



制度变迁与部门地位演化： 一个国有科研企业的案例研究 (1958-2010)

彭长桂

内容摘要：自1978年以来，国有企业的制度环境和组织形式已经发生了巨大的变化。那么，在这种转型背景下，国有企业内部子系统发生了怎样的制度变迁？本文通过个案研究考察了国有企业职能部门地位的演化机制：部门地位演化是一个旧系统的制度遗存继续存在和新价值观逐渐灌输给组织及其成员的组织内部微观制度变迁过程，推动演化的动力来自于制度压力、组织授权和部门认可这三个层面，遵循马太效应（“强者愈强，弱者愈弱”）的演化逻辑发生正当化或去正当化过程，从而形成了独特的部门地位结构。部门地位演化有效展现了组织内部形态变化的嵌入性问题，从而丰富了转型经济中制度变迁的认识。

关键词：制度变迁；部门地位；职能部门；国有企业

作者简介：彭长桂博士，内蒙古大学经济管理学院讲师。主要研究方向：组织理论。邮箱：changguipeng@imu.edu.cn

Title: Institutional Change and Department Status Evolution within Organization: A Case Study of China's State-Owned research Enterprise (1958-2010)

Abstract: Since 1978, the institutional environment and organizational forms of China's SOEs have experienced significant changes. How does the organizational subunit change under the transition background? The article has explored the evolutionary mechanism of the staff department status through a case study of China's SOEs. The department status evolution is a micro-institutional change process within organization, in which the institutional survival of old system



continues to work and new values are gradually instilled into organization and its members. The three dynamic consist of institutional pressures at social level, authorization at organizational level and endorsement at departmental level, and they further the processes of legitimation or delegitimation through Mathew effect -- The strong get stronger and the weak get weaker, and result in formation or change of the departmental status structure. The status evolution distinctly reveals the embeddedness of micro-institutional change and effectively enriches the understanding of institutional change in transaction economy.

Keywords: Institutional Change; Department Status Evolution; Staff Department; SOEs

Author: Dr. Peng Changgui, Lecturer, College of Economics and Management, Inner Mongolia University. Major areas of research: Organization Theories. Email: <changguipeng@imu.edu.cn>

一、引言

与制度环境稳定的西方相比，不论是转型的节奏，还是转型的原因，转型经济的制度变迁都有着本质上的不同。^① 自1978年以来，国有企业改革始终处于中国社会的变革中心，经济、政治和社会体制的转型推动了国有企业组织结构的变化。国有企业的制度变迁也是组织研究的热点话题，比如单位制的变化、^② 国有企业与社会关系的变迁、^③管理模式或组织结构

① Nee, V. A. *Theory of Market Transition: From Redistribution to Markets in State Socialism*. *American Sociological Review*, 1989, 54(5): 663-681.

Newman, K. L. *Organizational Transformation during Institutional Upheaval*. *Academy of Management Review*, 2000, 25(3): 602-619.

Peng, M. W. *Institutional Transition and Strategic Choices*. *Academy of Management Review*, 2003, 28(2): 275-296.

② 李汉林：《中国单位社会：议论、思考和研究》，上海：上海人民出版社，2004年。

李汉林：《变迁中的中国单位制度：回顾中的思考》，社会，2008，3：31-40。

王修晓：《京厂政治：制度转型与组织内部权威关系的变迁——以“单位”研究为视角》，李路路，指导，北京：中国人民大学博士学位论文，2010年。

③ Lu, Yuan. *Management Decision-making in Chinese Enterprises*. London: Macmillan Press. 1996.

李亚雄：《国有企业制度变迁：从政企合一到分离——以江厂为个案的研究》，徐勇，指导，武汉：华中师范大学博士学位论文，2005年。

的变化^①。然而, 这些研究都是从组织或社会水平上考察国有企业的制度变迁, 较少考虑组织内部的微观制度变迁。

其实, 伴随着制度环境和组织形式的巨大变化, 国有企业内部结构调整和变化的深度和广度非常惊人。不论是部门的设置和名称, 还是部门的职能和职责, 国有企业内部组织生态都发生了极大的变化。以部门为研究对象来考察组织内部的变迁是一个重要的理论视角。^②

作为嵌入于社会经济环境中的“制度化”产物,^③ 职能部门深刻地反映了这种变化: 职能部门的组织角色正在从传统的资源控制者向服务提供者 and 价值创造者转变, 各个职能部门的功能也发生了很大程度的分化和重组, 其专业化职能得到了一定的提升和强化, 而传统非专业功能(比如企业办社会)则不断地从企业里分离出来。^④ 这些变化反映了国家、市场等制度力量对国有企业的影响, 甚至国有企业职能部门名称的变化也在向社会展示其对于改革的领会和得到人们认可的意图。

那么, 在过去30多年里外部环境急剧变化和内部功能不断分化重组的改革过程中, 国有企业职能部门到底发生了什么变化, 如何变化, 将会产生怎样的组织后果? 本文尝试从地位(Status)这

- ① Lee Ching Kwan. From Organized Dependence to Disorganized Despotism: Changing Labor Regimes in Chinese Factories. *The China Quarterly*, 1999, 157(3): 44-71.
平萍: 《从“大而全”的组织到资产专用性的组织: 广州一家机器制造业国有企业的组织变迁》, 吕大乐, 指导, 香港: 香港中文大学博士学位论文, 2002年。
秦志华: 《企业变革是如何实现的: 一个国有企业制度变迁的个案分析》, 《管理世界》, 2003年, 10: 121-129。
- ② Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1967, 12(1): 1-47.
Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., & Pennings, J. M. A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 1971, 16(2): 216-229.
Hinings, C. R., Hickson, D. J., Pennings, J. M., & Schneck, R. E. Structural Conditions of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 1974, 19(1): 22-44.
Salancik, G. R., & Pfeffer, J. Who Gets Power: And how they hold on to it. *Organizational Dynamics*, 1977, 5(3): 3-21.
Pfeffer, J. & Salancik, G. R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper & Row, 1978.
Boeker, W. The Development and Institutionalization of Subunit Power in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1989, 34(9): 388-410.
- ③ Meyer, J. W., & Rowan, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 1977, 83(2): 340-363.
周雪光: 《组织社会学十讲》, 北京: 社会科学文献出版社, 2003年。
- ④ 王凤彬, 赵民杰: 《职能部门: 资源控制者还是服务提供者》, 《财经问题研究》, 2004年, 8: 53-57。

一古老而基本的社会学视角来回答这些问题，以便于了解转型经济中组织对其环境的反应方式。

地位的概念可以追溯到韦伯，他把地位看作“一种根据积极或消极特权在社会尊重上的有效判断”。^① 具体到企业来说，部门地位代表一个具体部门在与其他部门相比的相对位置或等级，一般与其在组织等级中的位置相关。^② 因此，部门地位可以理解在组织系统中由某个部门所占据的身份性位置。

作为组织分析的主流理论视角之一，新制度主义理论认为正当性机制（Legitimacy）导致了组织的制度变迁：强制过程、规范过程和模仿过程，从而使得组织与外部环境在组织形式和组织行为上越来越相似。^③ 显然，这个理论视角主要关注组织外部环境对组织变迁的影响，较少考虑组织内部的微观生态变化。相对来说，权威理论主要从组织内部视角考察组织现象的变化，它认为组织内部权威结构的力量来自于两个层次的支持：上级的授权和下属的认可。^④ 另外，权变理论认为组织亚单元的分化和重组是为了满足环境需要，^⑤ 而资源依赖理论认为某个部门的建立或加强是一种与其他相关行动者交换资源的目的性行动。^⑥ 因此，需要整合多种理论视角才能对组织内部的微观制度变迁进行

-
- ① Weber, M. *Economy and Society*. Berkeley: University of California Press, 1978.
- ② Cohen, P. B., & Zhou, X. Status Processes in Enduring Work Group. *American Sociological Review*, 1991, 56(2): 179-188.
- Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. Relative Standing: A Framework for Understanding Departures of Acquired Executives. *Academy of Management Journal*, 1993, 36(8): 733-762.
- Blau, P., & Scott, W. R. *Formal Organizations: A Comparative Approach*. London: Routledge & Kegan Paul, 1962.
- ③ Meyer, J. W., & Rowan, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 1977, 83(2): 340-363.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. *American Sociological Review*, 1983, 48(2): 726-743.
- Suchman, M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approach. *Academy of Management Review*, 1995, 20(3): 571-610.
- ④ Dornbusch, S. M., & Scott, W. R. *Evaluation and the Exercise of Authority*. San Francisco: Jossey-Bass, 1975.
- Zelditch, M. J., & Walker, H. A. Legitimacy and the Stability of Authority. In E. J. Lawler (Eds.), *Advances in Group Process*, 1: 1-25. Greenwich, CT: JAI Press, 1984.
- Walker, H. A., & Zelditch, M. J. Power, Legitimation, and the Stability of Authority: A Theoretical Research Program. In J. Berger & M. Zelditch (Eds.), *Theoretical Research Programs: Studies in the Growth of Theory*: 364-381. Stanford, CA: Stanford University Press, 1993.
- ⑤ Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1967, 12(1): 1-47.
- ⑥ Pfeffer, J. & Salancik, G. R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper & Row, 1978.

