

PPP 项目中合作目标互依对团队绩效的影响机制

——探索性案例研究

石世英¹, 傅晓², 齐寒月¹, 杨增科¹, 王小清³

(1. 河南理工大学 土木工程学院, 焦作 454000;

2. 贵州大学 人民武装学院, 贵阳 550025;

3. 贵州大学 管理学院, 贵阳 550025)

摘要: 目标互依对 PPP 项目团队合作维持、冲突防范和绩效改善具有重要作用, 有必要利用探索性案例研究方法剖析 PPP 项目中合作目标互依对团队绩效的影响机制。研究表明: PPP 项目中合作目标互依正向影响团队绩效, 团队互动在二者的关系中发挥中介作用; 团队沟通高的项目总体情况较团队沟通低的更接近合作目标互依与团队绩效关系的理论水平, 团队冲突高的项目总体情况较团队冲突低的更接近合作目标互依与团队绩效关系的理论水平, 凝聚力高的项目总体情况较凝聚力低的项目总体情况更接近合作目标互依与团队绩效关系的理论水平; 在合同执行中, 初始状态的合作目标会受到不同因素的扰动而发生互依性演化, 个体绩效主导的目标互依演变会降低团队绩效。

关键词: PPP 项目; 合作目标互依; 团队绩效; 团队互动; 多案例研究

中图分类号: F283

文献标识码: A

DOI 编码: 11.7511/JMCS20230102

0 引言

面对项目工作环境的不确定性和工程组织边界的日趋模糊, 单个组织或主体已经越来越难以适应项目复杂性与不确定性、难以满足项目专业分工与价值创造的需要^[1-2]。依据项目环境、合同约束与主体预期目标组建学科交叉、文化背景不同和资源异质的项目团队能提供多元化的知识、经验与问题解决方案, 有助于更好地保证项目内外资源“双循环”、激发团队创造力和有效协同治理^[3-5]。然而, 在合同履行的实践中, 项目团队轻视主体之间合作行为的互依

性问题, 过度强调经济利益预期的激励作用, 因而对团队主体间合作行为可持续机理理解会出现偏差, 导致合同纠纷或合作冲突、项目绩效不佳与工程价值损耗。比如, 在最高人民法院裁判的新陵公路 PPP 项目合同纠纷案件中, 政府部门与社会资本主体以合同为依据进行工作, 因政府部门未完全履行合同而导致项目结算与决算延误、项目运营受阻、主体目标异化和项目中止。这也表明项目成功和团队绩效实现依赖于 PPP 主体间的目标一致、有效履约及互动协调等。

目标反映了组织或团队成员努力追求的、

收稿日期: 2021-07-14

基金项目: 教育部人文社会科学研究规划基金项目“PPP 项目伙伴关系价值机理与测量管理模型研究: 基于情景模拟的行为实验”(17YJA630123); 河南理工大学博士基金项目“PPP 项目伙伴关系维系的机理分析、价值效应及机制设计”(SKB2018-01)

作者简介: 石世英, 男, 河南西平人, 河南理工大学土木工程学院工程管理系讲师, 硕士生导师, 博士, 研究方向为 PPP 项目管理; 傅晓, 女, 重庆人, 贵州大学人民武装学院副教授, 博士, 研究方向为风险管理; 齐寒月, 通讯作者, 女, 河南商丘人, 河南理工大学土木工程学院硕士研究生, 研究方向为绩效管理; 杨增科, 女, 河南焦作人, 河南理工大学土木工程学院工程管理系讲师, 博士, 研究方向为智能决策; 王小清, 女, 贵州贵阳人, 贵州大学管理学院讲师, 硕士, 研究方向为公司治理。

能够指导主体当前行为的事物或状态,主要解决成员“为何行动”的问题^[6];更进一步,不同目标之间的互动关系反映了合作主体之间的交互行为本质,在增进主体目标融合的基础上提升工作绩效^[7]。对于PPP项目,政府和社会资本主体的合作目标是实现共同的预期和权益,在合作主体签订合同后,项目团队中政府和社会资本主体之间存在相互依存的关系。但是,PPP项目合同约定目标不会全面反映参与者的实际目的,合作伙伴初始目标随着时间会发生变化^[8-10]。虽然已有研究关注了PPP项目合作主体目标不一致性与合同目标参照点决策问题^[8,11],但忽略了PPP合作主体为了助推项目成功与改善合作绩效而调整目标、强化依赖性的行动效果,缺少对PPP项目合作伙伴互依性的目标诉求的回应^[8-9],从而使合作行为分析停留在伙伴对其目标一致性的判定、项目运营过程中的行为演化以及冲突发生后的策略设计上。

目标互依的理论基础是合作与竞争理论,强调团队成员利益的实现与团队成员目标的互依性^[12-13],并且互依性是影响团队绩效的重要因素^[14-15]。而相关研究问题主要聚焦于目标互依和团队绩效之间的作用机理以及建设性冲突、信任和团队互动等因素的中介效应或调节作用^[10,13],这些研究仅局限在人力资源管理领域目标互依对团队绩效的作用关系。将这种关系探讨置于项目管理情境下,研究团队目标互依对团队绩效影响的文献比较匮乏。总之,项目团队作为工程项目建设和管理的核心,其主体的目标互依状况必然会对团队绩效产生影响。更重要的是,PPP项目团队由政府(公共性)和社会资本主体(营利性)这两个属性有差异的组织共同组建,其目标互依与团队绩效的作用机制尚不明确,需结合PPP项目管理实践展开探索。因此,基于合作与竞争理论,运用多案例研究方法,探索项目团队中合作主体目标互依助推团队的良性互动与绩效目标的实现路径,可为PPP项目合作团队绩效提升提供新的思路。

1 文献分析与理论基础

1.1 合作目标互依与团队绩效

团队是指一个相互依赖的个体的集合,个

体为了完成组织要求的目标共同承担并履行相应义务。互依性即团队中不同个体在完成既定工作时相互依赖的程度^[16-17],目标、产出或报酬等方面的互依性对团队成员合作绩效具有重要影响^[18-19]。而目标作为个体行为本质的反映,其特征对团队绩效提升具有积极影响^[6,20]。当个体感知自身目标与组织目标相关时,就会表现出与组织目标一致的行为,并正向助推团队绩效提升^[13,21]。基于合作与竞争理论可知,团队目标具有合作性、竞争性和独立性等特征,而已有的研究成果比较一致地支持“合作目标对团队互动和绩效会产生积极影响”^[22-23]。于妍等在研究高绩效团队的产生路径时发现合作型目标结构对团队高绩效的实现存在积极影响^[24]。Tjosvold等在研究个体绩效考核对团队绩效的影响时指出,合作目标结构对人际互动有正向作用,并且这种正向作用最终有利于团队绩效的提升^[25]。相反,涂艳红等发现合作目标会增加团队工作能力差异,对团队绩效和个体绩效产生负面影响^[26];Snell等也存在类似研究结论^[27]。现有研究发现,合作目标互依可以通过加强团队成员之间的互动、建设性行为和社会支持等来提升绩效^[18],但同时合作目标互依也可能加剧团队成员的不公平感知,滋生机会主义行为和消极工作态度^[28]。

然而,团队成员背景差异对团队绩效具有重要影响^[19],PPP项目团队就是来自政府(公共性)和企业(营利性)这两个不同组织属性的成员为了实现合同目标而形成的。虽然已有研究关注到了政企关系中合作目标互依与团队绩效的影响机制^[12],但是已有成果主要集中在讨论合作目标互依对政府或企业的影响,而对合作目标互依在不同项目情境下的影响机制缺少研究,还不明确合作主体目标互依、合作行为以及绩效之间的作用关系。此外,在PPP项目实践中,合同签订且生效后,项目团队为了实现合同目标,会在发挥自身能力与专业优势基础上衍生出团队成员之间相互依赖的项目管理行为(比如风险分担、冲突解决以及资产运营等)^[8,29],在合同履行中注重强调经济激励作用而忽视主体之间的目标互依性特征,将这种逻辑关系嵌入项目管理领域场景还有待进一步验证其作用机制。

1.2 团队互动与团队绩效

团队绩效作为一种能直接体现团队发展的结果,受到团队规模、领导风格、成员特质、冲突和团队学习等因素的影响。Courtright等利用合作与竞争理论发现目标互依会对团队绩效产生影响,团队成员目标感知显著地通过影响团队运行进而影响团队绩效^[30]。孙海法指出合作目标互依通过促进成员建设性地处理冲突,进而提高团队绩效,竞争目标则表现出相反的作用^[31]。王桢等考察了共享型领导的形成机制,发现团队合作性目标能够积极促进团队领导共享权力和相互引导,进而影响团队绩效^[32]。目标互依作为一种主体心理认知状态,通过影响主体互动方式对结果产生影响,对于探究团队绩效具有前瞻性。

