，“三峡精神”的核心就是“团结、奉献”。三峡集团公司成立伊始，公司领导就强调三峡肩负着全国人民的重托。工程开工以来，总公司始终高举“为我中华、志建三峡”的旗帜，号召全体三峡建设者把热爱祖国、振兴中华的深厚感情融入到三峡工程建设之中，自觉做到以国家和人民利益为重，立志干一番前无古人的事业，从而激发全体建设者的光荣感、责任感和使命感。与三峡精神相呼应的是三峡集团公司在

文化建设和人员构成方面的几个突出特征：第一，三峡集团公司的职工队伍一直保持技术型、高学历、共产党员多的队伍特征。第二，三峡集团公司将党建、思想政治工作与企业文化建设相结合。公司党委通过大力宣贯三峡精神，在广大员工中开展人生观、价值观的理论学习 and 讨论，增强员工“为我中华、志建三峡”的强烈责任感。第三，发挥党员先锋作用，树立劳模等先进人物典型。三峡集团公司每年都会涌现出一批先进人物和先进集体，这些被表彰人物的身上集中体现了“无私奉献、吃苦耐劳、专业突出”的品质和精神。

### 3. 三峡集团公司战略转型：环境制约格局变化

随着工程建设主要目标基本实现以及国家经济体制改革市场化改革进展，三峡集团公司生存的外部环境发生了微妙变化。从上级管理部门看，作为项目主管性质的三峡委功能悄然发生变化，源自国资委的更多经济层面的管控逐步提升；从横向一般市场环境看，大型国企纷纷改制，能源市场市场化程度日渐加深，公司身份地位面临转型。随着工程建设接近尾声，建设初期激励和支撑干部和员工的动机、使命感、责任感、自豪感，日益受到来自市场经济因素的挑战。在环境制约方面上，主要的制约力量依然是社会政治力量、业务技术制约和经济逻辑制约，但制约格局发生了深刻变化。社会政治力量由建设之初的高强度压力转为现行体制下国家对国企的一般性压力；业务技术约束中原来浓厚的社会政治色彩淡化而市场性意义上的业务技术要求上升；经济层面来自市场化规则、资本逻辑的力量日渐上升成为重要制约力量。三峡集团公司的生存环境由极特殊的个别环境向与其它国企相同或相近的一般环境转化。

#### (1) 任务转换：工程建设与运行管理并举

自2003年三峡电站首批机组投产发电之后，三峡集团在建设好三峡工程的基础上，更要注重管理和运行好三峡工程。为避免转变过程中出现问题，在三峡电厂筹建之初，三峡集团公司就提出了“建管结合、无缝交接”的思路。通过实施“建管结合、无缝交接”管理模式，获得了多方面的综合效益，包括尽早消除因设计不合理和质量缺陷带来的影响，提高了设备的安全稳定运行可靠性；减少了接管后的技术改造，节省了工程投资；大大缩短了调试周期，促进了工程施工进度；提高了电厂生产技术人员的管理能力，培养和造就了一批技术和管理人才。

#### (2) 经济性制约上扬：强化资本运营、拓宽融资渠道

2003年中国长江电力股份有限公司（简称长江电力）成功上市后，不仅建立了规范的公司治理结构和现代企业制度，而且使三峡集团公司的资本控制力得到了有效

提升。长江电力上市也实现了大型工程建设与资本市场的对接，上市所募集到的100亿元资金，全部用于收购三峡机组，实现了电力资产和业务的大规模扩张，确立了其在水电生产运营行业中的龙头地位。而三峡集团公司通过出让三峡机组，增强了水电开发建设的融资能力，进一步巩固了在水电建设行业中的龙头地位。对三峡集团公司而言，以长江电力上市为契机，水电工程建设与电力生产这两个基础产业的核心竞争力都得到了提升，构筑了通过资本市场融资发展和开拓业务领域的平台，拓宽了金沙江水电资源开发的融资渠道，从而更好地“开发长江”。2004年以来，三峡集团公司还通过战略投资湖北能源集团等省（市）级能源集团，初步形成了“战略投资—区域资源整合—改制上市—资本增值—共享发展成果”的资本运作模式，在资本市场上取得良好形象。

#### (3) 内部需求的力量：市场化人才机制、战略导向人力资源管理

战略转型以前，三峡集团公司在水电开发建设中形成了一支优秀的水电工程建设管理队伍，但人才结构不适应企业新阶段业务发展需求。随着战略转型实施，三峡集团公司既面临人才总量短缺问题，也面临人才结构短缺问题。过去适应工程建设特点的业绩考核和薪酬结构，也会制约新业务的发展。为适应战略转型对人力资源的需要，三峡集团公司采取了以下措施：一是以战略为导向，制订人力资源规划。明确企业发展战略对人力资源管理提出的更高需求，包括数量、结构、能力和素质等方面，并及时为满足这些人力需求准备条件。二是根据战略和组织要求，建立分类、分层的人力资源管理体系。三是拓宽人才来源，实施结构调整。四是逐步建立市场化、有竞争力的薪酬体系。以增强薪酬制度的激励作用为突破口，进一步深化劳动人事分配制度改革。针对不同业务、不同层次员工，区别关键岗位与一般岗位，适当拉开收入差距。

