第 !" 卷第 " 期 管理评论 #$%& !"，’$& " ()(( 年 " 月 \*+,+-./.,0 1.23.4 567&，()((

合同治理、信任的动态关系与项目管理绩效

!!!建设项目情境下缔约全过程的整合分析视角

严 玲 张思睿 郑 童

( 天津理工大学管理学院，天津 !))!9")

摘要: 在建设工程复杂多变的情境中，项目治理需要合同治理及以信任为核心的关系治理的整合作用。然而，现有的整合治理机制研究大多集中于静态组合或从外部因素来解释两者的动态互补关系，对于二者交互作用的动态关系研究严重不足。为此，本研究提出缔约全过程整合框架: 以合同缔约为节点，将合同治理划分为缔约阶段的合同条款设计与履约阶段的合同执行状态，与之对应的信任分别为初始信任及持续信任，据此构建合同治理与信任交互作用对项目管理绩效影响的理论模型。研究采用偏最小二乘法对收回的 89! 份问卷进行分析，结果表明: 合同缔约阶段，合同治理能有效提升项目管理绩效，且合同条款的明确性及适应性与初始信任之间是互补关系; 合同履约阶段，持续信任能有效提升项目管理绩效，但合同履行的严格性与持续信任之间是替代关系。研究结果深化了整合治理机制内在交互作用的动态性研究，也为管理者在不同缔约阶段的治理策略选择提供了理论依据。

关键词: 建设项目情境; 合同治理; 初始信任; 持续信任; 项目管理绩效

DOI:10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2022.04.026

# 引 言

建设项目日益复杂使得合同作为一种正式治理机制的作用空间十分有限，在复杂的项目情境下，不单要关注正式的合同治理，更要关注以信任为核心要素的非正式的关系治理，友好互信的关系可以化解矛盾、改善沟通、协调双方利益、促进信息共享、提升参与者满意度［8］，从而抑制承包人机会主义行为、降低交易成本、提升交易效率、促进项目管理绩效［(］。然而在建设工程领域，作为关系治理核心要素的信任具有明显的动态演化特征: 缔约阶段，发承包双方基于资格预审、合作经历及市场声誉等形成初始信任，而初始信任通过促进风险分担合理性培育了更为持久的信任关系，并最终在双方合作的基础上形成履约阶段的持续信任［!］。然而，当发承包双方基于信任在合同中注入柔性时，需要对方在履约过程中施以可信任回报行为才能保证交易关系的良性发展，否则将会导致机会主义行为。由此可见，交易双方无法仅依赖信任实现项目的有效治理，必须在缔约全过程内与合同治理均衡使用，才能最大限度的发挥其正面效用。

虽然现有研究证实了合同治理与信任可以共同促进项目管理绩效，但对二者的整合分析依然存在以下不足: ( 8) 对于合同与信任整合治理机制的研究，大多停留在二者的静态组合及其作用路径与发展规律［"］，少数对其动态作用效果的研究也多是对于两种治理机制在不同项目时期的表现强度的质性分析［;］，对二者交互作用的动态演化过程的量化研究严重匮乏，因此亟需将合同治理深化为嵌入缔约全过程内信任状态变化的动态合同治理，即以合同缔约为节点将合同治理拓展为缔约阶段合同条款的设计特征与履约阶段合同执行的状态，与之对应的信任状态分别为初始信任和持续信任，并在此基础上对各变量的交互作用效果进行分析假设。

( () 建设项目具有临时性与复杂性的特征，尽管其他领域的研究表明合同治理与信任之间存在复杂交互关系，且认为交易前较高水平的信任可以减少交易后的合同控制［>］，但这一结论并不适用于建设项目情境，大量研究表明建设项目组织初始信任水平较高的情况下，依然需要订立严密且详细的合同; 而且履约过程中详细的合同并没有像理论预期的那样，会导致交易双方信任程度降低，反而承包人更愿意执行一个清晰完整的合同。可见，合同治理与信任的整合作用必将受到项目情境及其交易特征的影响，而现有研究缺乏在建设项目特殊情境下的实证研究。

收稿日期: ()8<=);=);