由资源依赖理论可知,在组织合作的过程中,组织之间需要通过信息交流、协调自身行为、建立组织互信等互动行为促使资源合理配置与资源整合^[33]。合作与竞争理论认为个体和组织关于他们的目标如何相互关联的信念会影响他们互动的动力和后果^[12]。互动被视作项目管理工作中不可忽视的一项活动^[34-35]。作为一种有效的过程变量,团队互动是指以项目目标为导向,团队成员之间相互依赖的一系列以认知、语言以及动作等形式体现的互动^[36],这些行动是连接团队“投入”与“产出”的基础环节,与团队效能密切联系^[12]。邓丽芳等发现冲突、沟通、凝聚力、人际信任和互动类型等是团队互动的关键变量,这些关键变量在团队互动过程中有着重要作用^[37]。目标互依能够减少冲突发生次数,即使某些冲突不可避免,目标互依的合作主体也会偏好一些非胁迫性策略来解决问题,最终促进绩效改善^[38]。此外,当团队合作伙伴之间存在冲突(比如组织目标冲突)时,个体任务占优而团队合作任务的优先级降低^[39],从而削弱团队成员的合作,阻碍其绩效目标实现^[22]。

对于PPP项目,合同执行过程的时间长、任务多样,环境不确定以及经营复杂等因素会影响团队成员的合作目标互依作用机制,致使合作团队绩效变化^[8,10]。已有研究立足于合作目标固定不变的基本假定,认为合作主体可以通过信任、承诺以及利润分享等工具助推合作双方目标依赖性加强^[40-41],未考虑到团队主体

在合作周期中利益诉求的变化及其诱导因素,忽略了团队主体合作目标的动态演化机理及其产生的绩效变动。虽然已有研究关注到了共事时间与合作性目标感知^[42-43],但缺少团队互依在合作目标互依维度上的解释,且上述成果局限在人力资源管理领域。

综上所述,当前关于合作目标互依影响效应的研究主要集中在企业组织和人力资源管理领域,但关于目标互依产生影响的其他场景和组织形式研究还比较少。鉴于此,本研究旨在探究PPP项目中合作目标互依对团队绩效的影响机制,以推进项目管理领域目标互依研究的发展。具体来说,以PPP项目为载体,探讨合作目标互依助推PPP项目团队成员良性互动和合作绩效的影响路径,可为PPP项目团队管理提供新的思路。

2 研究设计

2.1 研究方法

本研究采用多案例研究方法的主要原因是:①本研究关注的是合作目标互依影响团队绩效的作用机制问题,满足开展案例研究的基本条件^[44]。②PPP项目合作主体的目标依赖状态是动态变化的,不同项目阶段目标互依对团队绩效的影响存在差异,而案例研究能够基于现有理论和利用项目实际信息对合同执行过程中典型事件与情境进行系统阐述和分析,解释变量之间的作用机制,有助于更深入地研讨变量之间的内在逻辑^[45]。③案例研究有助于有效展示研究过程的整体性,有助于识别项目整个过程中项目团队主体的目标互依状况,对团队互动进行细致、生动的分析,把握合作主体目标互依对项目团队绩效的影响机理。④相比单案例,多案例研究能够进行案例之间的对比分析、相互印证和逻辑补充,有助于归纳出更加准确的结论^[46]。

2.2 案例选择标准

由于案例研究结论会受到具体案例的影响,因此要设定合理的标准来选择出合适的案例。考虑到理论构建的基本要求和增加案例的边际效用,根据研究目的并结合以往研究经验,所选案例尽可能满足以下5个条件:

(1)主要选择政府公布的典型PPP项目案例,如:财政部公布的PPP示范项目、法院公布

的已判决的 PPP 项目案例、中国政府采购网公布的 PPP 项目以及地方政府官方网站公布的 PPP 项目。

(2) 尽量选择项目合作机制基本符合“《关于依法依规加强 PPP 项目投资和建设管理的通知》(发改投资规〔2019〕1098 号)”和“《财政部关于推进政府和社会资本合作规范发展的实施意见》(财金〔2019〕10 号)”相关规定的 PPP 项目。

(3) 项目合同、实施方案以及项目运营绩效状况等资料较为完整,并且对于政府和社会资本合作主体的目标描述、风险管理机制、争议解决机制以及绩效评价机制等内容较为详细。

(4) PPP 项目案例素材的可获得性较高,对于案例 PPP 项目执行阶段的数据资料较为详细,以便深入挖掘项目团队目标互依对团队绩效的作用机理。

(5) 鉴于本文的出发点在于如何在组织目标动态演化情境下厘清 PPP 项目中合作主体目标互依对团队绩效的作用机制,本文所选的案例应聚焦于在项目运营或项目执行过程中目标互依特征与绩效结果明显的项目团队。

2.3 数据收集

为了保障案例研究的信度和效度,课题组对来自访谈、文献、网络资源等多渠道数据进行交叉对比分析和三角检验,并详细整理收集到的资料,形成案例资料库,最终获得了研究所需

一手资料和二手资料。本案例研究的数据主要来源于这些一手资料和二手资料,主要途径为:第一,对案例中 PPP 项目合作主体进行半结构化访谈,在实地调查研究过程中也获得了项目相关的建设、运营及管理控制资料。第二,从国家发展和改革委员会、财政部政府和社会资本合作中心、中国政府采购网以及地方人民政府等官方网站获取 PPP 项目相关的公开信息(比如招标公告、可行性研究报告、实施方案、项目合同、补充协议等)。第三,从国家企业信用信息公示系统、中国裁判文书网、中国执行信息公开网、中国司法大数据服务网、信用中国、企业官方网站、新华网、人民网等途径获取相关的公开素材。第四,在中国知网上搜索主题为“××项目”的相关文献,从中摘录出与上述研究主题相关的内容。

根据上述选择标准和数据收集过程,结合 Eisenhardt 等^[44]提出的多案例研究的样本量要求,本研究共筛选了 5 个代表性 PPP 项目案例,如表 1 所列。其中案例 1、案例 2 和案例 3 筛选自最高人民法院的裁判文书,具有借鉴和参考意义;案例 4 选自国家发展和改革委员会公布的典型 PPP 项目案例;案例 5 是我国第一个以 BOT 模式投资建设的现代化垃圾焚烧发电项目。整理出案例项目的基本情况(表 1),并对单个案例进行深入研讨、归纳。

表 1 案例基本信息

Tab. 1 The basic information of the cases

序号	项目名称	PPP 运作模式	社会资本主体	项目状态
1	辉县市新陵公路项目	BOT	河南新陵公路建设投资有限公司 (简称新陵公司)	合同解除 政府回购
2	兴义市威鲁公路项目	BOT	四川建设集团有限公司 兴义市威鲁公路投资建设有限责任公司 (简称威鲁公司)	停工清算
3	沭阳县第二污水处理厂项目	特许经营	南京博成环保工程有限公司 北京中恒联合建设咨询有限公司(简称中恒公司)	合同解除 资产回购
4	北京地铁 4 号线项目	BOT	北京首都创业集团有限公司 香港地铁四号线投资有限公司	持续运营
5	重庆同兴垃圾焚烧发电项目	BOT	中国环境保护集团有限公司 国家电投集团远达环保工程有限公司 重庆三峰集团 重庆城市交通开发投资(集团)有限公司	持续运营

2.4 数据分析

基于对案例资料的分析和相关文献的仔细研读与小组讨论,课题组对合作目标互依、团队绩效和团队互动等基本内容和相关研究进行了整理,明确了合作目标互依、团队绩效和团队互动等的内涵。首先,课题组对团队互动已有成果进行研究分析,从团队沟通、团队冲突、凝聚力三个方面展开分析,结合 Marlow 等^[47-49]的研究成果,联系案例实际情况进行修正,确立团队互动的构念及解释,见表 2。其次,课题组以 Tjosvold 等^[18]制定的合作目标互依量表指标为基础,经过与 13 位来自政府 PPP 专家库和清华大学、同济大学等组织的专业人士进行交流讨论,结合案例实际情况完善和确立合作目标互依的构念及解释(表 2)。最后,在相关文献基础上,明确项目团队绩效是指从事工程建设的团队成员在团队目标指引下通过协作,发挥各自的专业、技能优势,来达到既定目标的效

果。Beal 等^[50]在研究中将团队绩效分为行为绩效和产出绩效,其中团队行为绩效是与实现目标相关的行动。Pulakos 等^[51]认为组织绩效需要从行为与结果两个层面评价。陈慧等^[52]认为产出绩效就是团队的结果产出(比如经济绩效和任务绩效等),行为绩效就是团队的行为选择(如决策执行和资源利用)。郭捷楠等^[53]认为项目团队绩效不但要考虑时间、成本、质量,还要考虑团队成员的满意度和现有资源的有效利用率。因此,课题组借鉴 Beal 等^[50,53]的研究成果,结合 PPP 项目基本特征,从产出绩效和行为绩效两个维度设计了 PPP 项目团队绩效指标。基于上述分析结果,课题组使用编码方法对访谈资料中项目管理者关于合作目标互依、项目团队互动以及团队绩效变化等内容进行分析,最终形成关键构念的描述与编码,如表 2 所示。