#### 4. 组织形态演变：从项目法人到公司法人

以2009年三峡工程设计任务圆满完成为标志，三峡集团公司实现了由项目法人向公司法人的成功转型，转化为典型的当代中国国有企业形态。从环境制约角度看，经济方面受国资委直接管控，同时要遵循一般市场逻辑和规范；社会政治层面仍然肩负水电开发，能源开发，造福社会使命；技术层面要遵循相关业务领域技术规则和规范。从企业内部分析，来自上市的长江电力、收购的相关公司的内在要求和业务拓展过程中必须遵循的通行市场、资本法则，以及来自内部员工和干部队伍日渐增长的经济性需求，改变了组织内部基本要素和力量的格局。以战略目

标为中心，公司成为当代中国体制下自主经营的国有企业。

(1) 政治、经济双重监管

2003年，国务院设置国有资产监督管理委员会（简称国资委）并授权国资委代表国家履行出资人职责。自此，三峡集团公司国有企业改革、合并重组等战略、经营问题则由国资委指导监管。在工程建设方面，国务院三峡工程建设委员会仍直接领导三峡工程建设。2003年之后，在三峡工程接近完工的情况下，三峡工程建设委员会的工作就集中于贯彻中央精神，围绕提高三峡工程建设质量和移民安置质量；抓好水库管理，加强生态建设、环境保护和水污染防治；发展库区产业，促进库区经济社会发展；加强移民后期扶持，提高移民收入；加强三峡工程管理建设，健全完善监测和监管体系等重点展开工作。

表1 三峡集团公司不同阶段的环境力量与组织演变

环境与组织	主要战略阶段	
	项目法人阶段 (2004年之前)	公司法人阶段 (2004年之后)
环境力量		
经济性	政府主导、举国支持 充足的经济性保障	强化资本运营、拓宽融资渠道 经济性力量上扬
社会(政治)性	百年梦想、民族工程 强大的象征意义与广泛的社会关注	由特殊期待转变为对一般国企 的期待
技术性	千年大计、国运所系" 技术性“异化”：政治任务	工程建设向运行管理过渡 政治色彩淡化，市场性意义增强
联结形式	政治力量统合	市场、资本力量凸显
内部动机	使命、责任的感召	“奉献”日益受到来自市场经济 因素的挑战
内外协同	外部环境与内部动机契合	出现冲突，适时进行内部机制 改革
组织目标	技术任务目标主导	经济目标逐渐突出
组织形态		
主要领导	总经理 陆佑楣 水利水电工程专家、中国工程院院士	总经理 李永安 高级经济师
组织结构	政府主导、业主负责 “高规格”建设委员会 精细化项目管理；质量和工期	政治经济双重监管；三建委、国 资委 集团化管控体系的建设
组织文化	为我中华、志建三峡	传承三峡精神，培养团队、市场 和创新意识
内部协同	结构与文化相互强化	适应战略和结构要求的文化变革

(2) 集团化管控体系与组织架构

三峡集团公司实施战略转型前是项目法人实体的组织管理模式，依托这种模式对三峡工程建设实行了有效的管理，工程质量、进度和投资得到了有效控制。但随着三峡工程逐步接近尾声，这种单个工程建设管理公司的组织架构和管理体系，难以满足国家对国有企业

改革的要求，难以应对体制改革后市场竞争的挑战，难以满足公司业务调整和持续发展的需要，迫切要求建立与多元化战略相匹配的企业集团组织结构及管控体系。

2002年，借助长江电力改制上市契机，三峡集团公司获准成为国家授权投资机构，标志着公司由生产经营向自主经营的市场竞争主体转变。为适应企业发展需要，三峡集团公司重点加强了以多项目为基础的建设开发管理体系和以产权为基础的母子公司管控体系建设，提出构建决策高效、有效制衡、运转协调、执行有力的集团化管理架构，实现资本经营与业务经营相结合的混合型集团公司体制。根据工程建设、电力生产经营及工程专业服务等不同业务领域的要求，分别按照项目部、上市公司、专业子公司的定位明确总部与所属单位的责权利，形成符合集团公司管理特点的决策、执行、监督分层管理体系。在管理制度方面，加强集团财务集中管理、信息集成管理；通过制定总公司股权管理办法，完善董事、监事派出及其履责制度，为母子公司良性运行提供制度保障。