更为系统的考察和理解。^①

本文研究发现有助于认识组织内的微观制度变迁及其嵌入性问题。对由计划经济时期国营研究机构转制成市场经济时期国有科研企业的“老国企”进行案例研究,结果显示部门地位演化所代表的微观制度变迁是一个复杂的制度化过程,在这个过程中,旧体制的制度依存继续发挥作用,而新的价值观则逐渐灌输给组织及其成员。

同时,本文研究发现也有助于深化我们组织亚单元演化及其组织后果问题。本文展示了国有企业职能部门体系的完整演化过程,尤其是组织结构与其社会经济环境之间的同构性关系。规制、规范和文化认知等制度因素共同推动了组织结构的制度化过程,组织结构也会根据制度要求发生相应的变化,而传统文化也会留下自己的痕迹。组织领导者在微观制度变迁中也会发生重要作用,因为他们会主动地塑造组织与环境的关系,从而使得某些部门具有更高的地位。此外,微观制度变迁中可能也会发生部门目标异化的问题。

二、理论背景

(一) 制度变迁与正当化过程

制度变迁一直是组织研究的重点话题,不同学者对于制度变迁的动力和路径给出了自己的解释。制度经济学学者认为制度变迁的动力来自于相对价格的根本性变化,^②组织分析的新制度主义理论则主要关注文化认知等制度压力的影响。^③在这些研究探讨了具体的制度变迁路径:路径依赖,规制过程、规范过程和文化-认

① Zelditch, M. J. Institutional Effects on the Stability of Organizational Authority. In Cathryn Johnson (Eds.), *Legitimacy Processes in Organization: Research in the Sociology of Organizations*, 22: 25-48. New York: Elsevier, 2004.

② North, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

③ Scott, W. R. *Institutions and Organizations*. Thousand, CA: Sage, 1995.
Hoffman, A. Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *Academy of Management Journal*, 1999, 42 (4): 351-371.
Sherer, P. D., & Lee, K. Institutional Change in Large Law Firms: A Resource Dependency and Institutional Perspective. *Academy of Management Journal*, 2002, 45 (1): 102-119.
Washington, M., & Zajac, J. E. Status Evolution and Competition: Theory and Evidence. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(2): 282-296.

知过程，同构性过程，适应性机制和马太效应，其实这些路径可以归纳为物质利益上的路径依赖和文化制度上的同构性机制两种。

从本质上说，制度变迁就是一个正当性变化引起的过程和结果。^① 韦伯把人类理性分为工具理性和价值理性。前者属于选择领域，人们根据利益原则来判断或接受权威机构的影响力。相反，后者属于义务领域，人们觉得自己有着道德上的义务服从权威机构提出的要求。正当化涉及到某个行动、政策、系统、群体、组织的重新分类过程，比如以前不正当的现在变成正当的，或者以前是选择现在变成义务。简而言之，正当化就是使得接受成为道德上的义务。另一方面，去正当化涉及到重新分类的相反过程，以前正当的现在变成不正当的，或者以前是义务现在变成了选择，因而去正当化就是取消了道德义务。^② 因此，正当化或去正当化是一个调整社会行动者与社会结构之间关系的社会过程。在社会行动中，正当化过程和去正当化过程共同推动制度变迁。

（二）组织部门的分化和整合

韦伯、法约尔等早期组织理论先驱都倡导将相似活动放到同样组织单位的部门化原则。^③ 尽管这一原则近年来遭遇了现实的挑战和学者的批评，但是在社会实践上部门化分工依然是组织运作的一个主要特点，组织成员也以其所在部门作为自己的组织认同和情感归属。因此，部门仍然是一个可行的组织分析单位。很多学者以直线部门为研究对象对组织部门的分化和整合进行了深入考察。

战略权变理论认为，复杂组织是一个由相互依赖而面对不同环境的亚单元构成的系统，部门的分化和整合主要是适应环境需要的结果，对不确定性、工作流程中心性（包括即时性和普遍

-
- ① Weber, M. *Economy and Society*. Berkeley: University of California Press, 1978.
Hoffman, A. Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *Academy of Management Journal*, 1999, 42 (4): 351-371.
- ② Berger, J., Ridgeway, C., Fisek, M, H., & Norman, R. Z. The Legitimation and Delegitimation of Power and Prestige Orders. *American Sociological Review*, 1998, 63(3): 379-405.
Kelman, H. C. *Reflection on social and psychological processes of legitimization and delegitimization*. In John. T. Jost & Brenda. Mayor (Eds.), *The Psychology of Legitimacy*: 54-73. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- ③ Weber, M. *Economy and Society*. Berkeley: University of California Press, 1978.
Fayol, H. *General and Industrial Management*. New York: IEEE Press, 1984.

性)和不可替代性的处理共同构成了战略权变。与组织战略权变之间的距离越近,相关部门就会拥有更大的权威或正当性,从而趋向于拥有更高的地位,并且部门间的地位关系随着战略权变的变化而改变。^① 总之,战略权变理论主要考虑了技术环境对组织部门发展的影响。与之相对,新制度主义理论强调制度环境对组织结构的影响。创建时期的环境会给组织特征打下深深的烙印,从而影响组织的基本结构和轮廓。^② 在组织内部,部门地位不仅反映了当前条件的影响,而且反映了早期事件的痕迹,包括组织创建。组织创建时外部环境和企业家个人背景对部门地位具有明显的影响。^③ 创始时建立的地位结构模式具有一定程度的持久性,但视组织业绩、组织年龄和企业家任期而定。另外,资源依赖理论认为某个部门的建立或加强是一种与其他相关行动者交换资源的目的性行动。^④ 总之,这些研究为我们理解组织部门的分化和整合做出了非常有益的探讨。然而,这些研究都以直线部门为考察对象,较少涉及与直线部门伴随而生的职能部门。

(三) 作为制度化产物的职能部门

在近百年的组织设计和理论研究历史中,总部机关一直被看作与直线部门相对应的职能部门。为了保证组织内部指挥权的统一,法约尔早在1916年就提出了以“直线职能制”的方式来确

-
- ① Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1967, 12(1): 1-47.
Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., & Pennings, J. M. A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 1971, 16(2): 216-229.
Hinings, C. R., Hickson, D. J., Pennings, J. M., & Schneck, R. E. Structural Conditions of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 1974, 19(1): 22-44.
Salancik, G. R., & Pfeffer, J. *Who Gets Power: And how they hold on to it*. *Organizational Dynamics*, 1977, 5(3): 3-21.
- ② Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1998.
Kimberly, J. *Environmental Constraints and Organizational Structure: A Comparative Analysis of Rehabilitation Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 1975, 20(1): 1-9.
- ③ Boeker, W. The Development and Institutionalization of Subunit Power in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1989, 34(9): 388-410.
- ④ Pfeffer, J. & Salancik, G. R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper & Row, 1978.

保职能部门发挥参谋作用的主张。他认为，职能部门的工作包括对领导人的协助、联络与控制、预测与计划和研究改进工作的措施。他强调把职能部门看作思考、研究和观察的机构，可以协助直线主管进行调查研究和商讨问题，但却不能擅自做决策，相应地对企业日常工作的进展情况不承担任何责任。因此，它们是一种协助和支持，是一种领导能力的扩展。^①从价值链来看，与直线部门相比，职能部门在履行辅助支持性功能。^②作为幕僚性质的机构，职能部门的工作内容包括为直线部门提供支持服务与为直线领导人提供参谋意见，既有利于吸收专业管理人员的智慧，又能保持对组织的一元化领导。所有企业都设立了具有相当规模的职能机构。

伴随着制度环境的巨大变化，国有企业的行政办公室、财务部、企业管理部、人力资源部、党委办公室等综合性职能部门的组织角色正在从传统的资源控制者向服务提供者 and 价值创造者转变，很多部门的功能也发生了很大的分化和重组，其专业化职能得到了一定程度的提升和强化，而一些传统的非专业功能则从企业里分离出来，比如“企业办社会”。^③根据新制度主义学派的观点，任何部门都遵循两个性质——效率原则的技术性质和制度适应性原则的仪式性质。^④根据技术性和仪式性的强弱，所有部门构成了一个连续体（图1）。

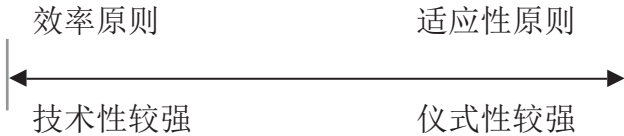


图 1 部门连续体

在这个连续体中，靠近左端的是那些技术性较强的部门，一般为研发、生产、销售等直线部门，其生存能力主要取决于部门完成技术性目标的效率。而靠近右端的是那些技术性较弱的部

① Fayol, H. *General and Industrial Management*. New York: IEEE Press, 1984.

② Stinchcombe, A. L. *Social Structure and Organizations*. In J. G. March (Eds.), *Handbook of Organizations*: 142-193. Chicago: Rand McNally, 1965.

③ 王凤彬, 赵民杰:《职能部门:资源控制者还是服务提供者》,《财经问题研究》,2004年,8:53-57.

④ 周雪光:《组织社会学十讲》,北京:社会科学文献出版社,2003年.

门,一般为职能部门,更强调与制度环境之间的依存关系,部门活动有着典型的仪式性,其生存能力更多取决于部门与制度安排的同构性以及制度安排本身的适应能力。因此,国有企业职能部门面临着效率和制度的双重压力,既要面对自身职能管理的效率压力,又要满足外部环境的制度性约束。

三、研究方法

案例研究一直是管理理论创建的重要研究方法之一。由于目前缺乏部门地位演化的可行性理论,本文属于探索性研究,因此采用现象驱动型案例研究来探讨职能部门地位的演化机制,回答“如何演化”和“为什么如此演化”的问题。本研究过程是一个典型的迭代过程,遵循归纳研究的标准方法来探索组织子系统的演变机制。^①自2009年10月开始,研究者对BH公司进行了多次访谈和调研,一直持续到2011年7月。

(一) 案例企业

BH公司本部地处北京市北三环内,创建于1958年6月,是中国最早从事石油化工综合性研究的科研机构,也是当前中国石化行业最大的科研企业之一。其渊源历史可以追溯到由著名爱国实业家范旭东先生、著名科学家侯德榜博士于1922年8月在天津塘沽成立的黄海化学工业研究社。1998年9月,BH公司整体进入某央企,成为直属研究机构。截止2009年底,共有员工1114人,正式职工794人,劳务工320人。其中,博士137人,硕士178人,一共占正式职工的40%。2009年营业收入1.5亿元(RMB),技术和产品出口总额980万美元。

BH公司的科研开发以工程塑料和高分子材料为重点,覆盖精细化工、有机催化、粘合剂、环境保护和分析检测等领域,现有3个研究所、10个研究部室、2个中试基地和1个设计所。职能部门有总经理办公室、科技开发部、基建条件部、知识产权办公室、财务部、人力资源部、国际合作部、党委办公室、安全保卫部、综合办公室、审计监察室、离退休办公室。

^① Miles, M. B., & Huberman, A. M. *Qualitative Data Analysis (2nd)*. CA: Sage, 1994.
Glaser, B. G., & Strauss, A. L. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company, 1967.