表 2 关键构念的描述与编码示例

Tab. 2 Descriptions and coding examples of key constructs

关键构念	概念	概念描述	编码
团队互动(TI)	团队沟通(TI1)	团队主体是否经常反馈项目情况	TI11
		项目问题通过团队沟通是否得到有效解决	TI12
	团队冲突(TI2)	团队主体对项目关键事项认知是否不一致	TI21
		团队主体间是否保持努力交流来应对冲突	TI22
	凝聚力(TI3)	团队主体是否具有建设性行为	TI31
		团队主体是否共同承担项目失败的责任	TI32
合作目标互依(CGI)	—	合作伙伴“共主沉浮”	CGI1
		合作伙伴希望彼此成功	CGI2
		合作伙伴寻求相容的目标	CGI3
		合作伙伴的目标是一致的	CGI4
团队绩效(TP)	产出绩效(TP1)	项目进度满足合同要求	TP11
		项目质量满足合同要求	TP12
		项目功能满足预定需求	TP13
		项目费用满足合同要求	TP14
	行为绩效(TP2)	主体间合作关系的韧性	TP21
		团队成员充分利用资源促进项目成功	TP22
		团队有效解决冲突	TP23
		团队整体对项目结果感到满意	TP24

3 案例分析与发现

基于已收集的数据,按照 Eisenhardt 等^[44]的案例分析逻辑和苏敬勤等^[45]的案例分析流程进行整理归纳。对获取的项目实际数据先在特定案例情景中阐述变量间作用关系的事实,形成完整的证据链。然后通过案例内分析和案例间的对比讨论,研判不同案例中合作目标互依、团队互动和团队绩效的关系。最后厘清 PPP 项目中合作目标互依对团队绩效的影响机理。

3.1 案例事实分析

3.1.1 合作目标互依

合作目标互依反映了不同主体之间在完成合同任务、实现个体目标时存在正向的相互依赖关系^[22]。在 PPP 项目中,政府为了实现提供满足公共需要的项目产品而投入资源与做出努力,也会对社会资本主体目标实现产生积极影响。项目团队在明确合同目标的基础上,如何理解合作主体彼此的目标关系会严重影响到各个主体自身的期望、互动和结果。由于篇幅的限制,本研究仅以合作目标互依的 CGI4(合作伙伴的目标是一致的)为例进行详述。

案例 1 中,合同约定辉县市政府的主要合同义务是“负责做好项目沿线的拆迁、路段两端的接线等相关问题的协调工作”等,而新陵公路完工并取得收费许可证后,因辉县市政府沟通协调原因导致该公路未与山西省境内公路正常连线而成为“断头路”,辉县市政府以“回购申请上级政府未批复”“项目未及时进行验收”等理由辩诉^①,导致项目纠纷且双方以减少各自损失为目标进行申诉,申辩过程中政府和社会资本主体均提出证据,以实现各自主张和减少各自损失为目标导向,最终经过两次民事裁定、一次最高人民法院终审判决,该 PPP 项目终止、辉县市政府违约。因此,该项目中政府和社会资本主体的目标互依由合同签订时的合作性目标演变为其中一方为目标实现而造成对另一方的目标实现产生消极影响。

案例 2 中,威鲁公司和兴义市政府签订的《BOT 补充协议二》约定“威鲁公司作为威鲁公路建设的项目法人,负责威鲁公路的资金筹措”,威鲁公路项目停工清算并非协议无效所致,而是威鲁公司资金能力不足且无法获得融资造成,对于估算总投资高达 46.66 亿元的威鲁公路项目,威鲁公司投入的资金仅为 5.9 亿元,且认为项目停工系兴义市政府未能办理贷款手续所致,兴义市政府不但向威鲁公司提供了 2.5 亿元借款、还为威鲁公路项目融资做了多方努力^②,这些信息指出,威鲁公司并未积极促成项目达成好的结果。基于此争议,威鲁公司和兴义市政府均以诉讼方式解决问题,PPP 项目停工清算,合作双方为了各自目标也开始成本收益测算和收集证据,最终经过两次民事判决、一次最高人民法院终审判决,该 PPP 项目终止、合同解除、驳回威鲁公司诉求、兴义市政府部分诉求获得支持。基于此,该案例中政府部分目标实现的同时社会资本主体因证据不足致使其诉求未得到支持。

案例 3 中,沭阳县政府先与中恒公司签订了《特许经营协议》。之后,沭阳恒通水务有限公司(简称恒通公司)与中恒公司签订的《特许经营权联合声明》中载明“中恒公司与沭阳县人民政府签订的前述《特许经营协议》中的特许经营权由恒通公司实际承继履行”。项目建成并运行中“沭阳县第二污水处理厂项目被列入中央预算内投资计划”,随后恒通公司与沭阳县政府签订《资产收购协议》。在资产回购过程中,沭阳县政府与恒通公司对签订的《特许经营协议》《特许经营权联合声明》《资产收购协议》等文件在特许经营权继承效力、资产回购范围、数量、利息以及污水处理服务费等事宜以及部分条款合法性等产生争议,比如《特许经营协议》中 4.1.1 条约定沭阳县政府要给中恒公司提供土地使用权证,且 6.1.1 条还约定沭阳县政府要按时足额支付污水处理服务费不足部分,而沭阳县政府未能为恒通公司在约定期限内办

^①中华人民共和国最高人民法院.辉县市人民政府、河南新陵公路建设投资有限公司合同纠纷二审民事判决书[案号:(2018)最高法民终 1319 号][EB/OL].中国裁判文书网,https://wenshu.court.gov.cn/。

^②中华人民共和国最高人民法院.兴义市威鲁公路投资建设有限责任公司、兴义市人民政府合同纠纷二审民事判决书[案号:(2019)最高法民终 789 号][EB/OL].中国裁判文书网,https://wenshu.court.gov.cn/。

理 41.6 亩土地使用权证,且未及时支付污水处理费,而中恒公司面对上述情况时未发出要求沭阳县政府纠正的函、也未要求沭阳县政府依约处理问题,最终导致项目资产转让^①。基于此争议,沭阳县政府和恒通公司均以诉讼方式表达自身的主张,污水处理特许经营项目资产收购中止,最终经过四次民事判决、一次最高人民法院民事审判监督裁定,由沭阳县政府支付污水处理服务费、恒通公司其他诉求不予支持。

案例 4 中,在北京地铁四号线建设期间北京市政府及时出台了操作政策和扶持政策以促进项目成功建设。在北京地铁四号线运行期间,京港地铁公司数十次调整行车间隔时间,将最初的 3 分钟调整到 1 分钟 43 秒,使 4 号线成为北京市发车间隔相对较短的线路;京港地铁公司自发组织数十次以乘客安全、公益为主题的宣传活动,打造了全新的地铁文化;在项目运行 10 周年时,京港地铁公司发布了首份“顾客服务承诺”,推出便民的设施改造和贴心的服务举措,项目良好运营,并成为 PPP 项目典型。基于此,该案例中京港地铁公司为实现目标而做出的努力对北京市政府实现提供公共服务的目标产生积极影响,并且该项目中合作目标互依产生了较好的助推效应。

案例 5 中,政府积极进行生活垃圾分类处置等项目,不但委托重庆市环卫局专门负责垃圾焚烧发电项目的生活垃圾供应等相关事宜,还提供税收、财政以及经济政策的支持,重庆三峰集团主动增加企业工作人员的专业知识储备与管理能力、中美合资开发适合中国情况的垃圾焚烧设备与技术,项目取得巨大的成功,成为国内典型案例。

综上,5 个案例中合作主体的目标一致性情况分别是案例 4 和案例 5 具有高级别的目标一致性,案例 1、案例 2 和案例 3 的目标一致性程度低。

3.1.2 团队绩效

项目团队绩效是指在团队目标指引下,合作主体通过发挥各自专业优势、资源禀赋来相互合作达到既定目标的效果。根据 Beal 等^[50]和陈慧等^[52]的研究成果,课题组从行为和产出视角剖析 PPP 项目团队绩效,其中行为绩效主要是与实现目标相关的行动,产出绩效主要与合同目标相关。由于篇幅的限制,本研究仅以产出绩效为例进行详述。

案例 1 中,“新陵公路包含的隧道及其延伸段尚未完工,且整个案涉公路项目没有经过交通运输主管部门的竣工验收,进度延期;案例信息显示隧道山西方面出口路面未硬化及未达到竣工验收条件,质量也未满足合同要求;新陵公路与山西省境内公路没有实现对接,导致新陵公路成了一条功能未满足需求、无法通车的“断头路”。案例 2 中,“合同文本中约定工程于 2013 年 3 月开工建设”,但在 2014 年 8 月“威鲁公司在建设过程中因融资贷款问题不能正常进行施工”而导致项目停工,威鲁公司自愿退出威鲁公路的开发建设,由兴义市政府承接威鲁公路项目,威鲁公司仅完成“工程总体进度 28%左右”,双方签订合同的目的不但无法实现,而且双方因项目的清算交接产生纠纷并进一步上升至法律诉讼层面,给主体双方的经济利益带来损失的同时,社会声望和名誉也受到了严重的影响。案例 3 中,“恒通公司在签订协议后在沭阳当地投资兴建了污水处理的相关设施,并在 2010 年 10 月 14 日取得试运行的通知,如期完工;污水处理设施建成后,经过试运行,污水处理达标,并依合同处理污水能满足使用功能需求”。

案例 4 中,北京地铁 4 号线调整发车间隔为 1 分 43 秒,是内地轨道交通路网中发车间隔较短的线路。截至 2014 年已经累计运送乘客达 17.82 亿人次,列车正点率达 99.84%^②。京港地铁公司还凭借其良好的运营表现获得了第

^①中华人民共和国最高人民法院. 沭阳恒通水务有限公司、沭阳县人民政府合同纠纷二审民事判决书[案号:(2017)最高法民终 415 号][EB/OL]. 中国裁判文书网, <https://wenshu.court.gov.cn/>.