(3) 战略匹配的文化转型

战略转型是一次重大的变革，为避免企业文化的惯性对变革形成一定阻碍，必须塑造和培育与战略转型相适应的企业文化。在战略转型以前，三峡集团公司形成了以“为我中华，志建三峡”为标志的三峡精神，进入战略转型期，公司在现有企业文化的基础上，传承三峡精神，着重培养员工的团队意识、市场意识和创新意识，提出了“为我中华，志建三峡；公平竞争，团结协作；坚持创新，实现一流；甘于奉献，超越自我；尊重科学，实事求是”的文化理念。为成功实施文化转型，公司在集团范围内加强对战略思路的宣贯，向员工说明企业变革的意义，要求员工按照企业文化的要求工作；为企业各级经营管理人员组织了丰富的培训活动，结合企业发展面临的形势，着重培养管理人员的战略眼光和市场意识；提拔一批与企业文化相符的中高层管理干部，在人员招聘中将文化匹配程度作为一项重要的参考因素。

四、讨论与理论启示

在国有企业改制的研究中，结合多重环境力量和组织内部动机来分析目标和组织形态演变的还比较少见，现有理论也没有对此问题给予足够关注。三峡集团公司作为一个特殊的国有企业，它的转制和转型实践提供了这一分析视角所需要的宝贵研究材料。围绕这一主题，讨论部分展开理论分析与归纳。

1. 目标：环境与组织形态之间的重要环节

影响组织的环境力量，并非纯粹单一的市场力量、制

度力量和技术力量,而是经济性、社会性和技术性多种力量的综合。具体情境下组织环境的复杂性是这些力量的复杂变异所形成的制约格局。大多数情境下,多种力量的作用往往表现为某种力量主导的格局。譬如公共事业组织、企业、医院在一般意义上,分别由社会性力量、经济性力量和技术性力量主导。较为复杂的是,多种力量之间融合形成“变异”。最典型的是中国国有企业的环境力量中,经济性力量通常以社会性(政治性)力量的形式表现和发挥作用,具有经济性力量本身所不具备的特征和功能。

与环境相对应,在组织内部,既有作为一般行为规定和约束的技术性力量,也有作为“动机”起作用的社会性和经济性力量。技术性力量是组织活动中一种规律性力量,在每一组织中都有它所承担的主要业务、职能和用来完成任务、行使职能的技术——设施设备、工具,工作程序、方法、和操作规范。技术是组织中主要的结构化要素和职能化要素。体系性技术,流程性技术提供了一种体系,工作流程,提供了一种时空安排,客观上制约着组织的分工协作体系。在组织内部而言,社会性和经济性力量更多地是作为个体或群体的动机来发挥作用。组织中个体自身的诉求、个体之间的人际互动、群体之间的权力博弈等,都会在一定技术规定的格局中来互相作用,对原本技术性的规则产生影响,发生偏移。

来自环境和组织内部两方面的力量都会对组织形成多重影响和制约,已有研究关注最多的是这些力量变化所引致的组织形态尤其是组织结构的变化,<sup>[2]</sup>但却忽略了组织目标在其中所起的链接和转化作用。目标既是来自组织内部个体、部门、群体各层次技术的、经济的、社会的规定性和力量作用的结果,也是环境系统中技术环境和制度环境约束下的结果。同时,目标还体现了基于内部力量平衡形成的组织方向性偏好,和环境提供的多种可能性中的组织选择。缺少了对组织目标及其作用的过程性分析,相关分析就会流于机械,忽略组织作为开放系统的动态反应性质。组织目标是能够整合内外多种力量和多重作用,并使组织成为独立追求主体的重要范畴乃至一种机制。尤为重要的是,目标不只是静态概念,它不是只为了满足这些功能的标语形式的“愿景和使命”、战略规划方案、工作计划表等等,在更高程度上是实际运行中的,体现在组织行动中而非静态的。借用 Weick<sup>[4]</sup>的组织化(Organizing)思想,组织目标是处于生成过程中的。在此意义上,组织才是真正的行动主体。

在三峡集团公司案例中,工程建设时期,社会性力量上升为政治性力量附着到技术性力量中,因而表现出来的是技术性的质量和工期是主导目标,经济性力量则

作为最基本的保障因素存在,不是关键因素。这种状态下技术性力量的作用与纯粹状态下的作用不同,社会性、政治性力量与技术性力量的结合使得技术性要求同时上升为政治要求和意义指向,变得更具约束力和控制力,经济性力量就更被削弱了。与此同时,在外部社会性压力(尤其是强象征意义)下,组织内部力量中社会性动机(祖国召唤、人生价值等)在个体和群体中占主导,经济性动机居其次(不计私利、只讲贡献),而技术性力量在特殊成员构成(理工科人才居多、共产党员居多)和社会性动机背景下,也成为主导力量。内外力量交互影响之中,更突出了工程建设时期同时上升为社会政治任务的技术任务主导的组织目标。