由于本研究的目的旨在发展理论而非验证理论，因此遵循理论抽样的原则来选择案例企业。本文选择BH公司作为案例企业，主要出于四个原因：一是它具有50多年的历史，基本上能够反映我国国有企业所走过的轨迹，也就是常说的“老国企”，因为只有通过这样的企业才能更好地了解国有企业职能部门地位结构的形成、再生产和变迁的过程和轨迹；二是BH公司代表了计划经济时期科研机构向市场经济时期科研企业的转制过程，有助于我们认识社会制度环境变迁对组织结构的影响；三是BH公司是一种颇具特色的国有科研企业，类似的企业较多，比如由钢铁研究总院转制而成的中国钢研科技集团；四是规模适当，BH公司截止2010年1114人，5位报告人对企业有比较全面深入的了解，适合于个案研究。总之，BH公司能够提供难得的研究机会，让我们深入考察组织子系统的制度变迁。

(二) 数据来源

1. 深度访谈

表 1 主要受访者的基本情况

姓名	性别	职务	行政级别	司龄	教育程度
高杰	男	党委副书记	副局	20年	硕士
齐虎	男	前副总经理(2009年底离休)	副局	40年	本科
郭林	男	总经理办公室副主任	正处	16年	硕士
李娟	女	财务处处长	正处	18年	硕士
王力	男	人力资源部部长兼党委组织部部长	正处	18年	硕士

注：表中所有受访者的名字均为化名；本文后面凡涉及案例企业的人员也为化名。

由于访谈问题属于国有企业内部的敏感话题，仅找到5位报告人进行深度访谈，表1展示了他们的基本情况。对于5位报告人均围绕BH公司各个职能部门的基本情况、主要负责人、关键事件和历史演变等话题进行开放对话，对于每一个话题都进行开放访谈和追问，每一次访谈都主要聚焦于事实和事件，而不是报告人自己的解释。这些访谈最长150分钟，最短50分钟，平均90分钟。



具体的深度访谈分为接触性面谈、正式访谈和补充访谈三类。在接触性面谈中,一方面了解案例企业的基本情况、核实前期收集的二手资料信息以及收集企业档案资料(公司历史、部门工作总结、内部工作文件等),另一方面对访谈提纲进行修订。在进一步修订访谈提纲和整理接触性面谈数据的基础上,进行正式的半结构化访谈。之后,又分别与这5位报告人进行了2轮面对面访谈,对一些不清楚的问题进行补充访谈;在第二轮补充访谈中,邀请5位报告人和其他5位业务部门负责人对所有职能部门的地位评分(满分10分)。在数据分析和报告撰写期间,对于写作中发现的不足信息和疑问以邮件和电话的方式进行补充调查或核实。

对于访谈数据,研究者遵照“二十四小时原则(24-Hour rule)”来进行整理。每次访谈回来,研究者及时在研究日志中写下访谈要点、印象深刻的事物以及下次访谈有待讨论的问题。然后,请专业速记人员将录音文件整理成逐字稿,研究者再进行复听和修订。最后,一共获得了5万余字的录音数据。

2. 档案数据和工作文件

在调研过程中,研究者收集了大量的企业内部档案数据和工作文件,包括15本纸质档案资料和6万余字电子资料,主要资料形式有企业简介画册、企业历史以及近三年大事记、近三年的内刊、管理制度汇编、会议纪要、企业主要领导人讲话、职能部门工作总结、内部工作文件等。

3. 二手数据

研究者通过网络、行业报告、图书、报刊等途径对BH公司的公开资料进行了系统搜集和筛选,归纳出与研究问题相关的二手资料。

(三) 数据分析

研究遵循归纳研究的标准方法来发展探索组织子系统的制度变迁,采取双向交互策略进行数据分析。首先,识别和发现“本土概念”。研究者边听录音边读逐字稿,再次回到访谈现场;然后再阅读相关档案资料,根据每份访谈逐字稿以及档案资料中的相关要点进行画图分析来进行质化数据透视,以获得对所有访谈数据和档案资料的整体把握。具体来说,就是通过反复阅读每份访谈逐字稿,为每位受访者的访谈内容画一张图,直观展示受访者所使用的重要概念以及这些概念之间的关系。然后对所有草图进行比较,绘制访谈内容总图,反复进行比对和校验,寻找受访者的“



本土概念”。然后，根据访谈观察清单记录、研究日志以及档案数据对这些“本土概念”进行交叉检验，最后将筛选下来的概念及其关系跟不熟悉这个研究项目的同事和同学一同讨论、复核和验证，这样就完成了部门地位演化的概念识别。

其次，编码分类。研究者使用NVIVO软件对这些本土概念进行分类（开放式编码）。概念的编码尽可能使用受访者自己的语言，当不存在适当的受访者语言时则尽量使用简洁的语言描述。然后，甄别和构建这些一级概念之间的关系，如果有些概念彼此具有统领或所属关系，便将它们列入同一个语义群，以此将它们提炼到更高阶的主题上去（轴心编码）。最后，研究者将相近主题汇集到部门地位演化的核心构成维度中，从而形成了国有企业职能部门地位演化编码簿，再根据它对访谈数据、档案数据和二手收据进行分类汇总，形成了文本资料数据库，表2展示了最后的数据结构。

表 2 数据结构

一级概念	二级主题	构成维度
单位体制、经济责任制的推行、 资产专用性组织	社会层面的制度压力	部门地位的演化动力
制度化授权、权变性授权	组织层面的授权	
认可竞争：工作业绩、人际关系	部门层面的认可	
积极的和消极的马太效应	马太效应	部门地位的演化过程
正当化过程、去正当化过程	正当化	
核心管理部门、重要骨干部门、 边缘辅助部门	职能部门的地位结构	地位结构及其 组织后果
高度制度化的地位结构 对部门间合作的影响、结构惯性	地位结构的组织后果	

其实，整个研究过程经历了不断的反复。本研究首先从文献还没有满意答案的问题着手，“什么驱动部门地位演化？”接着，研究者致力于收集各种数据，在访谈过程中的初步分析就试图描述国有企业职能部门地位的发展过程。然后是长达8个月的数据登录和分析，将BH公司访谈分析结果与二手数据或档案数据进行交叉比对和校验，获得初步的部门地位演化框架，在研究报告撰写过程中再次回到文献寻找和确认能够解释这个框架的相关概念和观点，然后携带研究报告回访5位主要受访者，并组织由5位未参与本研究但对国有企业比较了解的人员构成的焦点团体访谈，接受评判和质证。通过数据和文献之间的来回反复，包括学界同行极具建设性



和挑战性的提问,最终总结了国有企业部门地位的演化机制。总之,本研究经历了一个反复而持续的对话过程,对话对象包括理论、企业、受访者、数据、学界同行(导师、学术会议评议人和学位论文答辩评委)以及自己。

四、研究发现

(一) 国有企业职能部门的发展历程

表3简要描述了BH公司1958年成立以来的职能部门发展历程,大致可以分为四个阶段,但是部门设置和完善主要集中在1958-1965年、1978-1997年和1998-2010年三个阶段。

在第一阶段(1958-1965)里,先后成立的部门有总经理办公室(1958)、计划科(1958)、财务科(1961)、人事教育科(1962)、行政处(1961)、党委办公室(1958)、保卫科(1958),搭建了BH公司的主要职能部门体系。在后来的发展过程中,这些部门相继经历了独立、合并、恢复或更名,但作为BH公司职能管理的骨架依然存在,保持良好的延续性,正如1970年开始进入BH公司工作的齐虎所说:“我们现在机关口的组织设置都是在1964年以前的组织基础上演变过来的。随着时代的发展,职能部门的工作也有相应的变化,但基本上好多原来设的部门职责没有大的变化。我认为,抛开文化大革命这段特殊历史不说,1964年以前设立的管理机构还是有可取的地方,这些部门的很多规章制度一直延续到现在,依然有效。”

在第二阶段(1966-1977)里,BH公司主要是对职能部门进行了重组,更换了政治色彩更浓的名称,但在文革后期以及改革开放初期都陆续得到了恢复,其中1976年设立了安全科。按照齐虎的说法,第二阶段处于“文化大革命”这个特殊历史时期,在组织发展上没有什么贡献。

在第三阶段(1978-1997)里,BH公司的职能部门有了三个方面的发展变化。第一,原来的职能部门级别提升。随着BH公司升为正局级科研单位,原来的职能部门陆续升为正处级机构:院办(1984)、科研处(1984)、人事处(1984)、党办(1984)、财务处(1987)、安全保卫部(1987)。第二,适应国家政策的需要,新设了独立的两个职能部门:审计监察室(1988)和离退休办公室(1994)。第三,根据内部经营需要,在科研处下面