^②北京京港地铁有限公司. <http://www.mtr.bj.cn>.

六届北京影响力“最具影响力十大企业奖”、2013年获得“2013年度最佳雇主北京30强”。在项目运营阶段,京港地铁自主研发“运营数据查询系统”和“AFC安保客流信息查询系统”以预测客流发展趋势,从而进行安保人力的合理调配,组织数十次以乘客安全、公益为主题的宣传活动,多次对项目进行功能改造如空调系统节能改造、卫生间改造等,不仅取得了良好的环境效益和经济效益,还获得了北京市民和媒体的一致好评。案例5中的PPP项目于2004年按计划投入运行,该项目以生活垃圾为原料,每年可处理生活垃圾43.8万吨,外供电力1.2亿千瓦时,节约标准煤5万吨,该垃圾发电项目成为国内PPP示范项目,项目的成功还促使重庆三峰集团拓展了24个垃圾发电BOT项目,成为国内垃圾焚烧发电行业的领军企业。

综上,案例1、案例2的产出绩效低,案例3产出满足合同产出要求,案例4和案例5中的项目不仅满足合同要求,还产生示范效应。因此,案例1和案例2的产出绩效均为“低”,案例3的产出绩效为“较高”,案例4和案例5的产出绩效均为“高”。

3.1.3 团队互动

由于篇幅有限,本研究仅以项目中具有代表性的资料分析为例进行阐述,即新陵公路项目。新陵公司为追求自身利益,将新陵公路分包给万通公司和福建省平潭县第二建筑公司,从案例信息分析,在新陵公路建设中,新陵公司和辉县市政府通过交流实现对资源的合理配置,促进新陵公路很快完工,在新陵公路无法通车时,“新陵公司及其法定代表人多次通过信访途径向辉县市政府及有关部门反映”,这种信访的行为也是与辉县市政府沟通的一种方式,在此方面TI11是满足的。新陵公路成为“断头路”后,新陵公司希望通过政府回购减少利益损失,多次与政府协商,但最终双方因利益纠纷,互不相让,并上升至法律层面,问题并没有解决,TI12不满足,即通过对案例分析发现,新陵项目中的团队沟通较低。

关于团队冲突,新陵公司和辉县市政府对

于新陵公路成为“断头路”的责任认知具有明显的对立性,如辉县市政府认为“新陵公司却疏于履行合同义务”,擅自放弃项目建设和公路管理,造成该公路被废弃多年,至今不具备运营条件,而新陵公司则认为“辉县市政府没有尽到合同约定的协调义务”,造成新陵公路项目与山西省境内公路至今未完成全面对接,形成事实上的“断头路”,符合TI21。同时辉县市政府与新陵公司在新陵公路回购款的计价标准上存在冲突,彼此都不愿让渡自己的利益,与TI22相吻合,综上分析可知,团队冲突较高。

通过对新陵公路项目凝聚力的分析发现,新陵公司积极促成政府回购新陵公路虽然是带有利己的目的,但毋庸置疑项目回购本身也会减少项目价值的折损,从这个角度来看,新陵公司在新陵公路中具有建设性行为,但同时新陵公司在项目建设中为了满足自身利益而采取了违法分包,此外,辉县市政府在与山西省协调连线工作中具有敷衍履约的行为,综合来看TI31不符合。从对公开资料分析来看,无论是新陵公司还是辉县市政府,双方都不肯承担新陵公路失败的责任,将责任推向对方,辉县市政府认为新陵公路的废弃是因为新陵公司擅自放弃项目建设,导致隧道及其延伸段尚未完工,进而导致没有竣工验收,而新陵公司认为是辉县市政府没有和山西方面协调好线路连接问题,造成新陵公路项目与山西省境内公路至今未完成全面对接,导致项目无法通车,TI32不满足。基于以上分析可知,团队凝聚力较低。

3.2 研究发现

通过对5个PPP项目的合作目标互依对团队绩效的影响关系分析以及团队互动的作用机制讨论,利用访谈信息探讨了合作目标互依与团队绩效、团队互依与团队绩效之间的相互作用。根据对项目资料的研讨与归纳总结,判断项目团队的目标互依结果、团队绩效结果和团队互动情况。其中,将合作目标互依划分为“高”和“低”两个等级,将团队互动划为“较高”和“较低”两个等级,将团队绩效分别划为“高”“较高”“较低”“低”四个等级,分析结果见表3。

表3 合作目标互依、团队互动与团队绩效关系的评价结果

Tab. 3 Evaluation results of the relationship among cooperative goal interdependence, team interaction and team performance

PPP项目名称	合作目标互依	团队互动			团队绩效	
		沟通	冲突	凝聚力	产出绩效	行为绩效
辉县市新陵公路项目	低	较低	较高	较低	低	低
兴义市威鲁公路项目	低	较高	较高	较低	低	较低
沭阳县第二污水处理厂项目	低	较低	较高	较低	较高	低
北京地铁4号线项目	高	较高	较低	较高	高	高
重庆同兴垃圾焚烧发电项目	高	较高	较低	较高	高	高

3.2.1 合作目标互依对团队绩效的影响分析

较高的合作目标互依水平有助于改善团队成员之间的信任结构与增强团队成员之间的组织承诺,进而助推团队成员主动投入与积极改善成员关系,最终提升团队绩效^[22]。比如,案例5中,当合作目标互依水平高时,项目团队的产出绩效和行为绩效均处于“高”的等级,具体分析过程如表4所示,案例4也存在类似的结果。较低的合作目标互依水平引发团队成员优先考虑自身目标实现,甚至不惜牺牲对方利益和项目整体利益以满足自身需求,从而降低项目团队绩效。比如,案例1中合作目标互依处于“低”等级,团队中政府和社会资本主体优先以自身利益或自身所代表的组织目标进行风险管控与事实论证,甚至会出现违反合同约定(比如案例1以地方政府违约裁决PPP项目纠纷),最终呈现出低水平的PPP项目团队产出绩效和行为绩效。这不仅表明合作目标互依与项目团队绩效呈现正相关,而且进一步证实了“当合作伙伴认为彼此的目标呈现非合作性,他们倾向于追求自利的机会主义行为^[23]”,案例2也呈现出类似的结论。

基于此,在PPP项目中,合作目标互依会促进团队中政府和社会资本主体投入专用性资源、强化合作关系和做出可靠的承诺,在自身工作结构设计和目标制定时充分考虑合作伙伴目标、团队目标及合同(项目)目标,并按照合同约定按计划完成规定任务与实现绩效目标。此外,在PPP项目合同约定下,项目目标实现或

项目成功是团队整体绩效与个体目标实现的基础。为了保障团队绩效实现与发挥激励机制的正向效应,项目团队管理者在团队目标中应包含合同目标又融合组织目标(或战略利益),以项目为载体开展项目经营,定期开展团队建设、加强合作伙伴关系管理和组织创新活动,进而实现PPP项目团队绩效和个体绩效目标。PPP项目合作目标互依对团队绩效影响见表4。

3.2.2 团队互动的作用机制分析

团队互动以项目目标为导向,成员之间相互依赖、主动沟通、信息共享与共同决策^[35],其互动行为受到成员目标特征、环境、能力等因素影响,通过角色认同、沟通、冲突以及凝聚力等对团队绩效产生重要影响^[34,54]。在PPP项目中,项目团队中的政府和社会资本主体为了降低风险损失和实现共同利益,针对风险事件组织正式或非正式的讨论会议,不同专业负责人针对同一问题沟通协调与提出建设性意见,适度的争论或冲突会降低成员间的信息不对称水平、提升项目实现的可能性以及增强团队成员合作目标感知水平,有利于项目团队绩效目标的实现。

(1) 合作目标互依与团队互动

基于合作与竞争理论可知,个体、组织目标的相互依赖影响互动行为,比如合作互惠的条件能够提高团队成员沟通交流的频率和信息交换的积极性^[12,21,55],从而激发团队成员在认知层面的良性互动。在PPP项目中,政府和社会资本主体之间的资源不对称依赖会导致双方互

表4 合作目标互依对团队绩效影响示例

Tab. 4 An example of the impact of cooperative goal interdependence on team performance

