

可持续战略中的跨部门协同机制：绿色目标驱动下的内部治理结构优化

刘弋舟

(湖北武汉 中国中车股份有限公司企业战略部 430070)

摘要：

随着全球可持续发展议程不断推进，绿色目标已成为企业战略转型的重要驱动力。然而，传统以部门为中心的组织结构在面对绿色战略落地时暴露出协同不足、资源分散、响应滞后等问题，严重制约了可持续战略的实施效果。本文基于目标一致性理论与跨部门协同机制研究，提出以绿色目标为核心导向的组织内部治理优化路径。通过构建“目标一致性—资源整合—动态调整”三维协同机制，探讨企业如何在组织结构、流程体系与文化建设层面系统性打破部门壁垒，提升绿色战略执行力。结合宜家、阿里巴巴、三菱电机等典型企业案例，验证了本研究模型的可行性与适用性。最终提出针对企业管理层、部门主管及政策制定者的实践建议，为全球绿色转型背景下的组织优化提供理论参考与操作指南。

关键词：

可持续战略；跨部门协作；组织治理；绿色目标；内部管理优化

一、引言：绿色转型背景下的组织协同挑战

（一）可持续战略崛起与内部治理新命题

1、全球绿色转型潮流与企业责任转变

气候变化、资源枯竭与社会不平等问题促使全球范围内的可持续发展议程加速推进。企业已从单一利润导向，逐步转向追求经济、环境与社会价值的多重平衡。绿色转型不仅是合规要求，更成为提升竞争优势与品牌价值的关键途径。

2、绿色目标驱动下对组织内部协同提出新要求

在传统经营模式中，各部门以自身职能目标为核心，追求局部最优。然而，绿色战略要求打破传统边界，各部门围绕统一的可持续发展目标协同作战，实现环境效益、社会效益与经济效益的同步提升。这对组织内部的沟通机制、资源配置方式及治理结构提出了前所未有的挑战。

（二）问题提出：部门壁垒与协同失效风险

1、部门本位主义阻碍绿色战略落地

在职能制组织中，部门往往以本职工作绩效为导向，缺乏全局视角。绿色战略需要各部门在能源管理、供应链优化、社会责任履行等多个领域密切配合，但现实中常因权责划分不清、利益冲突、沟通障碍导致协同失败，最终使战略流于形式。

2、信息孤岛与资源分散导致绿色转型效能低下

缺乏统一协调的内部治理机制，导致 ESG 相关数据分散在不同部门，项目资源无法高效整合，绿色项目进展缓慢或失败，影响企业整体可持续发展绩效

与市场形象。

（三）研究意义与核心问题界定

1、跨部门协同机制对可持续战略成败的决定性作用

有效的跨部门协同不仅能打通内部壁垒，提升战略执行效率，还能激发组织创新，增强企业在绿色转型中的韧性与适应性。因此，系统性研究绿色目标驱动下的跨部门协同机制具有重要的理论价值与实践意义。

2、本文研究定位与整体结构安排

本文基于现有协同机制理论，结合绿色战略特性，提出系统性的内部治理优化路径，涵盖组织架构、流程体系与文化建设三大维度，并通过实证案例加以验证，最终形成完整的管理启示体系。

二、文献综述与理论基础构建

（一）可持续战略理论与内部治理模型

1、战略管理视角下的可持续发展理论演进

早期的可持续战略主要集中于企业社会责任（CSR）领域，强调企业应对社会、环境负有道德责任。随着全球环境问题与资源枯竭问题加剧，可持续战略逐步演进为企业核心竞争战略的一部分（Porter & Kramer, 2011）。企业不仅要“做正确的事”，更要“以正确的方式创造商业价值”，即通过绿色创新、可持续供应链管理等手段，实现环境、社会与经济三重底线（Triple Bottom Line）的均衡发展。