表 3 BH公司职能部门演变情况

部门	发展阶段			
	1958-1965	1966-1977	1978-1997	1998-2010
总经理办公室	1956年开始的BH公司筹备处秘书科改成院办公室(副处级) ^a 、统管秘书科、财务科、劳资科、资料室、行政科以及后勤机构	1966年改为办事组, 1973年恢复院办公室	1984年, 升为正处级部门	2010年, 改为总经理办公室
科技开发部	1958年设立计划科, 1959年成立总工程师办公室, 1965年成立科研指挥部	1966年, 改为科研服务部, 1973年恢复正常科研组织, 成立计划技术科和科研管理科	1981年成立科研办公室(副处级), 1984年改为科研处(正处级)	2000年, 改为科技开发部
财务部	1961年财务科从院办独立出来		1987年财务科升为财务处(正处级)	2000年, 机构调整改为财务部
人力资源部	1962年从院办独立出来, 改为人事教育科	1964年, 人事科分为干部科和劳动工资教育科; 1966年, 改称为革命委员会的政工组和办事组; 1973年, 恢复为干部科和人事教育科	1984年, 合并干部和劳资工作, 改为人事办公室, 又叫人事处(正处级)	2000年, 改为人力资源部
基建条件部			1984年成立条件办公室, 隶属于科研处	2000年条件办公室独立出来, 改为基建条件部(正处级部门)
知识产权办公室			1992年, 设立专利管理小组; 1995年, 改为知识产权办公室, 隶属于科研处	2008年, 知识产权办公室从科技开发部独立出来(正处级部门)
国际合作部			1987年设立外事秘书, 隶属于科研处, 1993年设立外事办	2000年, 更名为国际合作部(正处级)
党委办公室	1958年12月成立首届党委会, 下设党委办公室(副处级)、组织部、宣传部、武装部、团委		1984年, 升为正处级部门; 1986年, 增设纪委	
安全保卫部	1958年成立保卫科	1973年, 改设武装保卫部; 1976年, 成立安全科	1980年恢复保卫科; 1987年, 保卫科和安全科合并为安全保卫办公室(正处级)	2000年, 更名为安全保卫部(正处级)
综合办公室	1958年成立行政科, 隶属院办; 1961年改为行政处	1973年改为行政科	1983年恢复为行政处(副处级), 1993年成立北京华苑商贸公司(发展第三产业), 履行行政处职责	2000年, 成立综合办公室(正处级), 2007年, 北京华苑公司撤销
审计监察室			1986年成立审计组, 挂靠院办; 1988年5月, 更名为审计科, 12月成立监察审计室; 1993年9月监察与审计分开, 改与纪委合署办公	2000年, 审计和监察合并成立审计监察室(正处级)
离退休办公室			1982年, 成立老干部科; 1991年成立退休职工管理办公室; 1994年, 老干部科与退休职工管理办公室合并为离退休办公室(正处级)	

注: a. 2000年, 院办公室更名为总经理办公室, 为了行文和阅读方便, 正文中统一为总经理办公室。



设置了条件办公室(1984)、外事办(1993)和知识产权办公室(1995)三个业务科室,这些科室在下一阶段均独立设置为重要的正处级职能部门。

在第四阶段(1998-2010年)里,随着BH公司成建制地进入某央企,由事业单位改制为企业单位,并在2000年的机构改革中按照央企要求进一步调整了职能部门。首先,部分原有职能部门更换了新名称,比如“科研处”改为“科技开发部”、“人事处”改为“人力资源部”。其次,在上一个阶段设立的外事办、条件办公室、知识产权办公室等职能科室升级为独立的正处级职能部门。至此,BH公司已经形成了新老并存、适应发展需要的职能部门体系。

(二) 部门地位的演化动力

从表3可知,BH公司的职能部门一直在随着时代发展而进行相应的调整。在其发展过程中,职能部门与组织、社会环境之间关系一直处于动态演化中。对职能部门来说,其部门地位演化的动力来源有社会层面的制度压力、组织层面的授权以及部门层面的认可。

1. 社会层面的制度压力

新制度主义理论认为,组织面临着来自社会环境的制度压力,所处的制度环境会迫使组织在结构和组织行为上变得跟其他组织更加相似或同构。这种制度环境为组织提供了一套社会性有效信念的参考结构,从而对组织构成了持续的压力,界定和限制了组织的选择范围。^① 表4展示了国有企业职能部门在不同时期面临的制度压力,下面对它们进行了具体的讨论。

^① North, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
Berger, J., Ridgeway, C., Fisek, M. H., & Norman, R. Z. The Legitimation and Delegitimation of Power and Prestige Orders. *American Sociological Review*, 1998, 63(3): 379-405.



表 4 职能部门不同时期的制度压力

年代	国家政策	BH公司关键事件	制度压力
1958-1977年	国家社会主义以及计划经济体制的建立和执行	1958年, BH公司成立 1961年, 执行“科研十四条”	全国组织普遍实行“单位体制”
1978-1997年	1979年5月, 国务院启动国有企业改革试点项目, 1984年正式启动城市经济改革	1982年, BH公司开始改革试点 1984年, BH公司实行院长负责制 1992年, BH公司成立第三产业公司	全国推行经济责任制
1998-2010年	1998年, 国务院发布我国石油石化工业战略性改组的通知(国办发[1998]14号文件)	1998年, BH公司整体进入央企, 成为直属研究机构 2000年, BH公司根据央企要求进行机构调整	央企集团的垂直管理体制

(1) 1958-1977年: 单位体制的形成

1956年5月, 化学工业部成立; 9月, 按照化学工业部的预定规划成立“BH公司筹备处”; 1958年6月, BH公司正式成立。成立之初, 其科研力量有三个主要来源: 一是1949年1月成立的东北化工局研究室, 这是新中国第一个化学工业科研机构; 二是著名企业家范旭东1922年创办的“黄海化学工业研究社”; 三是1950年成立的浙江省化工研究所。然而, 在组织形式上, 其来源主要为东北化工局研究室, 采用当时全国推进的“典型单位制”。BH公司对这种单位制的采用主要有以下三个原因。

首先, 东北地区单位制的典型示范。东北解放初期, 在一些率先解放的城市里, 共产党人在接管企业和管理城市的过程中, 基本延续了中国共产党革命时期的根据地模式, 同时吸取国民党时期国营企业管理制度和苏联模式的特点, 结合东北解放初期的具体情况, 逐渐概括出一套接收和管理城市及企业的模式和经验, 形成了“单位制”的雏形, 为全国各地的工厂管理提供了直接有效的学习范本。^①在很大程度上, 这种单位制可以说是“根据

① Putterman, L., & Dong, Xiao-Yuan. China's State-Owned Enterprises: Their Role, Job Creation, and Efficiency in Long-term Perspective. *Modern China*, 2000, 26 (4): 403-447.

卞历南. 《制度变迁的逻辑: 中国现代国营企业制度之形成》。杭州: 浙江大学出版社, 2011.

路风. 《单位: 一种特殊的社会组织形式》。《中国社会科学》, 1989, 1: 83-103.

路风. 《中国单位体制的起源和形式》。《中国社会科学季刊(香港)》, 1993, 4: 66-87.

田毅鹏. 《“典型单位制”的起源和形成》。《吉林大学社会科学学报》2007, 47 (4): 56-62.

地模式”的城市版本,是一个具有多元功能的社会生活共同体。在当时各种现代工业条件相当薄弱的社会环境下,这种“企业办社会”的单位体制在中国现代工业体系建设过程中起到了非常有效的作用,属于正作用大于负作用的制度创新。因此,这种单位制为BH公司提供了建立和发展的组织原型。

其次,首任领导和相关人员过去的工作经验。BH公司首任院长林华具有丰富的工厂筹建和管理经验。在东北解放战争中,林华奉命接收长春、锦州、沈阳等地的化工企业,负责大规模的生产恢复和改造工作,并组织筹建东北化学公司。1949年,林华建议成立东北化工局研究室,为建设吉林化工区、恢复发展东北化学工业生产提供技术服务。1951年初,林华作为第一个中国赴苏贸易代表团成员参加苏联援华建设项目谈判。1954年6月至1956年6月,林华奉派到苏联学习,并深入化工企业及科研机构考察访问,调查了解工艺技术、企业管理、科研开发等情况。1958年6月,林华以化学工业部技术司司长身份兼任BH公司首任院长。从其履历来看,林华参与和推动了东北“典型单位制”的形成。在BH公司的其他领导及中层管理人员中,很多人都有与林华相类似的工作经历,甚至有些人就是林华当年的下属或老同事。在某种程度上,首任领导以及其他人员担当了单位制的制度传递者角色,体现了中高层管理者对组织发展的重要作用。^①

最后,基础条件的硬性约束。BH公司地址处于当时的北京郊区,周围是一片庄稼地和散落坟场,离当时成熟的居民区具有相当的距离。由于很多职工都是由东北、浙江等地调过来的,职工及家属的生活均需要有相应的安排。具有多种功能的单位制正好能满足这些需要,解决了当时的资源紧缺问题。^②

因此,从制度的传播、领导人的过去经历以及客观条件的约束来看,BH公司在创建时采用当时普遍推进的典型单位制是一个很自然的选择。这也是BH公司管理层“有意但非全凭己意”的自觉选择,但是这个选择“仍然不会超出制度的支配性价值的范围”。^③因为在计划经济制度下,全国企业实际上都处于同一个组

-
- ① Scott, W. R. *Institutions and Organizations*. Thousand, CA: Sage, 1995.
 - Chandler, A. D. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1977.
 - ② Pfeffer, J. & Salancik, G. R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper & Row, 1978.
 - ③ March, J. G., & Olson, J. P. *Rediscovering Institutions*. New York: Free Press, 1989.

织域中，单位制是模仿同构性的结果。^① 这种单位制为BH公司后来的成长发展提供了有效的制度基础。

在计划经济时期，BH公司的职能部门主要承担两方面的服务工作，一是为科研工作第一线提供服务支持，二是满足与政府以及主管部门的对口管理要求。在这两种服务工作中，负责的工作职权越多，部门地位越高。

(2) 1978-1997年：经济责任制的推行

中共十一届三中以后，党中央提出了“调整、改革、整顿、提高”的八字方针。1982年，化学工业部决定在BH公司进行整顿改革试点，推行“科研合同责任制”。1984年，BH公司开始实行院长负责制，全面推行全院科研体制改革。在此基础上，经过多年多向创收、逐步自立的实践，BH公司建立起一套以专题承包为重点的技术经济责任制，职能部门实行目标管理，并在全院范围内以内部银行的方式实行严格的经济预算。

在这个时期，BH公司的科研部门实行了专题组承包的工作方式，对外开展经营销售、市场开发和技术服务。与计划经济时期相比，经济责任制下的职能部门只受到两个方面的影响，一是部门机构和人事安排做了部分调整，比如设立审计室、知识产权办公室、外事办等科室，二是后勤行政部门的社会市场化改革，1992年BH公司根据党中央、国务院《关于加快发展第三产业的决定》的政策成立“北京华苑商贸公司”，吸收院内富余人员、搞多种经营，发展第三产业。除此而外，BH公司的职能部门基本没有什么大的变化，“工资奖金都是旱涝保收的”（齐虎）。相反，由于市场经济的推行，总经理办公室、财务部、科研处等部门具有很大的自主权，部门地位得到了相应的提高。

(3) 1998-2010年：资产专用性组织

1998年，BH公司整体进入某石油央企集团，不再拥有独立法人资格。2000年，BH公司根据央企的要求进行了机构调整，部门和人员变得更加精干，幼儿园等很多后勤部门移交地方政府或社

^① DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. *American Sociological Review*, 1983, 48(2): 726-743.
Galaskiewicz, J., and Wasserman, S. Mimetic Processes within an Interorganizational Field: An Empirical Test. *Administrative Science Quarterly*, 1989, 34(3): 454-479.