类别	维度	访谈信息	发现
合作目标互依	(1) 合作伙伴“共主沉浮” (2) 合作伙伴希望彼此成功 (3) 合作伙伴寻求相容的目标 (4) 合作伙伴的目标是一致的	示例[案例5:项目主管 A] 城市垃圾治理具有公共性,属于政府提供公共服务领域。尽管我们企业是当地唯一具有垃圾焚烧发电资质的企业,只有通过签订特许经营协议,我们企业和政府建立合作关系才能获得特许经营权和持续经营。……在项目运营过程中,企业为经营目标实现而主动投入专用资源和付出努力对政府目标实现(比如环境质量提升)具有积极作用。……在涉及垃圾处理费、垃圾处理量、焚烧气体排放等问题时,我们积极主动与政府、社会公众沟通协调,在保障合同责任的前提下,通过事前管理、技术创新和管理模式优化等途径降低社会成本、提升企业效益和项目效益	确立企业目标→筛选项目与确定合作伙伴→建立合作关系/主动投入与可靠承诺→资源依赖/积极沟通协调/目标激励相容/技术创新→项目目标实现/企业目标实现/政府目标实现→团队绩效提升/建立可持续的合作关系

动关系的不对等,在高程度的合作目标互依情境中,政府和社会资本主体愿意并主动交流自己的意见和认知结果,积极的沟通交流和资源交换也有助于沟通交流和信息交换的和睦稳定关系,这种积极的合作关系能够进一步促进团队成员之间进行更高层次的交流。

依据资源依赖理论,政府与社会资本组成的 PPP 项目团队在合作经营中,两个组织之间需要通过信息交流、行为协调、组织承诺与信任建立等互动行为助推团队资源的合理配置与利用^[33],组织间资源配置、整合与利用的过程也是组织间互动过程的反映,这一过程也必然伴随着信息交换、协调和信任等行为互动^[33]。尽管政府和社会资本主体建立伙伴关系的具体目标是多维度的,但其根本目标都是利用合作伙伴关系的比较优势进行项目价值创造,从而实

现合同目标与个体绩效目标^[40]。此外,由社会认知理论可知,当个体利益与团队绩效关联时,能够激励团队成员提升对团队目标的责任感^[56]。对于 PPP 项目团队,在合作目标互依情境中,政府和社会资本主体更愿意通过实现团队目标进而实现个体绩效,共同投入专用资源建立互惠互利的伙伴关系,提升团队凝聚力和沟通能力。在面对复杂任务和经营困境时,团队成员也能够通过信息互通、风险分担和集思广益来解决问题,即使产生某些不可避免的冲突,目标互依的合作主体也会偏好一些非胁迫性策略来解决难题,最终促进绩效改善^[55]。合作目标互依对团队互动的影响见表5。

由表5可知,示例中的运营主管在项目可持续经营的过程中,清晰认识到合作目标互依对团队的重要性,利用团队建设和历史经验引

表5 合作目标互依对团队互动影响示例

Tab. 5 An example of the impact of cooperative goal interdependence on team interaction

类别	维度	访谈信息	发现
合作目标互依	(1) 合作伙伴“共主沉浮” (2) 合作伙伴希望彼此成功 (3) 合作伙伴寻求相容的目标 (4) 合作伙伴的目标是一致的	示例[案例4:项目运营主管 A] 项目团队成员目标的依赖性直接影响我们这个项目经营方案执行和管理效率,尤其是影响团队成员对经营方案的沟通交流、学习反馈和一致性认知。通过对我们这个项目以往运营经历分析,我们项目管理团队认为目标一致性较差的团队很大程度上会降低团队沟通质量、增加团队成员之间纠纷冲突和破坏团队凝聚力。我们也会在定期培训中设置相应的团队建设(目标诠释、沟通渠道、冲突管理等)专题,强化团队目标依赖对互动的重要性	项目团队目标依赖→团队成员沟通、冲突解决和凝聚力提升

导团队成员正确认识团队目标和个体目标的辩证关系,并合理设计团队发展路径。而团队个体在接收到团队目标互依信号后培养责任感、凝聚力和 Information 交流意识,促进团队成员之间形成信息互通、冲突避免、执行力凝聚的良性互动格局。这些都表明 PPP 项目中合作目标互依会直接影响团队成员之间的互动行为。

(2) 团队互动与项目团队绩效

互动是项目管理工作中不可忽视的一项活动,这些行动是连接团队“投入”与“产出”的基础环节^[12,34],与团队绩效存在紧密的关联关系^[55]。有效的团队互动不仅能够促进决策有效和绩效改善^[55],而且有利于强化 PPP 项目合作双边依赖对价值创造与合作结果的作用关系^[40]。PPP 项目依赖于交易双方的精诚合作,其核心在于完成项目工程目标的前提下达成投

资者的利益回报诉求,而工程目标和利益回报的实现依赖于 PPP 项目实施过程中彼此间的良性协同行为^[57]。凝聚力高的 PPP 项目团队有利于政府和社会资本主体采取协同行为,在执行任务时表现出更高的工作效率,会提高团队绩效。

由于 PPP 项目的跨期性和不确定性,政府和社会资本主体双方获取信息有限且滞后,通过沟通机制能够有效解决突发问题,强化合作双方对项目共赢的承诺,提高团队绩效^[58]。团队沟通是团队互动的重要内容和保障合作的基础,团队沟通能够实现信息与知识的共享,促使团队成员互相了解和掌握项目进度。团队成员分享彼此的信息和想法,有助于减少问题的产生,从而更好地实现团队共同目标。团队互动对团队绩效的影响见表 6。

表 6 团队互动对项目团队绩效的影响示例

Tab. 6 An example of the impact of team interaction on project team performance

类别	访谈信息	发现
团队互动	<p>示例[案例 5:项目经理 A]</p> <p>在团队互动过程中,需要对过程开展适当的管理控制。在互动与反馈过程中,我们通过薪酬、绩效考核、培训等途径加强团队成员的行为规范、执行效率和冲突解决质量。团队成员在目标实现过程中不断学习探索、技能训练和能力提升,产出满足合同要求的产品或服务(比如上网电量、垃圾处理量和有害气体减排等),形成稳定持续的合作关系</p>	(项目)团队互动/沟通管理→产出绩效/合作关系稳定性

(3) 合作目标互依、团队互动与项目团队绩效

在团队沟通方面,由表 3 可知,其中案例 2、案例 4 和案例 5 的团队沟通程度较高,案例 1 和案例 3 的团队沟通程度较低。①对于合作目标互依程度高的案例 4 和案例 5,按合作目标互依对团队绩效影响的分析结论,其团队绩效的理论水平为产出绩效高、行为绩效高,与案例 4 和案例 5 实际情况相符;②对于合作目标互依程度低的案例 2,按合作目标互依对团队绩效影响的分析结论,其团队绩效的理论水平为产出绩效低、行为绩效较低,与案例 2 实际情况相符;③对于合作目标互依程度低的案例 1,按合作目标互依对团队绩效影响的分析结论,其团队绩效的理论水平为产出绩效低、行为绩效低,与案例 1 实际情况相符;④对于合作目标

互依程度低的案例 3,其团队绩效的理论水平为行为绩效低,但产出绩效较高,与理论水平存在差异。由此得出,团队沟通程度高的项目总体情况更接近合作目标互依与团队绩效关系的理论水平。

在团队冲突方面,由表 3 可知,案例 4 和案例 5 的冲突程度较低,案例 1、案例 2 和案例 3 的冲突程度较高。①对于合作目标互依程度高的案例 4 和案例 5,按合作目标互依对团队绩效影响的分析结论,其团队绩效的理论水平为产出绩效高、行为绩效高,与案例 4 和案例 5 实际情况相符;②对于合作目标互依程度低的案例 1 和案例 2,按合作目标互依对团队绩效影响的分析结论,其团队绩效的理论水平分别为产出绩效低、行为绩效低和产出绩效低、行为绩

效较低,与案例 1、案例 2 实际情况相符;③对于合作目标互依程度较低的案例 3,其团队绩效的理论水平为行为绩效低,但产出绩效较高,与理论水平存在差异。由此得出,团队冲突较低的项目总体情况较团队冲突较高的项目总体情况更接近合作目标互依与团队绩效关系的理论水平。

对于团队凝聚力,由表 3 可知,案例 4 和案例 5 的凝聚力较高,案例 1、案例 2、案例 3 的凝聚力较低。①对于合作目标互依程度高的案例 4、案例 5,按合作目标互依对团队绩效影响的分析结论,其团队绩效的理论水平为产出绩效高、行为绩效高,与案例 4、案例 5 实际情况相符;②对于合作目标互依程度低的案例 1、案例 2,按合作目标互依对团队绩效影响的分析结论,其团队绩效的理论水平分别为产出绩效低、行为绩效低和产出绩效低、行为绩效较低,与案例 1、案例 2 实际情况相符;③对于合作目标互依程度较低的案例 3,其团队绩效的理论