2、组织行为理论中的跨部门协同机制研究进展

在组织行为学领域，跨部门协作被视为提升组织灵活性、创新力与综合绩效的重要机制（Lawrence & Lorsch, 1967）。跨部门协同不仅包括正式结构安排（如项目组、矩阵组织），还包括基于文化认同、非正式沟通与共享目标的社会性协作。然而，大多数现有研究以创新项目或运营优化为背景，针对绿色战略驱动下的系统性跨部门协同机制研究仍相对不足。

（二）跨部门协作机制类型

1、结构性协作：正式制度与流程

结构性协作指通过明确的组织设计与流程安排，实现不同部门间的协调与合作。例如：

设立项目型组织或跨部门小组；

制定横向沟通流程与跨部门审批制度；

建立统一的绩效考核与激励机制。

结构性协作能有效提供协作框架与约束条件，但若缺乏文化与认知支持，易流于形式。

2、社会性协作：文化认同与非正式沟通

社会性协作强调基于共同愿景、价值观与信任关系建立的跨部门合作氛围。其特点包括：

非正式沟通频繁，信息流动顺畅；

共同认同企业可持续发展的重要性与优先级；

出现自发协作、自组织创新等现象。

绿色战略要求不仅有硬性的制度设计，更需通过文化建设促进内生协作动力。

（三）研究创新点与理论框架构建

1、结合绿色战略目标的新型协同逻辑

绿色战略不同于传统的单一职能战略，它要求：

在多个职能领域（如生产、供应链、营销、财务、人力资源）同步推进；

实现环境效益与经济效益的动态平衡；

快速响应政策变化、市场需求与社会期待。

因此，传统以“效率最大化”为导向的协同逻辑需被以“绿色价值创造”为导向的新型协同逻辑取代。

2、提出“目标一致性—资源整合—动态调整”协同理论框架

结合文献综述与绿色战略实践需求，本文提出跨部门协同应基于三大核心机制：

目标一致性机制：确保各部门行动围绕统一的绿色战略目标展开；

资源整合与共享机制：打破资源壁垒，实现跨部门资源高效配置与利用；

动态调整与反馈机制：基于实时数据与环境变化，灵活调整协作模式与资源投入，保持战略与执行的动态契合。

这一框架为后续绿色目标驱动下的内部治理优化提供了理论基础与结构指导。

三、绿色目标对企业内部治理结构的重塑需求

（一）可持续战略与传统组织结构的冲突

1、科层制下的局限性与绿色目标的动态性冲突

传统企业多采用科层制（Hierarchical Structure）组织模式，强调权责清晰、控制链条严密、决策流程标准化。这一结构在追求规模经济与作业标准化阶段具有显著优势，但在面对绿色战略时却显现出诸多局限：