随着国企市场化改制日益深化,环境中经济性的市场力量逐渐上扬。与此同时,三峡工程建设接近完工,技术任务基本完成,而电力运营的任务日显重要。多元化发展战略展开、长江电力上市拓展融资渠道等,成为三峡集团公司目前的工作重心。伴随市场环境变化,组织内部人的经济性动机也在复苏,三峡集团公司着手通过市场化机制引进相关人才,战略导向的人力资源管理(尤其是薪酬体系)正在逐渐形成。三峡集团公司技术—经济力量双重作用格局已经形成。转型过程中,三峡集团公司的主导目标正由技术性的建设目标向经济性的企业运营目标过渡。

本文通过三峡案例分析首先要表达的是,在环境以及内部多种力量的作用引致的组织形态变化中,目标是不可或缺的一个环节。它提示我们重视以下命题:

命题 1:环境对组织形态的影响并非单一而直接的,环境是在与内部力量共同作用下,经由组织目标调整环节而引致组织形态变化的

同时,由案例的具体分析,我们有如下发现和推论:

命题 1a:环境的多重力量(技术、经济、社会)常常以一种“异化”的形式发挥作用,即其中的某些力量借助其它力量的形式对组织产生影响,从而达到了一种“某种力量主导下的多种力量综合作用”的均衡

命题 1b:内部动机与环境力量的一致性可以强化组织目标,两者的不一致则会引起环境适应问题或内部认同问题,继而引致目标调整

2. 目标实现:结构与文化控制表现的组织形态

组织以目标为导向,动员所有组织力量行使职能,实现内外平衡。组织外部均衡通过目标调整与逼近环境的过程实现,而目标实现在组织内部是通过个体与组织之间的平衡机制实现的,<sup>[16]</sup>这集中体现在组织的结构安排与文化统合过程。目标导向的正式化机制——结构化、规范化、角色化机制与文化层面的意义、价值整合机制

两者之间的互补、交融、冲突形成多样的组织形态，并随着目标调整而演变。

目标导向之下的结构与文化控制，一方面推行正式化约束，规定个体行为的同时，另一方面也在对个体进行意义和价值宣传，弥补和调整正式化之下可能出现的不足和偏差。结构安排主要依循目标分解和整合的逻辑，通过决策层级、部门划分、职能规范等控制手段将目标落实到每一个组织成员手中，成为组织中实际运行的流程与工具。在此意义上，个体行动才能被整合为导向组织目标的组织行动。但是，组织中的个体不是科层制理想模型中的“机械”个体，人的关系也非物的关系，正式化的控制存在先天的限度。文化控制则是一种社会性控制，<sup>[23]</sup>它认识到组织中个体具有复杂动机，人在一定程度上是寻求意义和价值的存在。人需要对自己的存在、行为、追求和价值发展出一套合理的解释，以获得自我认同、自信和心理慰藉。人的基本生存需要和社会性需要都要经由认知，赋予价值意义才能得到体现，实现和满足。正是由于这样的“人”，文化系统才能够解释许多社会生活中的秩序和特有形式。<sup>[2]</sup>同样，组织在追求正式化所规定的那一套“秩序和形式”的时候，也会通过发展文化系统来推动目标导向的组织行动，并赋予正式化以意义色彩，从而软化正式化那一套“冷冰冰”的理性。

结构与文化控制的功能发挥依赖两者的互相强化而非冲突。两者不是孤立、分离的，两种过程在相互协同、寻求一致逻辑和法则、互相强化的基础上，可以形成具有内在逻辑一致性的整体，提升其对个体行动的作用力量。在目标指引下相互一致的文化与结构可以在企业多层面互相印证，共同推进目标实现。文化的意义效应可以在结构与规范的正式化制度之外，从精神层面感召组织成员；此外，结构与规范同样可以被赋予意义色彩，从而在成员认同基础上提升约束和规制成员行为的程度。结构与文化的一致性更益于形成目标导向的群体和组织行为，在规范个体行为基础上，将个体行为凝结为符合结构规范的组织行动。同时，结构与规范引导和约束下的个体在行为、心理和思维上的不断体验和强化，更益于强化具有内在一致性的文化。因此，结构与文化一致性的形成，不仅在行为层次形成目标导向的角色性行为效应，而且能够在心理层次引起组织成员的心理认同，在认知层次上形塑组织成员的思维模式。在此意义上，组织成员被塑造成组织目标导向下的个体，组织也在此基础上成为导向目标的行动主体。