水平为行为绩效低,但产出绩效较高,与理论水平存在差异。由此得出,凝聚力高的项目总体情况较凝聚力低的项目总体情况更接近合作目标互依与团队绩效关系的理论水平。

3.3 目标互依演变的绩效考察

在上述案例分析过程中发现,PPP 项目全生命周期中合同执行受工作任务、项目环境不确定以及经营复杂等因素影响,处于不同项目阶段中的团队成员目标互依性会发生演化,进而使得主体行为变化引起团队绩效变动。这也是对 Warsen 等^[8]和 Manata 等^[10]研究结论的一致性回应。为了进一步探究团队合作目标互依演变对绩效影响的微观机制,利用“情景—机制—结果”(Context-Mechanism-Outcome, CMO)逻辑框架来分析特定情景下事件的因果关系、反应机制和结果^[59]。以新陵公路 PPP 项目(案例 1)为例解析 PPP 项目团队成员目标互依动态变化路径及其对团队绩效的影响机制,CMO 实现过程如图 1 所示。

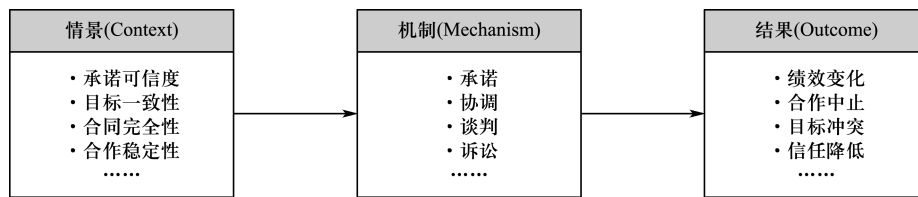


图 1 CMO 实现过程示例

Fig. 1 The example of the CMO implementation process

根据收集的案例 1 资料,经过整理分析发现,该项目合同执行过程中经历了设置收费站、申请回购、信访与诉讼等重要转折点,特定的里程碑事件包含了主体目标、行为动机与管控机制等内容。本研究据此将案例 1 的 PPP 项目对方合作过程划分为不同阶段,如图 2 所示。在合同签订前,潜在合作者以合法路径与项目采购方谈判沟通达成一致认识、建立初始信任并做出承诺,最终辉县市政府和新陵公司通过签订合同阐明合作目标、风险分担以及绩效考核等核心内容。合同履行中,项目合作双方基于工程实际情景、合同目标、自身预期和资源约束等事实开展项目建造运营、沟通协调与绩效评价等。

设置收费站预示着该项目未来可以通过收取车辆通行费回收投资,当该项目获得收费许可之后,合作双方对项目成功产生正向预期并做出可信承诺,尤其是给新陵公司描绘了“显著现金流”的积极场景,进而促使新陵公司对政府目标的合作性判断并持续投入资源来保障工程顺利完工。但是,因辉县市政府的敷衍履约行为,项目成为“断头路”,团队主体的项目预期降低、信任水平降低,为了保障项目持续推进和绩效损失最低的目标,合作双方持续承诺并协商申请项目回购。经过多年的多轮谈判协调,项目回购申请一直未得到正式批准同意,致使新陵公司认为“彼此的目标呈现非合作性”和“通过收取车辆通行费回收投资”预期不能实现,项

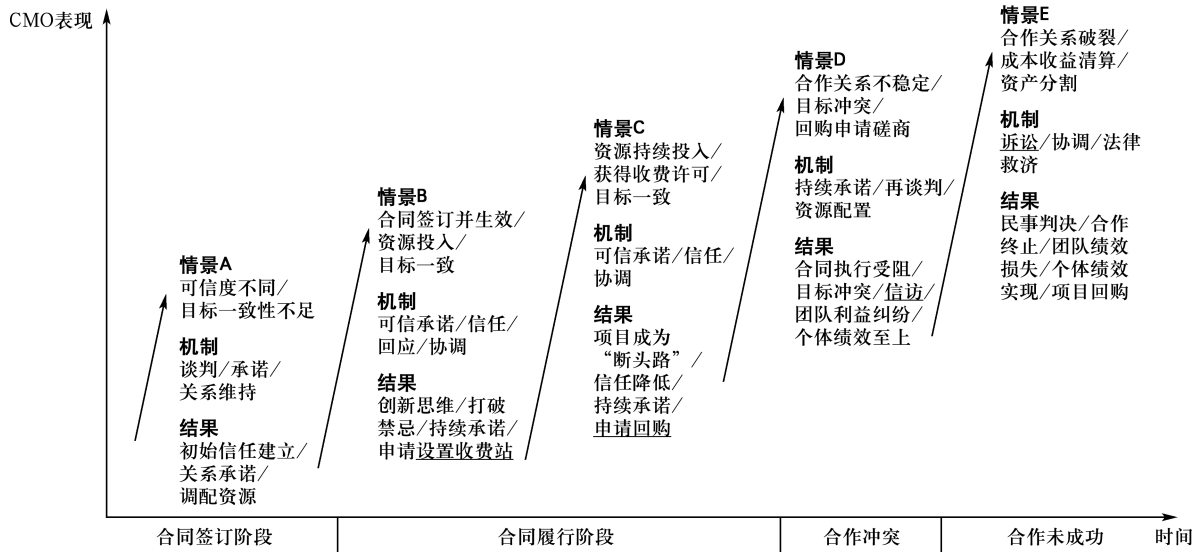


图 2 基于 CMO 框架的 PPP 项目团队目标互依情景演进过程

Fig. 2 The scenario evolution process of PPP project team goal interdependence based on the CMO framework

目绩效、个体绩效均不能如期实现。

为了团队绩效实现和个人利益保护,法律诉讼成为该 PPP 项目团队实现目标的一个手段。团队合作双方立足各自目标展开诉求表达和证据论证,经过两次民事裁定、一次最高人民法院终审判决,最终诉讼结果是新陵公路 PPP 项目终止、合同解除、合作关系终止、辉县市市政府违约。由此可知,团队成员借助法律途径保障了个体利益,但最终导致目标冲突和合作关系破裂,PPP 项目合同解除、个体绩效部分获得实现。

基于对案例 1 内容的深入分析,在 CMO 分析基础上,可以得出:①目标冲突直接诱发团队成员非合作性(竞争性)目标互依,并产生个体绩效实现和团队绩效耗散。比如,新陵公路 PPP 项目无法投入运营后,团队主体为实现团队目标先后进行了协调、信访和诉讼,最初的团队目标异化和团队各主体目标出现差异化,这也是合作主体绩效目标之间的不同引致的。②持续的可信承诺是合作目标互依助推团队绩效的基础要件。在图 2 中合作冲突时,团队信任降低和承诺可信性降低,协调失败后寻求法律途径,最终导致团队合作关系终止。③在团队与个体目标层面,个体绩效实现是团队绩效的一个结果。PPP 项目中止后,团队成员期望通过再谈判以及诉讼等途径减少个体绩效损

失,这是以团队绩效和项目绩效的损失为代价的。④PPP 项目团队工作环境驱动着团队目标互依的演化,团队成员不断地调整个体目标以适应环境变化,并在与环境适配过程中寻求生存发展和绩效改善的关键路径与实现机制。

4 研究总结

4.1 研究结论

本研究聚焦组织层面的 PPP 项目合作团队成员目标互依的实践问题,基于合作与竞争理论、资源依赖理论等,运用探索性案例研究方法剖析了 5 个代表性 PPP 项目,对 PPP 项目合作目标互依、团队绩效以及团队互动三方面信息进行资料收集与归纳整理,利用“情景—机制—结果”(CMO)逻辑框架研讨了单个案例内团队合作主体目标互依的发展与演进过程。在案例内分析和案例间比较的基础上,研判了合作目标互依与团队绩效的作用关系,并关注了团队互动这一中介机制。主要的研究发现包括:第一,PPP 项目中,合作目标互依对团队绩效会产生积极效应,拓展了以往单纯从人力资源管理视角验证合作目标互依对团队绩效的影响机制,尝试在工程建设领域打开组织层次上合作目标互依、团队互动对项目团队绩效影响的“黑箱”。第二,PPP 项目中团队互动在合作目标互依与团队绩效作用关系中具有中介效

应。其中,团队沟通水平高的项目总体情况较团队沟通水平低的更接近合作目标互依与项目团队绩效关系的理论水平,团队冲突高的项目总体情况较团队冲突低的更接近合作目标互依与项目团队绩效关系的理论水平,凝聚力高的项目总体情况较凝聚力低的项目总体情况更接近合作目标互依与团队绩效关系的理论水平。

第三,考虑时间因素,从动态视角关注了PPP项目合作目标互依与团队绩效的作用关系并建立了团队成员目标转换与演化的“情景—机制—结果”(CMO)逻辑框架。基于以上研究结论,本研究构建了PPP项目合作目标互依对团队绩效的相互作用机制,如图3所示。