会机构,正式告别了“企业办社会”。由此,BH公司成为央企的直属研究机构,也就是变成了一个典型的资产专用性组织。

在集团总部强势的垂直管理体制下,“实际上,BH公司进入了央企的企业计划经济,各方面控制得挺死的,包括院长很多方面都不能自己拍板了”(齐虎),各种职能管理不再拥有独立的自主权,必须遵照总部上级机构的要求来进行。因此,与上一个时期相比,大部分职能部门的地位均有所下降。

2. 组织层面的授权

“对于国有企业职能部门来说,在组织内部地位的高低或者变化主要取决于两个因素:第一个是领导赋予部门的职责,具体管什么事;第二个就是职能部门的工作业绩以及其他部门对它的评价。”高杰在访谈中如此总结职能部门变化的原因。第一个因素涉及组织对职能部门的授权,第二个因素则涉及部门层面的认可。在国有企业里,授权有由劳动分工所规定的部门职能职责和由领导者临时赋予的工作任务两种,前者已经成为日常工作内容的制度化授权,后者是社会环境或组织发展所产生的权变性授权。表5展示了这两种授权的简要比较。

表 5 组织里的两种授权

授权类别	授权来源	授权形式
制度化授权	劳动分工	部门的职能职责
权变性授权	领导者	领导分配的工作任务

(1) 制度化授权

一般来说,职能部门的职能职责就是组织赋予部门的制度化授权。在国有企业里,职能部门的职能职责一般比较稳定,只有在部门重组时根据社会环境和组织发展需要才做调整。在BH公司,除了新设部门,总经理办公室、科技开发部、人力资源部、财务部等主要职能部门的岗位职能定位在1998年进入央企以后的12年中并没有发生明显的变化,甚至与创建时的职能分工相比也大体一致。

在国有企业里,在发生领导更替之后,新领导往往会对原有的部门或职能职权做一些调整,“进行洗牌,树立自己的威信”(李娟)。比如BH公司现任院长2005年上任后,对职能部门的职

权做了一些变更：把以前由总经理办公室负责的全院规章制度管理划分到科技开发部，把以前由院办负责的年终奖金分配工作交给总经理办公室、科技开发部和人力资源部共同来进行，把以前一直由党委办公室负责的干部管理划分到人力资源部。

另外也有随着主管业务重要性增加而扩大职权的情况。比如综合办公室，以前主要负责后勤行政管理工作，属于典型的边缘辅助部门。但是BH公司进入央企后，随着全院业务的快速增加，其部门就变得日益重要。这是因为法律事务部设在综合办公室下面，以前的业务合同很少做法律审查，后来业务发展了，为了规避风险，BH公司领导规定所有业务合同都要经过法律事务部的审查，综合办公室的地位马上发生了变化，“有法律合同审查就很高兴，权多了。如果觉得有法律风险就可以不同意，部门地位一下就提高了很多”（王力）。

（2）权变性授权

权变性授权指组织高层领导尤其是一把手的个人授权，更多的是领导者根据组织需要、任务特点、部门工作能力以及对部门负责人的信任程度来决定。在BH公司，总经理办公室一直承担着全院的综合性管理工作职责，多次承担政府、上级机构以及院领导所交办的短期性重要任务。比如在筹备期间，总经理办公室负责所有职能管理工作；1961年，在贯彻“科研十四条”文件时，BH公司专门成立了“十四条”办公室，由总经理办公室领导；1973年，在“工业学大庆”活动中，总经理办公室下面设立了学大庆办公室；1982年，在进行整顿改革试点时，总经理办公室设立了改革办公室；1993年，在向市场转型过程中，总经理办公室下设了政策研究室；1998年，BH公司进入央企时，总经理办公室负责协调沟通工作；2000年，总经理办公室负责组织机构调整。

科技开发部一直承担着新兴业务管理的工作任务，在其内部下设相关科室进行推动。比如1984年设立条件办公室，负责全院的科研基建、工程管理和调度；1987年设立外事秘书，负责对外交流合作工作；1992年设立专利管理小组。这些科室在2000年以后都成为独立的正处级职能部门。

3. 部门层面的认可

在组织或群体里获得同事的尊重和认可，既是组织人的本能，也是获得生存和发展的必要手段。权威理论认为，认可是来自于组织层级上平级或下级对某个特定规范或结构的共识性支



持。组织里的认可,既是人们开展组织活动和人际交往的目标之一,更是组织活动和人际交往的结果,因而人们一直在进行着多层面、多角度的认可竞争。郭林总结了国有企业里的认可竞争:

“单位里的竞争主要靠两条线,一条明线,也就是干工作,干得漂亮,见到利益、好事要表扬的赶快去争,不好的事就千万别沾包,躲得远远的。另一条是暗线,就是私下活动,跟领导以及其他同事把私人关系处好。但是,总的来说,部门之间很少有大家非常认可的,认可也都是表面上的认可,其实心里谁也不认可谁,今天说这个不好,明天说那个也不好。”

从上面这段话中,可以看到两个领域的认可竞争:工作业绩和人际关系。

(1) 工作业绩的认可竞争

在国有企业,职能部门必须保证本职工作任务的完成质量,这既是组织里认可竞争的重头戏,也是其他认可竞争的基础。“有为才有位”,这是调研过程中5位报告人都提到的一句话,以此来总结工作业绩与部门地位的关系。他们认为,在国有企业工作,压力一点不比外资企业和民营企业里小,不论是个人,还是部门,本职工作做不好就无法得到上级、其他部门以及下属公司同事的认可。

BH公司职能部门实行目标管理,并且每年年初都签订部门目标责任书。在总经理办公室、基建条件部等部门的考核指标中,重点管理任务和日常管理任务的考核权重一共达到了80%左右。但是,这些目标责任书签订存档后也就完成了其使命,因为一方面职能部门没有良好的绩效考核指标和客观标准,另一方面每年的年终考核也没有参考目标责任书。“其实,这些目标责任书都是用来应付上级检查用的,没什么实际价值”(郭林)。

在长年累月的日常工作中,国有企业的员工对彼此的工作很熟悉,完成质量也都有着共识性的评价标准。在这种彼此了解相互监督的群体压力下,每个部门也都能客观地评价自己的工作情况。比如在2009年年终总结中,总经理办公室和财务部的自我评价为“圆满地完成了各项工作任务”,人力资源部的自我评价为“较好地完成了各项任务”,而科技开发部的自我评价则是“基本完成了重点工作任务”。总之,对于每个职能部门的工作好坏似乎都有比较准确的认识:“其实,任务完成得怎么样是在日常工作中能够看得到的。你这个部门在职权范围内的各项工作干得怎么样,大家都是看得到的,领导看得到,其它部门也很清楚。因为我们有月度分析会,每周有例会,各项工作完成的情



况，都能从汇报中听得出来、看得出来”（高杰）。

（2）人际关系中的认可竞争

作为熟人社会组织，国有企业里的人们之间几乎都能知根知底。国有企业里人际关系非常复杂，这是一个普遍现象。对于职能部门来说，部门负责人和成员需要处理好与组织领导和其他部门负责人之间的人际关系。

在国有企业，如果某个部门跟组织领导走得比较密切，得到的沟通机会和资源支持就会更多，工作任务也会推行得更快，出成绩的可能性更大。通常来说，组织领导对某个部门的认可往往表现为对部门负责人的认可。在获得组织领导认可的同时，职能部门还要获得其他部门的认可，这个体现了中国社会中的集体主义传统：“如果只获得某个领导的认可，人们在心里往往只是看成个人观点，但是如果大部分人都认可，大家就会认为这个部门的工作任务确实完成得很好”（齐虎）。

除了这种以组织领导和其他管理人员的非正式精英关系外，职能部门负责人还要处理好群众关系，“在单位里开展工作一定要有群众基础”（高杰）。一方面职能部门对同级和下级部门有明显的实际依赖，具有良好群众关系就意味着拥有忠实的支持者或盟友，就能更好地控制和实现部门的目标或意图。另一方面，这些群众可能拥有非正式的资源，比如某人可能与组织高层有亲属关系，往往会影响部门负责人的晋升。因此，国有企业人员拥有很大的“幕后”活动空间。

在实际情况下，工作业绩竞争和人际关系竞争往往是相辅相成的，它们之间的关系随着时代变化有所不同。在计划经济时期，主要是以人际关系为主，谁跟领导走得近，谁更有机会。到了市场经济时期，工作业绩竞争则成了主要手段，人际关系也很重要，但重要性已经有很大程度的降低。

在组织里，这三种演化动力相互影响，共同塑造职能部门的地位。社会层面的制度压力起持续而间接的规范作用，组织层面的授权和部门层面的认可则对部门地位发生直接作用，而授权的影响远远大于认可。从本质上看，组织里的部门地位结构就是权威结构。因此，从韦伯意义上说，社会层面的制度压力为部门地位的塑造提供社会政治和文化上的传统基础，组织层面的授权则为部门地位提供法理基础，而部门层面的认可则构成了部门地位的魅力基础。^①

^① Weber, M. *Economy and Society*. Berkeley: University of California Press, 1978.