三峡集团公司两个阶段的组织形态演变都是目标实现过程中结构与文化控制的体现。在工程建设阶段，作

为技术任务的质量和工期是主导目标，因而强调科学性、严格精准的控制体系。三峡工程建设委员会作为三峡工程建设最高决策机构，由国务院总理担纲，委员会行政级别之高相当罕见，这种高政治压力之下的技术控制体系在当时中国环境中具有特殊的效果和功能，由此在领导层面确立了主导目标得以贯彻的基础。完整、科学、精细化的项目管理体系是三峡工程建设高质量、高效率、高效益的保障。组织目标经由庞大系统的制度化控制过程落实到三峡工程的过程中，这正是三峡工程建设创造施工质量奇迹的组织保障。同时，为了提高职工责任感，让他们用“心”工作，三峡集团公司不断宣贯“为我中华、志建三峡”的核心精神，调动职工的使命感和自豪感，在确保人心到位的条件下，也将按制度办事的理念融入和渗透到施工与管理工作的各个方面及每个环节，形成了“无私奉献、吃苦耐劳、争创一流”为特征的工程文化和项目文化，在与精细化、制度化管理体系的相互强化中，保障了“质量、工期”目标的高效实现。

对经济性目标实现的追求在三峡集团公司的战略转型中越来越明显。国资委在国有企业改革与重组等方面的监管领导与三峡工程建设委员会在政策导向、工程建设等方面的监管领导形成了有益互补。“技术—经济”领导格局的形成也显示了三峡集团公司不再仅仅是以工程建设为主导目标的项目法人，而是要在继续把握好工程建设的同时，将目标重心逐渐转移到电力运营和能源开发投资上，过渡为完善公司法人。与集团化管控体系相对应的是，在传承基础之上，三峡集团公司进行了战略导向的文化转型，着重培养员工的团队意识、市场意识和创新意识。市场化的经济性力量逐渐渗透到组织的结构与文化中，两者的强化更易推动三峡集团公司的战略转型和企业转制，而明显带有经济性倾向的运营目标也经由这样的结构和文化能够更顺利地实现。

组织目标调整之后，通过结构与文化控制实现目标过程中，组织形态体现出环境对组织的影响。结合相关研究，可归纳出如下命题：

命题 2：经内外均衡过程调整形成的组织目标通过结构安排与文化控制实现，其中的结构安排与文化控制两种过程之间的内在一致性使组织凝结为目标导向下的系统性整体，成为某种具体的形态

### 3. 目标调整的深层机制：组织任务与权力结构

环境力量究竟如何影响组织目标，通过案例深层剖析我们认为可以从组织任务入手。Perrow<sup>[18]</sup>认为，组织必须完成四项基本任务：(1) 满足组织运行与成长需求的资本输入；(2) 组织活动的合法性；(3) 汇集必需的技

能；(4) 协调组织成员、组织之间、组织与顾客之间的活动。这些基于生存的任务规定了组织目标的基本内容，实际运行中的组织目标也必然是涵盖了多项任务的复杂目标体系。Simon<sup>[14]</sup>在对目标概念进行分析时也指出，在现实生活的决策环境下，一种可接受的行为方针必须满足一整套要求或限制。对目标而言，有意义的是将一整套要求视为组织行动的（复杂）目标。虽然这些任务和要求被视为目标复杂性的根源，但它们在某一时空点上的重要性是不一样的。在实际运行的组织中，映射目标的这些任务是一个“序列”形式：在从事不同业务活动、使用不同技术的组织中，在组织发展的不同阶段，主导任务都是不同的，而且是随着组织发展、变迁在变动的。这种任务序列的动态性规定了目标的动态性。

对目标进行分析的组织理论学者都意识到了权力与控制的重要性。即“谁为组织设定目标”的基本问题使得目标与权力走到了一起。组织中基本任务的“序列”格局其实也是组织权力格局的反映。不同的任务背后是不同的群体：管理者、董事会、科学家、工程师等。在西尔特和马奇<sup>[10]</sup>看来，这些群体都是组织中统治联盟的成员，这些联盟成员间互相协商的过程，设定了可供选择的组织目标。但这种目标形成的“聚合”模式也有其明显的缺陷，在这种目标设定的联盟模式中，组织的利益被简单地看成是所有利益的集合；组织被视为具有不同利益和取向的团体和个人聚合在一起从事交换的某种环境。<sup>[7]</sup>我们认为，虽然不同群体会将各自的利益取向带入组织，但共同利益仍然可能从组织内部产生，因为在多数情况下，组织的生存和发展根本上是为这些参与者的利益服务的，没有组织存续所有利益诉求都无从实现。而且，在内部权力结构中，能有效应对环境不确定的群体更有可能获得权力，<sup>[38,39]</sup>包括制度学派所强调的“合法性部门”。所以，在某一阶段，什么任务关乎组织生存和发展，其相应的群体就最有可能获得相对突出的权力来控制 and 把握组织，最为直接的就是对组织目标的影响。这种控制不是直接依赖“决策”，而是体现为组织目标观照之下运行的组织在当时环境下生存和发展的现实情境。一个无法按照既定模式来满足市场需求的组织很可能依赖研发寻求出路，自然，组织中的科学家和工程设计人员会成为主导组织的力量。<sup>[18]</sup>所以，组织任务与权力结构密切相关，它们两者的内在联系在一定程度上保证了组织目标能够超越团体和个人利益；同时，“决策”管理者的权力也与组织的生存状况和发展前景紧密相关，这样他们也可能坚持把组织利益视为一个整体。