基金项目: 国家自然科学基金面上项目( :8;:(8(9; :8":88!() ; 天津市高校创新团队培养项目( @?8!=;)8<) $

作者简介: 严玲( 通讯作者) ，天津理工大学管理学院教授，博士生导师，博士; 张思睿，天津理工大学管理学院硕士研究生; 郑童，天津理工大学管理学院硕士研究生。

(;(

有鉴于此，建设项目情境下合同治理和信任的研究不应仅局限于合同缔约阶段，而是需要将研究视角拓展到合同执行阶段，即以合同缔约前后为分界点，分析初始信任到持续信任的动态演化过程及其与合同治理的交互作用对项目管理绩效的影响进行量化研究。本研究首先在缔约全过程视角下发展合同治理的构念，将之分为合同条款设计与合同执行两个阶段，确定其包括合同条款的明确性、合同条款的适应性及合同履行的严格性三个具体维度，而信任则可分为缔约阶段的初始信任与履约阶段的持续信任。而后，通过结构方程模型( JN\*]RKJ) 对收集的数据进行分析处理并验证: ( 8) 缔约阶段合同治理对项目管理绩效的促进作用、初始信任到持续信任的横向延展作用以及初始信任对合同治理的纵向激励作用; ( () 履约阶段合同治理对初始信任与持续信任间关系的调节作用、持续信任对合同履行严格性与项目管理绩效间关系的调节作用以及持续信任对项目管理绩效的促进作用。研究结果将打开合同治理与信任的动态交互作用这一“黑箱#，深化整合治理机制的研究，也可为建设项目领域的管理者在不同缔约阶段的治理机制选择提供理论依据。

# 理论基础与文献综述

8、合同治理及其维度划分

建设项目组织是一种临时性组织，其组织结构较为松散，发生机会主义行为的概率极大，需要合同治理以规范和约束交易方的行为并管理组织间关系［:］。作为项目治理的核心治理机制之一，学者们分别从不同理论视角对合同治理进行解释，主要包括三个角度: ( 8) 委托代理理论视角下的合同治理被认为是一种解决代理问题的激励机制，合同旨在激励代理人以实现委托人目标为前提的自身效用追求，严密明晰的合同条款可以对代理人行为形成有效监督［9］。\%$73C.% 和 \*3%%.7［<］根据不同的委托代理关系，将合同治理分为行为导向型与结果导向型: 行为导向型合同治理要求信息相对对称，委托人通过对代理人行为的监管及奖罚以发挥合同的激励作用; 而信息不对称时，则采取结果导向型合同治理，以项目结果为标的对代理人进行支付$( () 不完全契约理论认为合同当事人很难实现完全理性，事前无法对交易中可能出现的或然事件进行准确预测，因而合同治理重点关注如何通过产权分配实现事前激励，认为利益相关方对合同未提及资产剩余控制权的渴望远大于对可预见资产的配置权，合同治理的作用在于将剩余控制权和剩余所有权合理地分配给交易双方，以实现最优激励［8)］$( !) 交易成本理论认为缔约人的有限理性是导致合同不完备的根本原因，而合同的不完备赋予了合同双方机会主义的空间，因而合同治理的重点在于通过建立正式治理机制以实现对事后风险的控制和秩序的维持。@M7,.7 和 J3/3D0.7［88］认为不同合同类型的风险分担框架不同，所产生的交易成本也不同，随着项目不确定性的增大，可依次采用总价合同、单价合同和成本加酬金合同以实现交易成本的最小化。@+d.%3D 和 Y+f+73［8(］认为合同条款的详细性、设计的严密性和事前谈判将带来巨大的交易成本，因而合同治理还需考虑机会主义行为减少与交易成本增加之间的平衡。

在上述研究基础上，学者们逐渐认识到合同治理的维度不应只考虑静态的责权利安排，更应延伸到合同执行阶段［8!］。延续这个研究路径，梁永宽和袁静［8"］基于委托代理理论、交易成本经济学及项目组织理论提出合同治理的三个维度: 合同明确性、合同适应性及履行合同的严格性，其中明确性是为解决委托代理问题中的信息不对称矛盾，适应性是基于交易成本经济学中降低事前缔约成本的考虑，而严格性是为消除项目组织中的机会主义行为。骆亚卓［8;］从合同激励效应和合同适应效应来评估合同治理; 张莎［8>］将合同治理的维度分为合同条款的完备性、合同对变化的适应性及合同的执行程度; FM$ 等［8:］和 ’3,-［89］从交易成本的视角，将合同治理分为合同的详细程度和合同使用的有效性，其中合同的详细程度由条款的明确性和应急适应性组成，而合同执行的有效性是指其维护合同当事人利益、协调双方行为的作用效果。可以说，将合同治理从合同条款设计延伸到合同执行阶段得到普遍认同，但是合同条款设计的特征较多，学者们对其维度划分存在差异，总体而言，划分为合同条款明确性和适应性基本能够覆盖合同条款治理的基本功能，某种意义上，合同条款的激励性也是为了确保合同具有对不确定性的适应能力。