(三) 部门地位的演化过程

本质上说,国有企业职能部门地位演化就是一个正当化和去正当化的过程,在权宜选择和道德义务之间变化。在具体实践中,前面讨论的三种部门地位演化动力彼此间会存在着张力。当三种演化动力一致时,具体部门的地位演化就会正当化;反之,部门地位就会去正当化。表6展示了BH公司所有职能部门在不同时期的地位演化情况。

表 6 BH公司各个职能部门在不同时期的地位演化情况

职能部门	1958-1965	1966-1977	1978-1997	1998-2010
总经理办公室	+	+	+	+
科技开发部	+	+	+	+
财务部	+	-	+	+
人力资源部	+	+	-	+
基建条件部			+	+
知识产权办公室			+	+
国际合作部			+	+
党委办公室	+	+	-	-
安全保卫部	+	+	-	-
综合办公室	+	+	-	+
审计监察室			±	-
离退休办公室			±	-

注: +正当化, -去正当化

在BH公司,总经理办公室和科技开发部等的部门地位一直处于正当化过程中。1956年9月BH公司开始筹备时,总经理办公室就随之成立,已经获得了先动优势;到1958年BH公司正式成立时,其他部门才陆续设立,而且这些部门的负责人大多数都在总经理办公室工作过。无论是人员的成熟度,还是工作的规范化程度,总经理办公室都有明显的优势。在后面的发展中,总经理办公室一直在承担来自政府部门或组织层面的重要政治任务或组织变革任务。总经理办公室的地位已经得到了组织内部的共识性认可:“院办本来就应该高半格”(郭林)。在筹备期,总经理办公室只是一个承担前期工作的机构选择,经过几十年的演化,总

经理办公室作为职能部门中排序第一的地位已经成为大家习以为常的社会性建构现实。

对于科技开发部来说，由于分管BH公司最核心的职能管理工作——科研管理，无论是在计划经济时期，还是市场经济时期，其地位都有着天然的正当性，尤其是BH公司1998年进入央企后，BH公司的定位更进一步明确为专业直属研究机构，现任院长以前在央企集团总部的科技开发部任副职，上任后更是主动提出为科技开发部增加高素质的骨干人才，这样科技开发部的地位得到了更多的强化。与此相似，由于市场经济中金融和资金的天然优势，财务部的地位也一直在强化中。

基建条件部、知识产权办公室和国际合作部三个部门在20世纪80、90年代设立时，都只是作为科技开发部下属科室来处理一些新兴工作，属于权宜之计的临时性选择，在2000年以后相继独立为正处级职能部门，说明它们已经成为组织内部接受为理所当然的设置了，它们的发展过程也是一个从选择到道德义务的正当化过程。这三个部门本来是BH公司应市场经济的经营需要而设，因而在社会制度安排和组织授权均有积极的支持，而三个部门又通过优秀的工作业绩获得了组织内部的一致认可，“都是控制着重要资源的实权部门”（齐虎），他们的地位一直处于正当化过程中。

与这些部门相反的是，党委办公室、安全保卫部、审计监察室、离退休办公室等部门的地位演化则主要体现为一定程度的去正当化过程。对于这些提供辅助性支持的职能部门来说，在组织授权上都属于边缘辅助性质，“既没有什么权力，也没有什么油水”（王力），尽管有着政府法规的制度支持，因而无论工作业绩好坏都不能获得较高的内部认可，因而其部门地位或多或少处于边缘化过程中。作为1958年BH公司第一届党委选举成立时就设置的部门，党委办公室在计划经济时期获得了与总经理办公室、科技开发部等核心职能部门相当的地位，在文化大革命时期甚至远远高于其他部门，然而在改革开放时期，组织运转的制度逻辑已经从政治可靠转变为经济效率，随着院长负责制的实行以及社会政治环境中的政企分开等措施，党群部门的重要性就一直处于弱化中，尤其是现任院长将党办的干部管理权划拨到人力资源部后，党办被进一步边缘化。如果说党委办公室还能通过党建工作履行一些职责，安全保卫部执行不可或缺的安全工作，那么审计监察室和离退休办公室从设立开始基本上成为了装饰性部门，“按照政府的要求装装样子”（高杰）。

另外，人力资源部和综合办公室的情况相对复杂一些，它们

的地位先是经历了去正当化过程，近几年又在发生正当化过程。从计划经济时期执掌人事大权到市场经济时期的人力资源管理，由于市场经济时期个人自由选择机会的增多而对组织的依赖降低，同时由于工作中经常给人以“面冷不热情”（郭林）的整体印象，人力资源部的地位有了明显的降低，而随着对新角色的适应，近几年人力资源部的地位又有所回升，但是与计划经济时期相比仍有明显的差距。与人力资源部相似，综合办公室改革开放之后一直在降低，但是这几年由于下属法律事务部负责合同审查，其部门地位也有所提高。

在具体实践中，复杂的正当化或去正当化过程会产生一种典型的马太效应：“凡是多的，还要给他，叫他多多益善；凡是少的，就连他所有的，也要夺过来”。^① 这种马太效应通过促进累积优势来培育“赢家通吃”式的地位分配，促进少数行动者的地位集中化趋势，从而形成某种持续的特权。显然，这种效应的结果就是把组织资源更多地交给少数精英部门，从而导致地位不平等。

（四）地位结构及其组织后果

1. 国有企业职能部门的地位结构

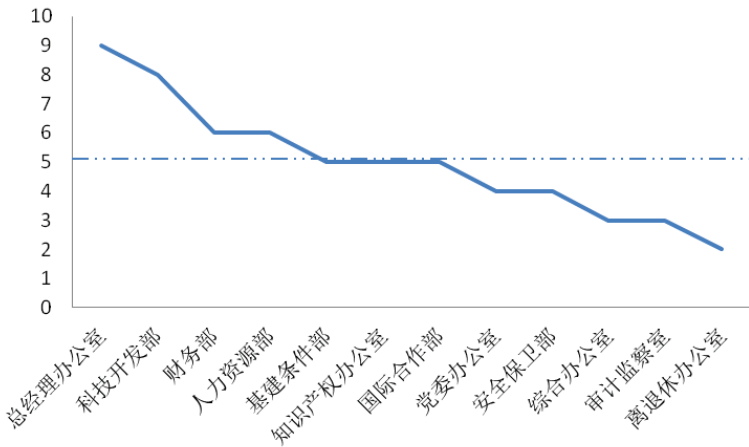


图2 国有企业职能部门地位曲线

图2展示了5位报告人和5位业务部门负责人两组人员地位评分的算术平均值，它们构成了BH公司所有职能部门的地位曲线。非常有趣的是，这两组人员给出了一致的地位排序。这表明，在国有企业里每

① Washington, M., & Zajac, J. E. Status Evolution and Competition: Theory and Evidence. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(2): 282-296.
Merton, R. K. The Matthew Effect in Science. *Science*, 1968, 159(3810): 56-63.

个部门的地位是有着组织集体共识的，具有较高的稳定性和客观性，属于“社会构建的现实”。^① 具体来说，BH公司各个职能部门的地位由高到低依次为：总经理办公室、科技开发部、财务部、人力资源部、基建条件部、知识产权办公室、国际合作部、党委办公室、安全保卫部、综合办公室、审计监察室、离退休办公室。

由图2可知，BH公司职能部门分成了三组：第一组是由总经理办公室、科技开发部、财务部、人力资源部等BH公司成立时设立的核心部门，可以称之为“核心管理部门”，一直在承担着主要的职能管理工作；第二组改革开放时期新成立的重要职能部门，比如基建条件部、知识产权办公室和国际合作部，可以称之为“重要骨干部门”，更多的是满足BH公司业务经营的需要；第三组则是由审计监察室、党委办公室、安全保卫部、综合办公室、离退休办公室等部门构成的辅助支持性部门，可以称之为“边缘辅助部门”，更多的是帮助组织在应对政府法规的相关要求上起到缓冲沟通作用。这些边缘辅助部门直接反映了国有企业制度环境的理性神话，而不是其工作活动的需要，它们对组织核心任务起到了明显的缓冲性保护作用。^②从权力中心性来看，这三组部门构成了同心圆式的地位结构（图3）。这也就形成了组织中的“兄弟并不平等”现象：在组织结构图上属于平级关系的部门之间的地位实际上并不平等。这种不平等有着很多方面的实际表现，比如参与高层会议或组织决策的机会、财务费用等办公资源的分配、员工待遇的分化、人员晋升和发展的空间、组织成员的尊重和尊敬等。

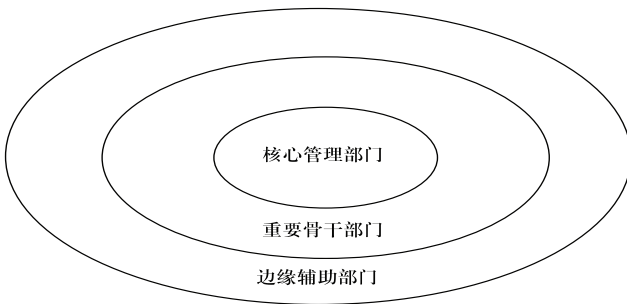


图 3 国有企业职能部门地位结构

- ① Berger, P. L., & Luckmann, T. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: The Penguin Press, 1967.
- ② Meyer, J. W., & Rowan, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 1977, 83(2): 340-363.
Scott, W. R. *Institutions and Organizations*. Thousand, CA: Sage, 1995.