综上所述，任务序列影响组织中的权力结构，这两

者又影响了组织目标。以动态观点来看，组织当前技术类型的转变或者任务序列的变化（如对资本的需求或对合法性的需求上升），都会带来组织内部的控制权由一个群体转移到另一个群体，而任务序列和权威结构这两者的变化又带来组织目标的转变。对这种目标演变进行过细致分析的是 Perrow<sup>[18]</sup>对社区医院的个案研究。他发现，内部权力的变化，随着环境状况的变化而变化，首先是权力从医院所有者和理事手中逐渐过渡到医生手中，这是因为医生群体在对病人的医疗不确定性进行有效处理时体现出越来越强的能力；之后权力又从医生那里转移到职业管理者手中，原因在于内部协作、外部周边管理及行政人员处理这些问题的能力显示出日益重要的地位。而随着医生取代董事然后他们自己又被管理人员代替，医院的目标从社会福利变为职业目标，再转化为商业目标。三峡集团公司所处环境变动的力量带来的也是其组织任务的变动，何种任务主导组织命运，则其相对应的组织群体拥有更大组织权力，由建设任务到运营任务，工程技术与管理运营群体的权力格局的变化引致了组织目标的调整。同时，Fligstein<sup>[40,41]</sup>对企业内部不同部门权力格局观察后发现，伴随目标变化的还有组织结构形式。

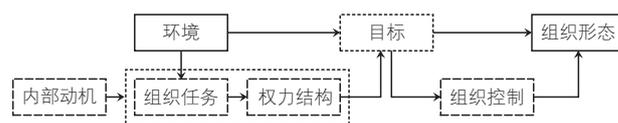


图2 环境—目标—组织形态深层过程

环境的改变、权力依赖关系的转移、不断变化的目标和策略以及新的结构形式，其因果次序很难一言断定，但不可否认的是它们之间存在着强烈的相互依赖。对这些关系的了解有助于把握组织目标的实质以及为追求目标实现而调整的组织形态。在目标和组织形态背后，都是组织在应对环境变化中涌现的权力结构。什么群体、什么力量在组织中占主导受到环境力量的塑造，而同时，这些群体和力量又会影响组织目标并根据重新调整的目标来实施控制，从而形成新的组织形态（图2）。

命题3：环境的约束直接体现为对组织产出和结果的约束，组织中与产出和结果相关性最强的任务类型最重要。任务重要性决定了组织的权力格局，拥有主导权力的群体对组织目标形成的控制力最大

## 五、结论与展望

通过对中国长江三峡集团公司的案例研究，我们探讨了组织内外部均衡作用下组织目标与组织形态的演变。研究发现，组织目标是整合内外部力量和要求并赋

予组织主体性的重要要素，在追求目标实现的过程中，结构安排与文化控制塑造了组织形态。

对环境引致组织形态演变的深度分析是本文的理论贡献所在。组织与环境的研究议题并不新鲜，组织对环境的适应抑或环境与组织的相互选择等都在一定程度上针对组织形态演变的现象做了阐释和分析。但环境力量如何渗透到组织内部的过程在以往研究中常常语焉不详，或者成为想当然的前提。本文运用组织目标范畴，具体分析了环境与组织形态演变之间的关系，在如下几个方面深化了以往的认识：第一，提出组织目标是连接组织内外部的边界要素，是一个重要环节，环境力量通过影响组织目标影响了组织形态。所以，组织形态并不直接反映环境要求，组织目标的传导过程常常使得组织形态在环境变化面前表现出惰性。而且，有的现实经验表明，组织目标在不能应对环境要求的情况下，会导致组织形态与环境要求脱节，继而导致组织消亡。第二，环境力量对目标的影响和作用不是单一的，而是技术性、经济性和社会性等多种力量的综合作用格局。较之以往经济学、社会学或战略管理偏侧于某一单一力量的逻辑来，对现实的解释力更强。同时，环境力量是在与组织内部动机、需求的共同作用下影响组织目标的。虽然以往研究（如巴纳德、<sup>[16]</sup>西蒙<sup>[15]</sup>）已经注意到内部动机的重要性，但并没有深入分析动机与外部环境的交互作用对组织尤其是组织目标的影响。第三，对环境与目标及组织形态关系的深入分析表明，环境变化引致组织任务继而组织权力格局的变化，而拥有权力的群体因为对组织产出的控制而控制组织目标。组织目标则通过结构与文化控制实现，从而表现出形式多样的组织形态。