有鉴于此，本研究基于建设项目缔约全过程视角，将合同治理分为合同条款的明确性、合同条款的适应性及合同履行的严格性三个维度，其中合同条款的明确性及合同条款的适应性对应于合同治理的缔约阶段，而合同履行的严格性对应于合同治理的履约阶段。

(、缔约全过程视角下初始信任到持续信任的演化

项目管理绩效的提升需要合同治理与关系治理的共同作用。与合同治理不同，关系治理不依赖于法律约束等正式手段，而是在各方自愿执行的基础之上形成的不成文规范［8<］，虽然关系治理的维度较为广阔，但学者们普遍认为信任是关系治理的核心机制［:］。不同研究视角下信任内涵的界定有所差异: 在经济学视角下， (;! 信任被视作是为获得更低交易成本而进行的理性计算［()］; 而在心理学视角下，信任则被视作是一种对人性及行为的积极预判，施信方认为对方是诚实的、有能力的、可以依赖且不会利用己方弱点的［(8］。随着研究的深入，学者们整合不同视角下的信任内涵，并根据信任前因划分出基于认知的计算型信任、基于情感的关系型信任及基于规则的制度型信任三种类型，其中计算型信任源于对市场声誉及履约能力等方面的考量，关系型信任源于双方交往及交往过程中产生的人情资本，而制度型信任则源于对于交易规则及其执行力度的理解与

信服［((］。

然而，上述研究忽略了信任并非是一个“高低”或“有无”的静态变量，而是随着交易持续演化的连续变量，其会根据缔约阶段的变化而变化。K.43Cb3 和 YM,b.7［(!］认为初始阶段的信任是一种计算型信任，随着信息交流逐步发展为了解型信任，并最终在双方合作与交易加深的基础上形成认同型信任。尹贻林和徐志超［("］认为中国工程情境下的项目组织信任状态可分为不信任、尝试型信任、认知型信任、持续型信任，且信任程度逐层递增，信任状态既可能逐层改变，也可能发生跳跃式变化。吴悦等［(;］将信任分为尝试信任、维持信任和延续信任，并指出三类信任是动态演进的。由此可见，信任的内涵错综复杂，从信任前因的视角来看，信任包含计算型信任、关系型信任及制度型信任等; 从信任演化的视角来看，信任包含尝试型信任、认知型信任及持续型信任等。

有鉴于此，本研究综合不同视角下的信任内涵，根据建设项目全过程缔约时点，将信任的演化过程划分为合同缔约阶段的初始信任与合同履约阶段的持续信任，见表 8。

( 8) 建设项目缔约阶段的初始信任。在建设项目的合同缔约阶段，发承包双方间的信任是一种相对理性的初始信任，该阶段的主要任务是交易伙伴的选择及合同的谈判缔结。在这一阶段，信任水平相对较低，承包人根据招标信息对发包人产生初步预判，发包人则通过招投标、信誉名单等对承包人能力进行考量。尹贻林等［!］认为发承包双方会基于资格预审、合作经历及市场声誉等形成初始信任; 杜亚灵和闫鹏［(>］认为管理能力、力量投入、社会声誉、财务状况、安全和环境能力、技术能力、过往表现及工程经验等促成了初始信任; 蒋卫平等［(:］认为言行一致性、合同及双方的相互性是促进初始信任产生的重要因素。可见，建设项目的初始信任来源于两方面: 一是对于履约能力的评估; 二是对于履约意愿的预判。因此，对于初始信任的测量可借鉴