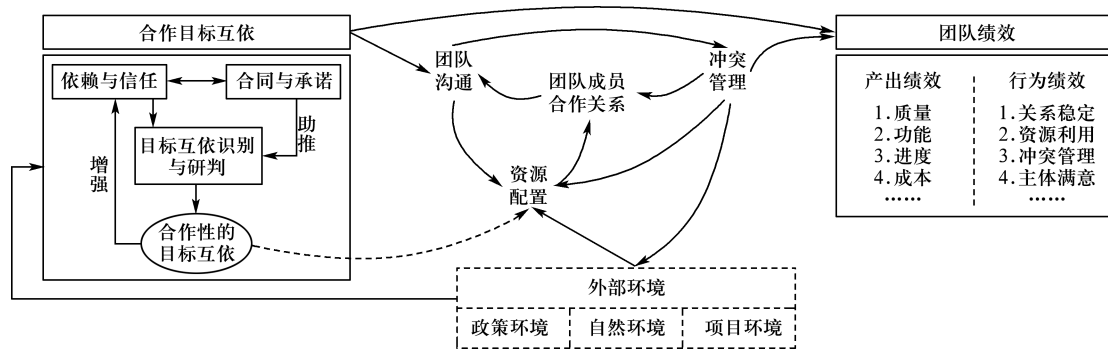


图3 PPP项目中合作目标互依、团队互动以及团队绩效之间的相互作用机制

Fig. 3 The interaction mechanism of goal interdependence, team interaction and team performance in a PPP project

良好的合作目标互依会助推团队成员可信性增强、冲突防范、协作效率提升和绩效改善^[12,20,23]。在合作目标互依的PPP项目中,团队成员彼此之间会沉浸于互利互惠情景,这种情景有利于提升团队成员信息交换、冲突解决与反馈的积极性,促使团队成员之间可信度提升与依赖性增强,进而形成长期和稳定的合作伙伴关系。而稳定、持久的伙伴关系又会进一步助推团队成员愿意并主动开展信息沟通和良性互动,共同解决团队冲突、破解经营困境与强化成员凝聚力,从而实现团队绩效与个体目标。在案例研究中,将合作目标互依诠释为PPP项目中政府和社会资本主体在签订合同后共同组建的、负责项目建设与运营的团队,该项目团队目标兼顾公共性与营利性,也包含团队与个体的绩效目标。

团队绩效目标的实现是合同目标、个体绩效、工作环境、团队资源和能力等因素相互依赖、协同互动、动态适配的结果。PPP项目中,团队工作环境驱动着团队目标互依的演化,团队成员不断地调整个体目标以适应工作环境变化,并在与环境适配过程中寻求生存发展和绩

效改善的关键路径与实现机制。而且,在目标与环境适配过程中,团队中的个体可能为了自身绩效实现而降低合作目标互依水平,关注目标竞争而忽视合作目标依赖。与此同时,合作与竞争理论也指出,团队个体目标的实现也需要兼顾团队目标与伙伴目标,否则会陷入“囚徒困境”。

4.2 理论贡献

第一,本研究主要基于合作与竞争理论、资源依赖理论,探索了项目管理领域PPP项目团队合作目标互依影响团队绩效的机制。以往研究大多在组织层面的人力资源管理领域关注目标互依、目标设置或目标取向与绩效的关系^[12,31,53],并基于合作与竞争理论解释组织中个体之间目标互依的诱发因子、作用关系和潜在后果^[22]。然而,PPP项目中政府和社会资本主体共同组建的项目团队目标与一般的企业团队目标互依存在区别,一般的企业团队目标互依通常是指来自同一个组织内部员工之间或领导者与员工之间的目标依赖问题^[25],而PPP项目团队目标互依是两个不同属性(公共性和营利性)组织组建的团队之间目标依赖问

题。因此,本研究不仅验证了合作目标互依对团队绩效的影响机制以及在PPP项目层面的适用性,而且一定程度上拓展了合作目标互依在项目管理领域的解释效力。

第二,揭示了团队互动在合作目标互依与团队绩效之间的中介作用关系。受团队目标特征(比如合作目标)影响的团队互动行为通过沟通协调、冲突解决和增强凝聚力等路径提升项目团队绩效,这也进一步验证了团队互动对团队绩效的作用机理^[36,54]。对于PPP项目团队,重视团队互动是提升团队绩效的重要途径。团队管理者应通过项目协调会、阶段性评价以及邀请第三方评估等多种途径,引导团队主体之间剖析项目问题、经验交流与充分沟通,使团队成员深刻认识个体目标与团队绩效目标的关系、增强团队凝聚力并有效解决冲突,从而降低内部竞争性目标的形成。此外,团队成员之间以及成员和主管之间应营造充分信任的环境,以增强团队成员的角色认同^[34],促进团队成员提出可靠的持续承诺,从而使项目团队绩效得到有效改善。

第三,通过构建合作目标互依演化的“情景—机制—结果”(CMO)逻辑框架,运用多案例研究方法揭示了绩效导向下PPP项目团队目标互依的演进路径与机制,弥补了以往研究中对于合作目标互依演化过程阐释的不足,这也是对Warsen等^[8]和Manata等^[10]研究结论“初始目标会随着时间而变化”的回应。通过关注PPP项目情境下政府与社会资本主体在项目建造与运营过程中区别于企业间合作或企业内部员工间关系的不同特性,深入讨论了政府与社会资本主体的目标互依问题,更加立体地展现了PPP项目中团队目标互依对团队绩效的影响过程,为PPP项目团队绩效改善提供了新视角。在PPP项目实践中,政府与社会资本主体共同组建的项目团队不可避免会面临诸多目标依赖或冲突的决策困境,而本研究正是为了引导PPP项目团队重视并维持合作目标互依,提示项目团队应主动分析项目各个阶段的主体目标、资源与承诺可信性,分析扰动项目团队目标互依演化的不良影响因素并精准管控,不断强化项目团队合作目标依赖和合作绩效

改善。

4.3 研究局限与展望

本研究主要基于合作与竞争理论和资源依赖理论,以5个PPP项目为研究样本,探讨了PPP项目中合作目标互依、团队绩效、团队互动之间的作用机制,具有一定的理论意义。但由于PPP项目信息公开程度、研究条件与项目环境等诸多因素影响,本研究尚存不足,期望在未来的研究中能够改进和完善。第一,采用案例研究方法的研究结论可能具有一定的局限性。后续关于合作目标互依与团队绩效的研究可以持续跟踪更多的PPP项目,在具有大样本条件下进行更多案例对比研究,以验证本研究结论的合理性和普适性。第二,合作目标互依与团队绩效之间的作用关系是非线性的,可能需要考虑项目任务互依、合同条款等诸多因素,除了关注政府和社会资本主体之外,项目团队中员工所处的决策情境也需要关注,更广泛的探究有助于提出更有效的策略。

参考文献:

- [1] Le Pennec M, Raufflet E. Value creation in inter-organizational collaboration: An empirical study [J]. *Journal of Business Ethics*, 2018, 148(4): 817-834.
- [2] 盛昭瀚. 管理:从系统性到复杂性 [J]. *管理科学学报*, 2019, 22(3): 2-14.
- [3] Winter M, Andersen E, Elvin R, et al. Focusing on business projects as an area for future research: An exploratory discussion of four different perspectives [J]. *International Journal of Project Management*, 2006, 24(8): 699-709.
- [4] 麦强,安实,林翰,等. 重大工程复杂性与适应性组织——港珠澳大桥的案例 [J]. *管理科学*, 2018, 31(3): 86-99.
- [5] 许晖,王亚君,单宇. “化繁为简”:跨文化情境下中国企业海外项目团队如何管控冲突? [J]. *管理世界*, 2020(9): 128-140.
- [6] 董梅,井润田. 协力方得同心:团队主动性人格对团队绩效的影响研究 [J]. *中国人力资源开发*, 2020, 37(2): 77-89.
- [7] 李朋波,孙雨晴,雷铭. 权力何以授予:目标理论视角下领导授权行为的形成机制 [J]. *心理学进展*, 2019, 27(7): 1167-1182.