2. 地位结构的组织后果

按照新制度主义观点来说,国有企业职能部门地位结构的形成和演化就是一个制度化过程,这种制度化过程有着两个重要的组织后果。

首先,高度制度化的地位结构有助于形成部门之间的期望和合作,从而保证工作质量。对于每个部门来说,高度制度化的地位结构形成很大的压力,要求其履行一系列附着于这个部门地位的期望,从而降低组织内部的混乱情况和沟通成本,提高组织活动效率。部门地位也规定了成员的身份认同和行为方式,权利也有了相应的保障。正如郭林所说,“部门之间应该干什么,不应该干什么,应该干成什么样,大家心里都有个谱。”部门之间相互监控着彼此的工作行为和工作质量,从而形成了部门层面的“协和控制”,也就是韦伯所说的“铁笼子”,构成理性化和结构化的组织秩序。^①因此,作为一种制度,部门地位结构向组织成员传递着应该怎样行动的含义。

其次,高度制度化的地位结构产生了强大的结构惯性。^②一般来说,组织一旦建立,往往会保持其建立时的基本特征,文化、制度、关系等方面的社会结构一旦形成就会阻止变化。^③一方面这些组织特征可能提供优于其他结构的竞争优势,另一方面可能受到一系列包括既得利益在内的“传统势力”的有力维护,因为它们控制着很多资源,有着广泛的组织影响力。从本质上说,地位结构是一个权威规则,界定了每个社会位置的行动。^④因此,这种地位结构是一种排他性的社会封锁,旨在牺牲其他群体而保障自己的固有资源和优势。

-
- ① Weber, M. *Economy and Society*. Berkeley: University of California Press, 1978.
Barker, J. Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 1993, 38(3): 408-438.
- ② Hannan, M. T., & Freeman, J. Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 1984, 49(2): 149-164.
- ③ Boeker, W. The Development and Institutionalization of Subunit Power in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1989, 34(9): 388-410.
Kimberly, J. Environmental Constraints and Organizational Structure: A Comparative Analysis of Rehabilitation Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1975, 20(1): 1-9.
Emirbayer, M., & Goodwin, J. Network Analysis, Culture, and the Problem of Agency. *American Journal of Sociology*, 1994, 99(6): 1411-1454.
- ④ Ostrom, E. *An Agenda for the Study of Institutions*. *Public Choice*, 1986, 48(1): 3-25.

从制度理论来看，这种地位结构是一种典型的“目的性社会行动的意外后果”。^①显然，部门之间的期望协作是组织及组织中的人希望出现的，但是地位结构的惯性显然超出了组织行动者自己的意料。因此，地位结构是隐藏于正式组织结构之下并起实际作用的行动结构，展现了国有企业内部利益部门化的特点。

这种地位结构意味着国有企业里存在着复杂的社会结构，这个社会结构包含着一个双重现实：一方面是体现了应该怎样的正式结构，它是包括价值观、规章制度和角色期望的规范结构；另一方面体现了实际上是什么的非正式结构，它是包括权力、社会经济关系的地位结构。规范结构与地位结构之间既不是相互独立，也不是完全相同，而是不同程度地相互关联。规范结构为地位结构设定了一些重要的约束，塑造和引导行为，而地位结构又对规范结构具有一定程度上的背离，这种背离也是规范结构变化的重要动力。因此，在每个组织的社会结构中，规范结构和地位结构一般都处于相当紧张、对抗的状态，每一方都在一定程度上独立于对方，同时又在持续不断地影响着对方。如果说正式的组织结构是主要经济约束的产品，那么组织内部非正式的地位结构则更多是一种意识形态的体现，生动地展现了国家和社会力量的深刻影响。^②

五、讨论与结论

本文以一家具有54年历史的“老国企”为案例研究对象，考察了国有企业职能部门从开始设置到成长再到变迁的完全过程，从而探讨了部门地位的演化机制（图4）：在社会层面的制度压力、组织层面的授权和部门层面的认可三种演化动力共同作用下，组织内部各个部门的地位沿着马太效应的演化逻辑发生正当化过程或去正当化过程，从而促使部门地位结构的形成或变

① Merton, R. K. *The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action*. *America Sociological Review*, 1936, 1(6): 894-904.

② Ansari, S. L., Bell, J., and Lundblad, H. Organization Structure as Ideology: The State Socialism Experiment. *Journal of Management Inquiry*, 1992, 1(3): 229-247.
Boisot, M, & Child, J. The Iron Law of Fiefs: Bureaucratic Failure and the Problem of Governance in the Chinese Economic Reforms. *Administrative Science Quarterly*, 1988, 33(4): 507-527.
Child, J. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 1972, 6(1): 2-22.

迁。BH公司的案例显示，组织内的部门地位演化是一个正当化过程和去正当化过程同时进行的制度化过程，组织中的部门地位演化跟国家市场经济体制变革之间具有很高的同构性，这是因为地位演化背后有着管制因素、规范因素、文化-认知等多种因素在起作用，共同促进部门地位的制度化过程，形成了一套与环境或相关利益者的互动模式，能够适应甚至促进组织的生存，从而保证了组织内部地位结构的稳定性、持续性和开放性。^① 部门地位的演化情况生动地反映了微观层面制度变迁的嵌入性问题，有力地丰富了制度变迁理论。

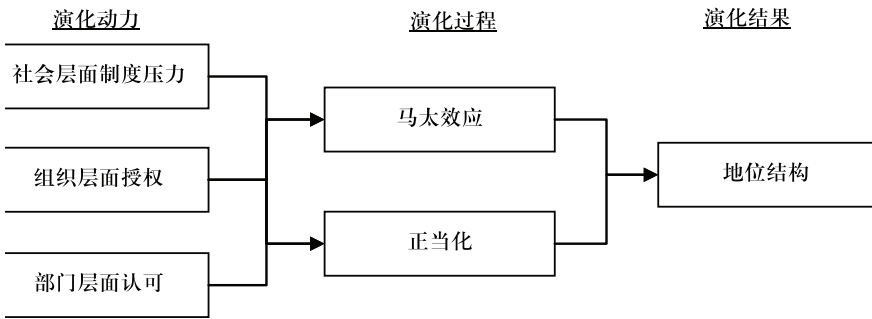


图 4 国有企业职能部门地位演化图

这些研究发现表明，组织内部的微观制度变迁是一个复杂的制度化过程，在旧系统的制度依存继续发生作用的同时，新的价值观念逐步被灌输给组织和组织成员。首先，组织自身的独特历史奠定了微观制度变迁过程的起点基础。组织内部的微观制度变迁是一个如何在具体历史条件下不断更新观念的正当化过程，有些由于能够适应新的历史要求得以保留，有些则在去正当化过程被消除。案例研究显示，创建时形成的部门地位结构与所处时代具有一定程度的同构性，它会随着制度变迁、组织发展以及最高领导人的更替而发生相应的变化，但是最初的地位结构给后来的变迁打下了深深的烙印。这个结果证实了组织研究者的早期发现，创建期的历史背景对组织的结构和行为活动有着深刻的影

^① Eisenstadt, S. N. Bureaucracy, Bureaucratization, and Debureaucratization. *Administrative Science Quarterly*, 1959, 4(3): 302-320.
 Zucker, L. G. Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 1987, 13: 443-464.

响。^① 因此，当前的组织实践奠基于过去，沉淀着早期人员留下来的价值和理解，这些文化积淀体现了制度变迁的历史和累积性质，展现了由当时国家意识形态塑造的组织硬核的持久性。^②对国有企业的职能部门来说，部门地位不仅反映其历史过去，而且也是一种与环境相适应的重新自我定位，因为源自于社会认知的正当性判断导致了部门地位的持续和变化。因此，创建时的部门地位为后续演化的范围定下了边界，展示了制度变迁的“路径依赖”特征。^③

第二，组织的微观制度变迁过程反映了组织领导者的重要影响。在组织变迁过程中，组织领导者会主动塑造组织以及组织与其环境的关系，因而使得某些部门更为重要，因而具有更高的地位。^④在计划经济时期，管理者主要遵循国家指令进行组织设计和管理；在市场经济时期，获得了较大自主权的管理者在与不断变化的环境之间的持续对话中进行选择性行动。在企业实践中，组织领导者的背景、价值观和偏好都会影响他的认知和选择。^⑤这种现象展现了管理者这只“看得见的手”的作用。^⑥

第三，部门地位演化的最重要意义也许在于它向组织灌输任务技术要求之外的价值观。这种价值观的灌输会导致部门目标逐

-
- ① Boeker, W. The Development and Institutionalization of Subunit Power in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1989, 34(9): 388-410.
Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1998.
Kimberly, J. Environmental Constraints and Organizational Structure: A Comparative Analysis of Rehabilitation Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1975, 20(1): 1-9.
- ② Zucker, L. G. Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 1987, 13: 443-464.
Romanelli, E. The Evolution of New Organizational Forms. *Annual Review of Sociology*, 1991, 17(1): 79-103.
- ③ North, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- ④ Boeker, W. The Development and Institutionalization of Subunit Power in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1989, 34(9): 388-410.
Hoffman, A. Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *Academy of Management Journal*, 1999, 42 (4): 351-371.
- ⑤ Hambrick, D. C., & Mason, P. A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*, 1984, 9(2): 193-206.
- ⑥ Chandler, A. D. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

渐异化或被置换的问题，也就是部门的“真正”目标不同于原初或官方的目标。比如所有职能部门的设立当初都是为了完成具体的任务，具有明显的工具导向。但是随着任务要求之外价值观的灌输，职能部门不再被看作是一种可消耗或牺牲的工具，人们希望自己所属的部门持续存在下去，从而获得了某种独特的“人格结构”。^①相应地，部门负责人的身份也会发生相当程度的逆转，由组织或组织领导所委托的代理人在一定程度上变成部门人员的利益代言人，其工作目标很大一部分是为下属争取物质利益和发展机会，因为部门负责人的权威很大程度上来自于下属的集体认可。这个现象证实了早期研究的观点：“组织为了生存或成长而出卖自己的目标”。^②

研究显示组织内部的微观制度变迁是一个值得重视的组织现象，但是本文有着一些局限性。一方面由于访谈话题的敏感性和国企进入的困难，我们仅访谈了5位管理人员，因而可能影响了案例研究数据的质量。另一方面，本文案例是一家独特的科研企业，这样结论的概括性可能有所削弱。然而，虽然本文的研究发现来自于一家国有企业，研究者相信外资企业、私营企业等其他类型企业也会存在类似的地位演化现象，或者存在本文所探讨的部门地位因素，因此它们具有较高的理论概括性。

本文对企业实践管理者具有很好的启示。首先，本文为企业实践管理者提供了一个认识自己所在组织的新视角——部门地位，方便其检视组织形式下面的实际地位格局。其次，有利于组织认知组织变革，整合社会层面的制度压力、组织层面的授权和部门层面的认可三种演化动力来推动组织内部变革，分析或排除组织变革的障碍。最后，对于部门负责人如何改进自己部门的地位格局提供了努力的方向。

本文是基于国有企业的个案研究，因此研究发现是否适合用来解释其他类型组织或部门的地位演化现象，比如直线部门的地位演化、外资企业和民营企业职能部门的地位演化以及其他具有较大差异情境下的部门地位演化现象，都有待于进一步探索和检验。本文虽然对国有企业职能部门地位的演化机制进行了尝试性探索，仍然有很多问题有待于进行更深入的回答：部门地位演化发生马太效应的条件是什么，具体如何发生？在中国转型经济情境下，组织内部的正当化过程或去正当化过程具体如何发生？

① Selznick, P. *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row, 1957.