决策链条过长，响应外部环境变化（如法规变更、市场偏好变化）迟缓；

部门界限过于刚性，导致资源与信息在不同职能部门间流动受阻；

绿色目标通常具有跨职能、跨流程的特性，需打破传统单向分工、孤立作业的局面。

2、传统部门职能分工模式下的目标碎片化风险

在职能制组织中，各部门依据自身目标进行资源分配与绩效考核，容易出现：

生产部门追求产量与成本控制，忽视能效优化与绿色生产要求；

供应链部门关注成本与交付速度，忽略供应商环境与社会责任审核；

人力资源部门专注于薪酬与招聘指标，忽略员工可持续发展培训与多样性管理。

这种目标碎片化导致整体绿色战略难以有效落地，最终影响企业的可持续转型成效与外部声誉。

（二）绿色目标对内部治理的系统性重塑要求

1、推动从职能导向向目标导向转型

企业需要将绿色战略目标纳入顶层设计，明确界定为全公司共同追求的优先目标，并在此基础上：

重新定义部门角色与责任，将环境、社会与治理绩效指标纳入各部门日常管理目标；

打破部门边界，按照价值流（Value Stream）而非传统职能划分作业单元，促进横向协作与整体最优。

2、强调横向流程优化与纵向责任链条延伸

在绿色战略框架下，企业内部治理需从单一的纵向指挥链条，扩展为纵横交错的协作网络：

横向流程优化：设计跨部门的绿色项目管理流程，如碳中和项目从研发到生产到市场营销的全流程协作；

纵向责任链条延伸：不仅要求高层设定绿色战略愿景，更要求中层管理者与基层员工在具体行动中承

担可量化的绿色责任。

3、要求灵活适应外部政策与市场变化的动态调整能力

绿色战略往往受政策变化（如碳税新规、环境标准升级）、市场需求变化（如消费者绿色偏好上升）等多重外部因素驱动，因此，内部治理结构需具备：

动态资源重新配置能力，如快速将更多资源投入到低碳技术研发或绿色供应链重塑项目；

敏捷决策与执行机制，缩短从外部信号感知到内部响应的周期；

持续学习与自我优化机制，不断迭代绿色战略执行路径与组织协作模式。

系统性重塑内部治理结构，既是绿色目标实现的基础保障，也是企业在未来可持续竞争中赢得主动权的关键所在。

四、可持续战略驱动下的跨部门协同核心机制

（一）目标一致性机制

1、设立统一的绿色战略目标体系

企业应从顶层设计出发，明确整体绿色发展愿景，并将其具体化为分阶段、可量化的战略目标，如：

到 2030 年实现碳中和；

供应链 95% 以上供应商完成环境社会合规认证；

员工绿色技能培训普及率达到 100%。

所有部门在制定年度计划与预算时，必须以绿色战略目标为前提，确保各自的业务目标与公司整体可持续战略方向保持一致。

2、将可持续发展指标纳入各部门 KPI 体系

传统的 KPI 体系多聚焦于财务绩效与运营效率，导致绿色目标容易边缘化。为此，应：

在各部门 KPI 中明确纳入环境（如能耗降低率）、社会（如员工多样性提升率）、治理（如供应链可持续合规率）等可持续发展关键指标；

设定合理权重，与财务指标并列考核，避免出现绿色绩效沦为“软性附加项”的现象；

建立跨部门 KPI 协同体系，确保绿色目标的实现需要多个部门共同努力，强化协作动力。

3、通过目标级联实现从企业愿景到部门执行的无缝对接

目标级联（Goal Cascade）是打通企业战略与部门执行的重要工具。具体操作包括：

将企业层面的绿色战略目标细分为各事业部、子公司、职能部门的二级目标；

进一步分解为各部门内部团队、岗位的三级子目标；

每一级目标均明确与上级目标的对应关系与贡献路径，确保组织上下在绿色战略上步调一致。

（二）资源整合与共享机制

1、跨部门资源池建设