本文的发现亦有其实践意义：组织目标的设定需要应对环境中的多种力量、要求以及组织内部个体和群体动机、需求。忽视其中任何一方面的影响，都极有可能导致组织目标实现过程中的困难和障碍。组织形态的调整不是随心所欲的，它必须体现目标导向下结构与文化控制的需要。结构安排与文化控制有各自的功能，更多情形下两者是互补的。在组织发展的不同阶段，对每种控制的依赖有所不同。结构与文化控制之间需要寻求内在一致性，追求两者之间的互相强化而非冲突。总的来说，组织实践中必须充分意识到组织目标的重要意义。随意地对组织形态，包括结构、制度、文化等进行调整，而不从目标层面去统领全局，容易导致目标与行动脱节，导致组织各环节、模块和部门之间难以协调、整合成一股力量，难以成为真正的组织性行动。

关于组织与环境的研究，学理上的许多划分和归类只是分析性的，而且在日益复杂的组织环境面前越来越失

去解释力。复杂多样的环境力量常常是混合的，它作用于组织的形式、路径、机制都值得进一步探究。组织在环境面前，是有选择权还是只能被选择呢？组织行动者尤其是企业家和高层领导在其中扮演了什么样的角色？环境又怎样影响组织内部的动态过程？<sup>[17]</sup>在环境与内部力量的互动之中，什么样的机制维持了组织内外均衡？本文所关注的组织目标在组织内外各个层次的作用过程和机制具体又是如何的？对这些问题的进一步思考和研究，可能会有助于我们更为深入地认识组织，也有助于拓展和深化相关领域的研究。由于研究对象选择上的限制，本文采用了单案例研究。在可能的条件下，做同等理论情境中的多案例对比研究，对于丰富和深化理论发现以及加强研究效度都是有益的。同时，“组织就是一面反映政治、经济和文化的镜子”，<sup>[13]</sup>在开展不同组织观和视角之间对话、整合的基础上，首先要结合组织的“本土化”要素，解析和解构组织“复杂性”，这样，或许可以在逐步逼近组织真实的基础上发展出超越具体情境的一般组织理论。

## 参考文献

- [1] Miles, M., Huberman, A. M.. *Qualitative Data Analysis*. Beverly Hills, CA: Sage, 1984.
- [2] Scott, W. R.. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems* (5th ed.), Prentice Hall, 2003.
- [3] Lawrence, P. R., Lorsch, J. W.. *Differentiation and Integration in Complex Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 1967, 12(1): 1-47.
- [4] Weick, K. E.. *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.), Random House, 1979.
- [5] Meyer, J. W., Rowan, B.. *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology*, 1977, 83(2): 340-363.
- [6] Oliver, C.. *Strategic Responses to Institutional Processes*. *Academy of Management Review*, 1991, 16(1): 145-179.
- [7] Pfeffer, J., Salancik, G. R.. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press, 2003.
- [8] Hannan, M., Freeman, J.. *The Population Ecology of Organizations*. *American Journal of Sociology*, 1977, 82(5): 929-964.
- [9] Perrow, C.. *The Analysis of Goals in Complex Organizations*. *American Sociological Review*, 1961, 26(6): 854-866.
- [10] 西尔特, 马奇. *企业行为理论*, 李强译, 中国人民大学出版社, 2008年.
- [11] 科斯, 威廉姆森, 诺思. *制度、契约与组织*, 刘刚等译, 经济科学出版社, 2003年.
- [12] 波特. *竞争战略*, 陈小悦译, 华夏出版社, 2005年.
- [13] 斯格特. *组织理论: 理性、自然和开放系统*, 黄洋等译, 华夏出版社, 2001年.
- [14] Simon, H. A.. *On the Concept of Organizational Goal*. *Administrative Science Quarterly*, 1964, 9(1): 1-22.