② Perrow, C. *Complex Organizations: A Critical Essay* (3rd Eds.). Glenview, IL: Scott, Foresman, 1986.

参考文献

1. 卞历南：《制度变迁的逻辑：中国现代国营企业制度之形成》，杭州：浙江大学出版社，2011年。
2. 路风：《单位：一种特殊的社会组织形式》，《中国社会科学》，1989年，1：83-103。
3. 路风：《中国单位体制的起源和形式》，《中国社会科学季刊（香港）》，1993年，4：66-87。
4. 李汉林：《中国单位社会：议论、思考和研究》，上海：上海人民出版社，2004年。
5. 李汉林：《变迁中的中国单位制度：回顾中的思考》，北京：社会出版社，2008年，3：31-40。
6. 李亚雄：《国有企业制度变迁：从政企合一到分离——以江厂为个案的研究》，徐勇指导，武汉：华中师范大学博士学位论文，2005年。
7. 平萍：《从“大而全”的组织到资产专用性的组织：广州一家机器制造业国有企业的组织变迁》，吕大乐指导，香港：香港中文大学博士学位论文，2002年。
8. 秦志华：《企业变革是如何实现的：一个国有企业制度变迁的个案分析》，《管理世界》，2003年，10：121-129。
9. 田毅鹏：《“典型单位制”的起源和形成》，《吉林大学社会科学学报》，2007年，47（4）：56-62。
10. 王凤彬，赵民杰：《职能部门：资源控制者还是服务提供者》，《财经问题研究》，2004年，8：53-57。
11. 王修晓：《京厂政治：制度转型与组织内部权威关系的变迁——以“单位”研究为视角》，李路路指导，北京：中国人民大学博士学位论文，2010年。
12. 周雪光：《组织社会学十讲》，北京：社会科学文献出版社，2003年。
13. Ansari, S. L., Bell, J., and Lundblad, H. Organization Structure as Ideology: The State Socialism Experiment. *Journal of Management Inquiry*, 1992, 1(3): 229-247.
14. Berger, J., Ridgeway, C., Fisek, M, H., & Norman, R. Z. The Legitimation and Delegitimation of Power and Prestige Orders. *American Sociological Review*, 1998, 63(3): 379-405.
15. Boeker, W. The Development and Institutionalization of Subunit Power in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1989, 34(9): 388-410.
16. Blau, P., & Scott, W. R. *Formal Organizations: A Comparative*

- Approach*. London: Routledge & Kegan Pau, 1962.
17. Berger, P. L., & Luckmann, T. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: The Penguin Press, 1967.
 18. Barker, J. Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 1993, 38(3): 408-438.
 19. Boisot, M., & Child, J. The Iron Law of Fiefs: Bureaucratic Failure and the Problem of Governance in the Chinese Economic Reforms. *Administrative Science Quarterly*, 1988, 33(4): 507-527.
 20. Chandler, A. D. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1977.
 21. Child, J. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 1972, 6(1): 2-22.
 22. Cohen, P. B., & Zhou, X. Status Processes in Enduring Work Group. *American Sociological Review*, 1991, 56(2): 179-188.
 23. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. *American Sociological Review*, 1983, 48(2): 726-743.
 24. Dornbusch, S. M., & Scott, W. R. *Evaluation and the Exercise of Authority*. San Francisco: Jossey-Bass, 1975.
 25. Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
 26. Eisenstadt, S. N. Bureaucracy, Bureaucratization, and Debureaucratization. *Administrative Science Quarterly*, 1959, 4(3): 302-320.
 27. Emirbayer, M., & Goodwin, J. Network Analysis, Culture, and the Problem of Agency. *American Journal of Sociology*, 1994, 99(6): 1411-1454.
 28. Fayol, H. *General and Industrial Management*. New York: IEEE Press, 1984.
 29. Galaskiewicz, J., and Wasserman, S. Mimetic Processes within an Interorganizational Field: An Empirical Test. *Administrative Science Quarterly*, 1989, 34(3): 454-479.
 30. Glaser, B. G., & Strauss, A. L. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company, 1967.
 31. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management*

- Review, 1984, 9(2): 193-206.
32. Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. Relative Standing: A Framework for Understanding Departures of Acquired Executives. *Academy of Management Journal*, 1993, 36(8): 733-762.
 33. Hannan, M. T., & Freeman, J. Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 1984, 49(2): 149-164.
 34. Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., & Pennings, J. M. A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 1971, 16(2): 216-229.
 35. Hinings, C. R., Hickson, D. J., Pennings, J, M, & Schneck, R. E. Structural Conditions of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 1974, 19(1): 22-44.
 36. Hoffman, A. Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *Academy of Management Journal*, 1999, 42 (4): 351-371.
 37. Kelman, H. C. *Reflection on social and psychological processes of legitimization and delegitimization* . In John. T. Jost & Brenda. Mayor (Eds.), *The Psychology of Legitimacy*: 54-73. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
 38. Kimberly, J. Environmental Constraints and Organizational Structure: A Comparative Analysis of Rehabilitation Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1975, 20(1): 1-9.
 39. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1967, 12(1): 1-47.
 40. Lee Ching Kwan. From Organized Dependence to Disorganized Despotism: Changing Labor Regimes in Chinese Factories. *The China Quarterly*, 1999, 157(3): 44-71.
 41. Lu, Yuan. 1996. *Management Decision-making in Chinese Enterprises*. London: Macmillan Press.
 42. March, J. G., & Olson, J. P. *Rediscovering Institutions*. New York: Free Press, 1989.
 43. Meyer, J. W., & Rowan, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 1977, 83(2): 340-363.
 44. Merton, R. K. The Matthew Effect in Science. *Science*, 1968, 159(3810): 56-63.
 45. Merton, R. K. The Unanticipated Consequences of Purposive Social

- Action. *American Sociological Review*, 1936, 1(6): 894-904.
46. Miles, M. B., & Huberman, A. M. *Qualitative Data Analysis* (2nd). CA: Sage, 1994.
 47. Nee, V. A. Theory of Market Transition: From Redistribution to Markets in State Socialism. *American Sociological Review*, 1989, 54(5): 663-681.
 48. Newman, K. L. Organizational Transformation during Institutional Upheaval. *Academy of Management Review*, 2000, 25(3): 602-619.
 49. North, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
 50. Ostrom, E. An Agenda for the Study of Institutions. *Public Choice*, 1986, 48(1): 3-25.
 51. Peng, M. W. Institutional Transition and Strategic Choices. *Academy of Management Review*, 2003, 28(2): 275-296.
 52. Perrow, C. *Complex Organizations: A Critical Essay* (3rd Eds.). Glenview, IL: Scott, Foresman, 1986.
 53. Pfeffer, J. & Salancik, G. R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper & Row, 1978.
 54. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1998.
 55. Putterman, L., & Dong, Xiao-Yuan. China's State-Owned Enterprises: Their Role, Job Creation, and Efficiency in Long-term Perspective. *Modern China*, 2000, 26 (4): 403-447.
 56. Romanelli, E. The Evolution of New Organizational Forms. *Annual Review of Sociology*, 1991, 17(1): 79-103
 57. Salancik, G. R., & Pfeffer, J. Who Gets Power: And how they hold on to it. *Organizational Dynamics*, 1977, 5(3): 3-21.
 58. Scott, W. R. *Institutions and Organizations*. Thousand, CA: Sage, 1995.
 59. Selznick, P. *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row, 1957.
 60. Sherer, P. D., & Lee, K. Institutional Change in Large Law Firms: A Resource Dependency and Institutional Perspective. *Academy of Management Journal*, 2002, 45 (1): 102-119.
 61. Stinchcombe, A. L. *Social Structure and Organizations*. In J. G. March (Eds.), *Handbook of Organizations*: 142-193. Chicago: Rand McNally, 1965.
 62. Suchman, M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approach. *Academy of Management Review*, 1995, 20(3): 571-610.
 63. Washington, M., & Zajac, J. E. Status Evolution and Competition: Theory and Evidence. *Academy of Management Journal*, 2005,

- 48(2): 282-296.
64. Walker, H. A., & Zelditch, M. J. Power, *Legitimation, and the Stability of Authority: A Theoretical Research Program*. In J. Berger & M. Zelditch (Eds.), *Theoretical Research Programs: Studies in the Growth of Theory*: 364-381. Stanford, CA: Stanford University Press, 1993.
 65. Weber, M. *Economy and Society*. Berkeley: University of California Press, 1978.
 66. Yin, R. K. *Case Study Research: Design and Methods (3rd Eds.)*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.
 67. Zelditch, M. J., & Walker, H. A. *Legitimacy and the Stability of Authority*. In E. J. Lawler (Eds.), *Advances in Group Process*, 1: 1-25. Greenwich, CT: JAI Press, 1984.
 68. Zelditch, M. J. Institutional Effects on the Stability of Organizational Authority. In Cathryn Johnson (Eds.), *Legitimacy Processes in Organization: Research in the Sociology of Organizations*, 22: 25-48. New York: Elsevier, 2004.
 69. Zucker, L. G. Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 1987, 13: 443-464.