为打破部门资源独占与壁垒现象，企业应设立跨部门绿色项目资源池，包括：

绿色专项资金池：由财务部统一管理，供各部门绿色项目申请与使用，避免因预算归属权分散导致资源浪费或短缺；

绿色数据共享平台：由信息技术部门搭建，集中存储与管理各部门产生的 ESG 数据，支持横向调用与分析；

人才与技术资源共享库：建立绿色技能人才数据库与环保技术解决方案库，供跨部门项目组灵活调用。

2、跨部门专业技能共享与交叉团队组建

推动不同专业背景员工的协作与知识互补，如：

环境工程师与供应链采购员联合制定绿色采购标准；

法务人员与人力资源管理者共同设计符合 ESG 要求的员工权益保障机制；

组建以绿色战略项目为中心的跨部门交叉团队，打破传统部门壁垒，形成项目制快速协作单元。

3、设立协同激励机制，打破资源归属壁垒

协同激励是资源整合机制有效运作的保障，应从以下几方面着手：

将绿色项目协作成果纳入各参与部门与个人的绩效考核与奖励体系；

设立跨部门协作专项奖励，如“最佳绿色协作项目奖”、“跨部门协作之星”；

对资源贡献显著的部门与个人给予额外激励，激发内部资源主动共享意愿。

（三）动态调整与反馈机制

1、建立实时监测与预警系统，捕捉协同偏差

通过大数据与人工智能技术，实时监控绿色项目进展与部门协作情况，关键指标包括：

项目进度达成率；

资源使用效率；

部门间沟通频次与问题响应速度。

一旦发现偏差，如项目进度滞后、跨部门沟通中断、资源使用不合理等，系统应自动预警并启动纠偏流程。

2、设置绿色项目滚动评审机制与阶段性优化窗口

传统项目管理多采用阶段性评审，而绿色战略项目由于外部环境变化快、内部协同复杂，需引入滚动

评审机制，即：

每季度或更短周期对项目目标、资源配置、协作效果进行系统性复盘与评估；

根据实际进展动态调整项目计划、资源投入与团队构成，确保绿色战略持续贴合最新内外部环境变化。

3、引入敏捷治理模式，快速响应内部与外部环境变化

敏捷治理（Agile Governance）强调快速感知、快速决策、快速行动，适用于绿色战略驱动下的不确定性与复杂性环境。实施要点包括：

小步快跑（Small Batches）：将大型绿色项目分解为可快速交付的小模块，减少周期风险；

持续迭代（Continuous Iteration）：每次迭代后进行快速复盘与优化，保持项目方向与资源配置灵活可变；

多部门同步协作（Synchronised Sprints）：不同部门以统一节奏推进相关工作，避免出现时间差与协作断层。

通过构建目标一致、资源共享、动态调整的协同机制体系，企业能够有效突破部门壁垒，提升可持续发展战略落地效率与质量。

五、组织结构优化路径设计

（一）组织架构层面优化

1、设立可持续发展委员会或绿色战略办公室

在现有组织架构基础上，设立直接向董事会或首席执行官汇报的可持续发展委员会（Sustainability Committee）或绿色战略办公室（Green Strategy Office），负责：

制定企业整体绿色发展战略与目标；

协调各部门绿色项目的规划与执行；

监督绿色绩效指标完成情况，定期向管理层与利益相关方报告进展。

通过设立高层级的专门机构，确保可持续发展战略拥有足够的资源配置权、决策权与监督权，打破传统组织中绿色事务边缘化的问题。

2、在传统部门基础上设立跨部门矩阵式绿色项目小组

传统纵向职能部门基础上，应引入矩阵组织结构，针对绿色转型重点领域（如碳中和、绿色供应链、绿色金融）设立跨部门绿色项目小组（Green Task Force），特点包括：