- [15] 西蒙·管理行为, 詹正茂译, 机械工业出版社, 2007年.
- [16] 巴纳德·经理人员的职能, 孙耀君等译, 中国社会科学出版社, 1997年.
- [17] Clark, P., Wilson, J.. Incentive Systems: A Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1961, 6(2): 129-166.
- [18] Perrow, C.. The Analysis of Goals in Complex Organizations. *American Sociological Review*, 1961, 26(6): 854-866.
- [19] 达夫特·组织理论与设计(第9版), 清华大学出版社, 2007年.
- [20] 王利平, 苏雪梅·组织的正式化及其限度, 中国人民大学学报, 2009, (3): 112-118.
- [21] Edwards, R.. *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, New York: Basic Books, 1979.
- [22] 韦伯·经济与社会(上下), 林荣远译, 商务印书馆, 2004年.
- [23] O'Reilly, C. A., Chatman, J. A.. Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment, *Research in Organizational Behavior*, 1996, 18: 157-200.
- [24] 王利平, 葛建华·组织理论的整合框架研究——从多视角到一体化·*经济理论与经济管理*, 2009, (4): 68-74.
- [25] 布劳, 斯格特·正式组织: 一种比较方法, 夏明忠译, 东方出版社, 2006.
- [26] 费埃德伯格·权力与规则, 张月等译, 格致出版社、上海人民出版社, 2008年.
- [27] Edmondson, A. C., McManus, S. E.. Methodological Fit in Organizational Field Research. *Academy of Management Review*, 2007, 32 (4): 1155-1179.
- [28] 罗伯特·K. 殷·案例研究设计与方法(第三版), 周海涛译, 重庆大学出版社, 2004.
- [29] 郑伯坝、黄敏萍·实地研究中的案例研究, 载于陈晓萍等·组织与管理研究的实证方法, 北京大学出版社, 2008年.
- [30] 罗伯特·K. 殷·案例研究方法的应用(第二版), 周海涛译, 重庆大学出版社, 2009.
- [31] Eisenhardt, K. M.. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [32] Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E.. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 25-32.
- [33] Glaser, B., Strauss, A.. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*, Chicago: Aldine, 1967.
- [34] Miles, M., Huberman, A. M.. *Qualitative Data Analysis*. Beverly Hills, CA: Sage, 1984.
- [35] Jorgensen, D. L.. *Participant Observation: A Methodology for Human Studies*, Newbury Park, CA: Sage, 1989.
- [36] Yan, A., Gray, B.. Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(6): 1478-1517.
- [37] 潘绵臻, 毛基业·再探案例研究的规范性问题——中国企业案例论坛综述与范文分析, *管理世界*, 2009, (2): 92-100.
- [38] 克罗齐埃·科层现象, 刘汉全译, 上海人民出版社, 2002年.
- [39] Hickson, D., C. Hinings, C. Lee, R. Schneck, Pennings, J.. A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 1971, 16(2): 216-229.
- [40] Fligstein, N.. The Intraorganizational Power Struggle: Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919-1979. *American Sociological Review*, 1987, 52 (1): 44-58.
- [41] Fligstein, N.. *The Transformation of Corporate Control*, Harvard University Press, 1990.

作者简介 葛建华, 中国人民大学商学院博士研究生, 研究方向为组织理论、制度理论; 王利平, 中国人民大学商学院教授、博士生导师, 研究方向为组织理论、中国管理理论

## Evolution of Organizational Goals and Configuration within the Multiple Environmental Constraints: A Case Study on China Three Gorges Corporation

Ge Jianhua, Wang Liping

School of Business, Renmin University of China

**Abstract** There is a growing recognition of the diverse ways in which the environment constitutes, influences, and penetrates organizations in organizational theory since the entry of open system models in this field. This article aims at deepening our understandings about such issue that how environment influences organizations within a complex context by using a case study on China Three Gorges Corporation (CTGC) which is operating the largest hydroelectric project in the world. Based on the analysis of the transformation of CTGC's environment, its goal, structure, culture et al., our findings suggest that organizational goal is bridging organization and environment and it is manifested as the integration of forces from both internal and external environments. Essentially, organizational goal enables organization to be an active entity. And within the process to achieve the organizational goal, the enforced structural and cultural controls shape the organizational configuration. In addition, one proposition here is that the external forces which exert influences on organizations are really a mixture of various factors including societal, political, economic and technical ones. Specially, in some cases, one certain environmental force will be transformed into other forces, such as the technical constraints may become a political regulation. With the external forces, the internal ones such as members' appeals are simultaneously working together to impact the organizational goal. Furthermore, underlying mechanism flows from our analysis is that, environmental changes and transitions will be reflected in the shifts of organizational task and then the power structure within the organization. The dominant group which assumes controls of organization will regulate the organizational goal as they hold the overwhelming power over organizational outcomes. In sum, all these findings provide an explanation and response to the issue that how the environment penetrates organizations. Theoretically, this study implicates us that external forces will substantially affect the power distribution, goal and configuration within organizations. Also it informs the executives that there needs a comprehensive understanding of all the related factors of the environment and organization.

**Key Words** Environment; Organizational Goal; Organizational Configuration; Control; Power Structure