- [8] Warsen R, Klijn E, Koppenjan J. Mix and match: How contractual and relational conditions are combined in successful Public-Private Partnerships [J]. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2019, 29(3): 375-393.
- [9] Castañer X, Oliveira N. Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review [J]. *Journal of Management*, 2020, 46(6): 965-1001.
- [10] Manata B, Garcia A, Mollaoglu S, et al. The effect of commitment differentiation on integrated project delivery team dynamics: The critical roles of goal alignment, communication behaviors, and decision quality [J]. *International Journal of Project Management*, 2021, 39(3): 259-269.
- [11] 龚强, 张一林, 雷丽衡. 政府与社会资本合作 (PPP): 不完全合约视角下的公共品负担理论 [J]. *经济研究*, 2019, 54(4): 133-148.
- [12] 杨林波, 于晨静. 目标互依在组织管理领域的研究评述与展望 [J]. *上海财经大学学报*, 2019, 21(5): 126-141.
- [13] Wong A, Wei L, Wang X, et al. Collectivist values for constructive conflict management in international joint venture effectiveness [J]. *International Journal of Conflict Management*, 2018, 29(1): 126-143.
- [14] 任婧, 王二平. 互依性与团队协作 [J]. *心理科学进展*, 2007, 15(1): 146-153.
- [15] Wageman R. Interdependence and group effectiveness [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40(1): 145-180.
- [16] Hambrick D, Humphrey S, Gupta A. Structural interdependence within top management teams: A key moderator of upper echelons predictions [J]. *Strategic Management Journal*, 2015, 36(3): 449-461.
- [17] Barrick M, Bradley B, Colbert A. The moderating role of top management team interdependence: Implications for early teams and working groups [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 544-557.
- [18] DeChurch L, Mesmer-Magnus J. The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(1): 32-53.
- [19] Salvato C, Reuer J, Battigalli P. Cooperation across disciplines: A multilevel perspective on cooperative behavior in governing interfirm relations [J]. *Academy of Management Annals*, 2017, 11(2): 960-1004.
- [20] Wang Z, Tjosvold D, Chen Y, et al. Cooperative goals and team performance: Examining the effects of advice network [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2014, 31(3): 835-852.
- [21] Deutsch M. *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes* [M]. New Haven: Yale University Press, 1973.
- [22] Chen G, Tjosvold D. Leader productivity and people orientations for cooperative goals and effective teams in China [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25(15): 2129-2145.
- [23] Wong A, Tjosvold D, Yu Z. Organizational partnerships in China: Self-interest, goal interdependence, and opportunism [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(4): 782-791.
- [24] 于妍, 陈同扬, 陈晓敏. 基于社会互依理论的高绩效团队产生路径研究 [J]. *企业经济*, 2015, 34(7): 115-120.
- [25] Tjosvold D, Chen N, Huang X, et al. Developing cooperative teams to support individual performance and well-being in a call center in China [J]. *Group Decision & Negotiation*, 2014, 23(2): 325-348.
- [26] 涂艳红, 袁凌, 张磊磊. 团队能力差异何时促进绩效? 团队目标互依的作用 [J]. *中国人力资源开发*, 2019, 36(6): 48-61.
- [27] Snell R, Tjosvold D, Fang S. Resolving ethical conflicts at work through cooperative goals and constructive controversy in the People's Republic of China [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2006, 23(3): 319-343.
- [28] Wu Y, Loch C, Ahmad G. Status and relationships in social dilemmas of teams [J]. *Journal of Operations Management*, 2011, 29(7-8): 650-662.
- [29] 王盈盈, 甘甜, 王欢明. 多主体视阈下的 PPP 项目运作逻辑——基于基础设施和公共服务项目的多案例研究 [J]. *公共行政评论*, 2021, 14(5): 3-22.
- [30] Courtright S, Thurgood G, Stewart G, et al. J.

- Structural interdependence in teams: An integrative framework and meta-analysis [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(6): 1825-1846.
- [31] 孙海法. 价值取向对群体互动和绩效的影响 [J]. *中山大学学报(社会科学版)*, 2003, 43(2): 103-107.
- [32] 王桢, 刘志俊, 孟欣, 等. 团队合作性目标如何促进团队共享型领导: 建设性冲突和团队认同的中介作用 [J]. *中国人力资源开发*, 2020, 37(5): 6-19.
- [33] Pfeffer J, Salancik G. *The external control of organizations: A resource dependence perspective* [M]. Stanford: Stanford University Press, 2003.
- [34] Krane H, Olsson N, Rolstadås A. How project manager - project owner interaction can work within and influence project risk management [J]. *Project Management Journal*, 2012, 43(2): 54-67.
- [35] 孙秀霞, 孙谋轩, 朱方伟, 等. 团队互动行为与项目角色认同: 一项行动研究 [J]. *南开管理评论*, 2021, 24(2): 171-185.
- [36] Marks M, Mathieu J, Zaccaro S. A temporally based framework and taxonomy of team processes [J]. *Academy of Management Review*, 2001, 26(3): 356-376.
- [37] 邓丽芳, 丁喆. 创业团队特质、互动对绩效的影响 [J]. *北京师范大学学报(社会科学版)*, 2012(6): 13-20.
- [38] You W, Chen Y, Gao Y, et al. Understanding the relationship between environmental uncertainty and transaction costs in construction projects: Moderating roles of prior cooperation experience and intragroup transactions [J]. *Journal of Management in Engineering*, 2020, 36(6): 04020087.
- [39] Thomson A, Perry J, Miller T. Conceptualizing and measuring collaboration [J]. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2009, 19(1): 23-56.
- [40] Kivleniece I, Quelin B. Creating and capturing value in public-private ties: A private actor's perspective [J]. *Academy of Management Review*, 2012, 37(2): 272-299.
- [41] Zhang D, Guo P, Zhao J. The motives system for developing project-based inter-organizational cooperation [J/OL]. *International Journal of Project Management*, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.11.010>.
- [42] Thomas J, Loignon A, Woehr D, et al. Dyadic viability in project teams: The impact of liking, competence, and task interdependence [J]. *Journal of Business and Psychology*, 2020, 35(5): 573-591.
- [43] 李铭泽, 叶慧莉. 时间领导、合作性目标感知与工作繁荣: 共事时间的调节作用 [J]. *中国人力资源开发*, 2021, 38(9): 19-32.
- [44] Eisenhardt K, Graebner M. Theory building from cases: Opportunities and challenges [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 25-32.
- [45] 苏敬勤, 王娜, 高昕, 等. 案例学的构建——学理基础与现实可行性 [J]. *管理世界*, 2021(9): 207-214.
- [46] Yin R K. *Case study research: Design and methods* [M]. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
- [47] Marlow S, Lacerenza C, Paoletti J, et al. Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2018, 144: 145-170.
- [48] Jehn K, Mannix E. The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intra group conflict and group performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(2): 238-251.
- [49] 吴一穹, 顾琴轩. 团队凝聚力构念维度与测量研究 [J]. *工业工程与管理*, 2017, 22(4): 162-169.
- [50] Beal D, Cohen R, Burke M, et al. Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(6): 989-1004.
- [51] Pulakos E, Mueller-Hanson R, Arad S. The evolution of performance management: Searching for value [J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2019, 6: 249-271.
- [52] 陈慧, 梁巧转, 张悦. 基于 Meta 分析的团队断裂研究: 分类、效果与情境 [J]. *管理评论*, 2019, 31(3): 116-130.

- [53] 郭捷楠, 郝生跃, 任旭. 项目情境下领导目标取向对团队绩效的影响 [J]. 软科学, 2020, 34(8): 97-102.
- [54] 葛宝山, 刘牧, 董保宝. 团队互动过程模型研究评介与未来展望 [J]. 外国经济与管理, 2012, 34(12): 39-48.
- [55] Mathieu J, Hollenbeck J, Knippenberg D, et al. A century of work teams in the Journal of Applied Psychology [J]. Journal of Applied Psychology, 2017, 102(3): 452-467.
- [56] Chen N, Chao M, Xie H, et al. Transforming cross-cultural conflict into collaboration: The integration of western and eastern values [J]. Cross Cultural & Strategic Management, 2018, 25(1): 70-95.
- [57] 范道安, 何清华, 杨德磊. PPP 项目中投资者协同行为发生机制及其演化规律研究 [J]. 运筹与管理, 2019, 28(2): 160-166.
- [58] 孙谋轩, 朱方伟. 公私制度逻辑冲突与社会资本在 PPP 项目中的合作行为研究 [J/OL]. 南开管理评论, 2021. <http://kns.cnki.net/kcms/detail/12.1288.f.20210630.1535.004.html>.
- [59] Pawson R, Manzano-Santaella A. A realist diagnostic workshop [J]. Evaluation, 2012, 18(2): 176-191.

The Influence Mechanism of Cooperative Goal Interdependence on the Team Performance in PPP Projects: An Exploratory Case Study

SHI Shi-ying¹, FU Xiao², QI Han-yue¹, YANG Zeng-ke¹, WANG Xiao-qing³

(1. School of Civil Engineering, Henan Polytechnic University, Jiaozuo 454000, China;

2. People's Armed College, Guizhou University, Guiyang 550025, China;

3. College of Management, Guizhou University, Guiyang 550025, China)

Abstract: Goal interdependence plays an important role in preventing team conflicts, maintaining cooperative relationship and improving team performances during the execution of a PPP project. This paper uses an exploratory case study method to analyze the mechanism of the cooperative goal interdependence in the PPP project on team performance and the intermediary effect of team interaction on the relationship. The results show that cooperative goal interdependence has an influence on the team performance in a PPP project, and team interaction has a mediating effect on the relationship between cooperation goal interdependence and the project team performance. The overall situation of projects with high team communications is closer to the theoretical level of the relationship between cooperative goal interdependence and project team performance than those with the low. The overall situation of projects with high team conflicts is closer to the theoretical level of the relationship between cooperative goal interdependence and project team performance than those with the low. The overall situation of projects with high cohesion is closer to the theoretical level of the relationship between cooperative goal interdependence and project team performance than those with the low. In the contract execution period, the cooperation goal in the initial state encourages an interdependent evolution disturbed by internal and external factors. The evolution of the interdependent state of goal dominated by individual performances can reduce team performances.

Keywords: PPP project; cooperative goal interdependence; team performance; team interaction; multiple case study