项目成员来自不同部门，按专业领域进行混编；

绿色项目小组负责人由具备综合协调能力与绿色专业知识的中高层管理人员担任；

项目小组拥有独立预算、资源调配权与考核机制。

矩阵式组织能够在保持职能部门专业深度的同时，提升绿色项目执行的横向协同效率与敏捷性。

3、引入双重汇报制度（职能线 + 项目线）

为强化跨部门协同与责任落实，建议推行双重汇报制度：

职能线：员工继续向本部门主管汇报，保持专业技能发展与日常管理；

项目线：在参与绿色项目期间，同时向绿色项目小组负责人汇报，确保项目目标优先执行。

双重汇报制度能够在不破坏原有组织稳定性的前提下，增强跨部门协作动力与绿色战略的贯彻执行力度。

（二）流程体系层面优化

1、绿色项目立项审批流程再造

绿色项目应区别于传统项目，设立专门的立项审批流程，流程设计要点包括：

明确绿色项目评估标准，如碳减排贡献度、资源节约效益、社会影响力等；

设立跨部门立项评审委员会，由可持续发展、财务、法律、技术等多个部门共同参与评审，确保项目决策的全面性与科学性；

缩短审批周期，采用电子化、智能化审批系统，提高绿色项目响应速度。

2、横向流程优化与纵向责任链对齐机制设计

在传统流程管理基础上，针对绿色战略需求，进行横向与纵向的双向优化：

横向流程优化：打通部门间绿色项目协作流程，设立统一的绿色流程节点，如绿色采购审批、绿色生产审核、绿色供应链认证；

纵向责任链对齐：从董事会到一线员工，明确各级岗位在绿色项目中的职责与考核标准，形成责任闭环。

通过流程体系优化，实现绿色战略在组织内部的无缝传导与高效执行。

3、搭建可持续发展数字化管理平台

依托信息技术，建设一体化可持续发展数字化管理平台，功能模块包括：

ESG 数据采集与管理模块，实现跨部门数据标准化采集、存储与分析；

绿色项目管理模块，支持项目立项、资源配置、进度监控、绩效评估全生命周期管理；

协同办公与知识共享模块，促进跨部门实时沟通与最佳实践分享。

数字化平台不仅提升流程透明度与协作效率，还

能为高层决策提供实时数据支持与智能洞察。

（三）文化建设层面优化

1、构建“协同为先、可持续优先”的组织文化价值观

文化是组织协同与战略执行的深层保障。企业应通过多种方式，强化协同与可持续发展的核心价值观，如：

在企业使命、愿景、价值观中明确可持续发展与跨部门协作的重要性；

在内部宣传、培训、年会等场合，持续传递协同与绿色发展的理念；

树立绿色协作典型，讲述成功案例，强化正面示范效应。

2、开展跨部门绿色目标共创与联合成果展示活动

通过组织绿色创新大赛、跨部门绿色议题研讨会、绿色项目成果展示日等活动：

增强不同部门员工对绿色目标的认知与认同；

激发跨部门团队合作精神与创新动力；

形成可持续发展文化在组织内自下而上、自上而下双向强化的氛围。

3、设计文化引导型激励机制

在传统绩效激励之外，增设文化导向型激励机制，如：

设立“最佳绿色协作奖”、“绿色先锋个人奖”等荣誉；

将绿色协作成果纳入员工荣誉体系与晋升参考因素；

对积极参与绿色项目、推动跨部门协作的员工给予精神激励与物质奖励。

通过文化与制度的双轮驱动，企业能够在组织深层次上夯实可持续发展战略落地的基础。

六、实证案例分析与模型验证

（一）典型企业案例分析

1、宜家（IKEA）：绿色供应链下的跨部门协同实践

宜家作为全球领先的家具零售商，在推行可持续发展战略过程中，特别重视内部跨部门协同。为了实现到2030年实现气候正效益（Climate Positive）的目标，宜家采取了如下措施：

在集团层面设立了可持续发展战略办公室，直接向首席执行官汇报；

在采购、物流、产品开发、市场营销等部门内部

设立绿色协调员岗位，形成跨部门绿色协作网络；

推行绿色材料采购标准，各部门需共同制定并执行可追溯的供应链碳足迹管理计划；

引入协同激励机制，将供应链绿色改进成果纳入采购与物流部门的绩效考核体系。

通过跨部门协作，宜家成功实现了在2022年全集团范围内采购100%可再生能源电力，并显著提升了供应链透明度与环境合规率。

2、阿里巴巴：碳中和目标下的跨部门资源整合机制探索

阿里巴巴在2021年发布碳中和战略，提出到2030年实现自身运营碳中和，并到2035年通过平台生态实现15亿吨碳减排。其跨部门协同模式主要体现在：

成立碳中和管理委员会，由集团总裁亲自挂帅，涵盖各事业群、平台公司与职能部门；

在云计算、物流、零售、金融等不同业务板块中设立碳减排专项小组，协同推进绿色转型；

建立集团级碳排放数据管理平台，实现各部门碳排放数据的实时共享与动态监控；

推行“减碳贡献”内部竞赛机制，激励不同业务板块在绿色创新与碳减排行动中展开良性竞争。

阿里巴巴通过这种跨部门、跨业务单元的协同模式，形成了从数据驱动、科技赋能到生态联动的绿色发展闭环体系。

3、三菱电机：绿色制造与部门协作联动体系设计

三菱电机以“Eco Changes”为核心可持续发展理念，强调在制造、研发、供应链管理等环节的全面绿色转型。其内部协同机制主要包括：

在制造、研发、品质管理、供应链管理等关键部门设立绿色协作小组，每个小组由各部门指定的绿色负责人组成；

制定统一的绿色制造标准，并将其嵌入到各部门的作业指导书与流程体系中；

定期组织跨部门绿色项目交流会与经验分享会，促进不同部门绿色创新成果的互通与应用；

通过绿色项目孵化平台，鼓励跨部门团队提出、孵化并落地绿色技术与产品创新项目。

这种以标准统一、协作联动、成果共享为特征的跨部门绿色协作体系，显著提升了三菱电机在全球绿色制造领域的竞争力与品牌影响力。

（二）案例提炼与对比分析

1、协同机制启动条件与路径设计差异

宜家偏重于自上而下驱动，强调高层战略引领与

部门内嵌绿色协作机制；

阿里巴巴注重自上而下与自下而上结合，既有顶层设计，也鼓励业务单元自主创新；

三菱电机则以标准化为基础，强调通过统一标准促成部门协同与联动。

2、组织架构调整与治理机制演进规律

三家企业均在传统组织结构之上增设了跨部门绿色项目小组或协调网络；

均设立了专门负责可持续发展或碳中和战略的高层管理机构，打破了绿色事务孤立无援的问题；

在绩效考核与资源配置上，将绿色目标嵌入各部门责任体系，形成了纵向责任链与横向协作链相结合的治理新格局。

3、协同效能提升对企业绿色绩效的实证影响

宜家通过供应链协同，实现了绿色采购比例与可再生能源使用比例的大幅提升；

阿里巴巴通过跨部门资源整合与数据共享，加速了碳减排与绿色创新项目的推进速度；

三菱电机通过绿色标准统一与跨部门技术协作，大幅降低了制造环节的碳排放强度与资源消耗率。

（三）本研究协同机制模型验证

通过对比分析，可以验证本文提出的“目标一致性—资源整合—动态调整”跨部门协同理论框架具有广泛适用性和较强的实际可操作性：

三家企业均通过统一绿色目标实现了跨部门协同启动与目标一致性保障；

均通过跨部门资源整合与共享，打破了传统职能部门资源壁垒；

在项目推进过程中，均建立了动态调整与滚动优化机制，提升了战略执行的灵活性与适应性。

这进一步印证了在绿色战略背景下，构建系统性、机制化的跨部门协同体系，是企业实现可持续转型的必经之路。

七、管理启示与实践建议

（一）对企业高层管理者的建议

1、绿色战略应由最高决策层亲自主导与推动

可持续发展不应被视为单一部门的专项工作，而应上升为企业核心战略，由董事会或首席执行官直接领导。高层管理者应亲自设定绿色发展愿景，明确绿色战略在整体公司战略中的优先级，并持续投入必要的资源与关注度。

2、需打破部门边界，设立系统性的跨部门协同治理机制

高层管理层应推动内部治理结构的系统性变革，

具体包括：

设立高效运作的可持续发展委员会或绿色项目管理办公室；

明确跨部门绿色项目的职责划分与协作流程；

建立资源共享、信息共享与成果共享的机制，打破部门壁垒，实现协同优化。

3、应将协同机制与绩效评估、资源配置紧密挂钩

将跨部门绿色协同成果纳入年度绩效考核体系，将绿色项目执行情况作为资源配置与预算调整的重要依据，真正用制度化手段激励部门协同、强化绿色目标落地。

（二）对部门主管与一线管理者的建议

1、树立整体绿色目标导向，超越本部门利益考量

部门主管应从企业整体可持续发展战略出发，主动识别本部门在绿色战略中的角色与贡献点，将部门内部绩效目标与企业整体绿色目标对齐，避免本位主义倾向，提升组织整体运作效率与协同效能。

2、积极参与跨部门协作平台与项目，提升协作能力与影响力

一线管理者应主动参与跨部门绿色项目小组与联合工作平台，通过实际协作提升项目管理、跨部门沟通与资源整合能力，同时增强在绿色转型过程中的个人影响力与职业竞争力。

3、在日常管理中嵌入可持续性思维，强化部门间联动意识

各部门应在日常工作中：

设立绿色改进小目标，如节能减排、绿色采购、低碳出行等；

鼓励员工提出跨部门协作的绿色创新提案；

定期与其他部门交流绿色行动进展与最佳实践，形成协同进步的组织氛围。

（三）对政策制定者与行业协会的建议

1、发布跨部门绿色协同治理最佳实践指南

行业协会与政策制定机构应总结并发布各行业绿色协同治理的优秀案例与操作指南，为企业提供标准化、系统化的参考框架，降低绿色转型过程中的协同设计与执行难度。

2、设立行业级绿色协作示范项目，推广成熟经验

政府部门与行业组织可以设立绿色协作示范区或示范企业项目，选拔一批跨部门协同机制成熟、绿色转型成效显著的企业作为标杆，通过案例分享、经验交流等方式，加速行业整体绿色协同水平的提升。

3、鼓励行业内部与跨行业之间的绿色协同创新与合作

政策制定者应通过税收优惠、绿色金融支持、公共采购倾斜等手段，激励不同企业间特别是跨行业间开展绿色协同创新项目，如：

物流企业与制造企业联合建设绿色供应链体系；

能源企业与信息技术企业合作开发智能碳管理平台；

金融机构与高排放行业企业联合设计绿色转型投融资产品。

通过跨行业绿色协同，释放更大规模的可持续发展协同效应，推动绿色经济生态系统建设。

通过上述多层次、多主体的管理启示与实践建议，可以为不同层级的企业管理者与政策制定者提供切实可行的行动指引，助力全球可持续发展战略目标的实现。

八、研究局限与未来研究方向

（一）样本选择与案例分析局限性讨论

本研究主要基于宜家、阿里巴巴、三菱电机等典型企业案例展开实证分析。这些企业具有以下共性特征：

资源相对充足，具备推行大规模绿色项目的能力；

组织体系较为完善，易于进行跨部门协同机制创新；

拥有较高的社会声誉压力与市场可持续发展要求，推动绿色战略落地的意愿强烈。

然而，这种样本选择也带来了一定局限性：

中小型企业、初创企业在资源配置、组织架构灵活性及协同能力方面存在显著差异，本文提出的协同机制框架在此类企业中的适用性尚需进一步检验；

不同行业（如能源、建筑、零售、金融等）对绿色目标与协同需求存在异质性，单一行业案例的经验可能无法完全普适于所有行业。

因此，未来研究应在样本多样性与行业广度上进一步扩展，以增强研究结论的外部效度与推广价值。

（二）不同国家与行业背景下协同机制差异化问题探讨

跨国比较是未来研究的重要方向。不同国家与地区在可持续发展理念、政策要求、市场成熟度与文化特征等方面存在显著差异，这将直接影响绿色协同机制的设计与运作模式：

欧盟国家高度重视法规驱动与合规性，跨部门协同更强调标准化与透明度；

美国企业则偏好以创新驱动与市场激励为主导，

跨部门协同更加注重灵活性与自下而上推动；

新兴市场国家由于制度环境尚不完善，绿色协同更多依赖企业内部领导力与自发性机制。

此外，不同行业在绿色转型中的协同重点也各不相同：

制造业强调绿色供应链与生产工艺优化的跨部门协作；

金融业关注绿色金融产品设计与风险控制部门的协同；

信息技术行业则需在数据中心能效、软件产品碳足迹优化等领域实现研发、运营、销售部门的协作。

未来可通过比较研究不同国家与行业背景下的协同实践，总结出更具适应性与针对性的绿色协同机制模型。

（三）未来可扩展研究方向：数字化工具在跨部门协同中的应用探索

随着人工智能（AI）、区块链（Blockchain）、大数据（Big Data）等数字技术的发展，数字化手段在促进跨部门绿色协同中的作用日益凸显。未来研究可以重点探讨以下几个方向：

1、AI 赋能的绿色协同智能决策系统

运用机器学习算法分析不同部门绿色项目的数据流，自动识别协同瓶颈与资源优化机会；

开发智能推荐系统，为跨部门绿色项目组提供最佳协作路径与资源配置建议。

2、区块链技术支持的绿色项目协作透明化

通过区块链记录绿色项目中各部门的贡献数据，实现协作过程的可追溯性与不可篡改性；

在供应链协作中应用智能合约，自动执行绿色标准与合规要求，提高协作效率与信任基础。

3、大数据与物联网（IoT）驱动的动态绿色协作网络

利用物联网实时采集各部门绿色行动数据，通过大数据平台进行动态分析与可视化展示；

实现基于实时数据驱动的跨部门协作优化与绿色绩效即时反馈，提升组织的敏捷性与响应速度。

通过引入先进的数字化工具与智能化手段，可以进一步突破传统组织协同模式的局限，构建高效、透明、动态适应的绿色协同生态系统，为企业可持续战略执行提供更强大的支撑。

未来的绿色转型不仅是理念与制度的革新，更是组织机制与技术应用的系统性跃迁。围绕这一方向的持续探索，将为理论创新与实践进步提供源源不断的动力。

参考文献:

- 1.Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- 2.Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.
- 3.OECD. (2021). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. OECD Publishing.
- 4.Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- 5.United Nations Global Compact. (2022). *Corporate Sustainability in Action: Insights from the UN Global Compact*.
6. 王玉明, 徐二明 . (2023). 双碳目标下企业绿色转型的组织行为机制研究 . *管理科学学报* , 26(1), 33-44.
7. 张卓元, 贾康 . (2022). 绿色发展理念下企业内部治理机制重构路径探析 . *经济研究导刊* , (5), 15-20.
8. 胡鞍钢, 李秋晓 . (2022). 中国企业绿色发展战略与跨部门协同路径分析 . *清华管理评论* , (9), 56-63.
9. 陈劲, 徐卓 . (2021). 企业可持续战略中的协同创新机制研究——以华为与比亚迪为例 . *科研管理* , 42(3), 18-26.
10. 俞立中, 李婷婷 . (2020). 企业跨部门沟通效率与组织韧性的协同路径研究 . *南开管理评论* , 23(2), 45-54.
11. 贾明 . (2022). 数字化背景下企业绿色治理模式创新研究 . *中国工业经济* , (7), 85-98.
12. 国家发展改革委 . (2022). “十四五”循环经济发展规划 .
13. 陈小洪 . (2023). 中国制造企业绿色转型中的组织协同障碍与破解路径 . *中国人力资源开发* , (6), 12-20.
14. 杨瑞龙, 李楠 . (2022). ESG 视角下企业绿色绩效的协同影响因素研究 . *会计研究* , (10), 42-50.
15. 徐晨, 韩泽 . (2023). 企业绿色文化建设与跨职能整合能力关系研究 . *经济管理* , 45(12), 22-31.
16. 魏伟 . (2021). 组织设计中的绿色绩效考核机制创新 . *管理世界* , (5), 69-78.
- 17.IKEA Group. (2022). *IKEA Sustainability Report FY2022*.
- 18.Alibaba Group. (2023). *Alibaba Group Carbon Neutrality Progress Report*.