R3,0$ 等［(9］能力信任与诚实信任的测量量表，建设项目初始信任主要包括对对方能力、专业技能、工作态度、过往经验及按约行事等方面的信任。

( () 建设项目履约阶段的持续信任。由于建设项目周期一般较长，发承包双方经过长期交往，对彼此偏好及利益诉求等有了进一步了解，通过修改、完善交易制度及相关规定将不确定性控制在一定范围内，此时的信任状态由初始信任过渡到持续信任。杜亚灵和闫鹏［(>］在对 RRR 项目发承包合作关系进行研究时，将信任分为资格预审阶段所形成的事前初始型信任与合同执行及再谈判过程中形成的事后持续型信任。尹贻林等［!］认为初始信任通过促进履约过程中的合理风险分担，培育了更为持久的持续信任，蒋卫平等［(:］认为持续信任的产生依赖于双方的沟通和言行的一致性，且初始信任在一定条件下可以转化为更高水平的持续信任。由此可见，持续信任是在发承包双方了解基础上的履约行为可预测性及可信性，并具有基于双方合作关系满意程度的情感特征。对于建设项目持续信任的测量，借鉴 \*Cb,3-A0 等［(<］及 X$,- 等［!)］的认知信任与情感信任的测量量表，持续信任主要包括交易过程中的彼此理解、信息交流、履约情况、良好的私人关系、合作态度、协商时的态度诚恳以及决策时考虑对方利益等方面。

表 1 建设项目初始信任与持续信任的概念辨析

类型 时间 特点 产生基础 内涵 可借鉴的量表

在对承包人履约能力评估信 任 水 平 低、初始 合同缔 仅基于初始信息的 的基础上建立起的基于能 R3,0$［(9］提 出 的 能 力 信 任 与 诚 实信任结构与维

信任 约阶段 计算型信任 力的 信 任; 对 履 约 意 愿 的 信任度较为单一

预判

既包含随了解加深

信 任 水 平 高、 在合作过程中基于双方了持续 合同履 而不断修正的计算 \*Cb,3-A0 等［(<］提出的认知信任与信任结构与维 解的行为可信性及可预测

信任 约阶段 型信任，又包含 关 X$,- 等［!)］提出的情感信任度构成复杂 性; 对合作关系的满意程度系型信任

!、整合治理的分析框架

建设项目治理领域的整合治理是指合同治理及以信任为核心的关系治理共同作用于项目治理的作用过程:

一方面，合同通过激励或惩罚的手段，控制双方行为及机会主义风险，以实现项目目标［8)］; 信任则可以化解冲突、

(;"

改善沟通、协调双方利益、促进信息共享、提升参与者的满意度［8］; 另一方面，这两种治理机制在孤立使用的情况下均存在较大的局限性，合同无法规定每一个潜在的偶然事件，且过于详尽的合同既不灵活也很难事后监控［8)］; 而超出理性范围的盲目信任，则会给对方创造机会主义行为的条件。因此在管理实践中通常会采用两种治理机制的整合，且研究表明整合治理机制对于项目管理绩效的提升作用比二者独立使用更为显著［:］。

早期学者对于“信任=合同”二维治理整合的研究大多局限于二者的静态组合及其作用路径和发展规律: 如 R$66$ 和 j.,-.7［8!］认为合同治理与关系治理之间呈互补关系; 严玲等［!8］认为在中国工程情境中，关系治理主要通过影响合同治理中的风险分担机制实现互补效应，且合同治理不会导致双方关系恶化，而是会提升关系治理水平; 孙华等［!(］认为信任水平较高时，关系治理与合同治理之间呈现替代关系; 而信任水平较低时，二者则呈现互补关系; 梁永宽［"］从关系治理与契约治理的相对强弱出发，提出了四种不同的整合治理机制，即弱关系强契约、强关系弱契约、弱关系弱契约与强关系强契约，且证实了双强型的整合治理机制对于项目管理绩效的提升作用最大。

随着研究的深入，学者们逐渐认识到“信任=合同”二维治理机制作用于项目管理绩效是一个复杂的动态过程，如郑传斌等［;］在对 RRR 项目治理研究时发现，在项目的不同生命周期，合同治理与关系治理呈现不同的动态关系: 在项目前期，关系治理与合同治理之间存在线性关系，且合同治理增速较大; 在项目建设期，合同治理与关系治理则表现为凹函数关系，且关系治理为此阶段的重要治理手段; 在项目运营期，合同治理与关系治理表现为凸函数关系，且关系治理呈现出先增强后减弱的变化。严玲等［!!］将招投标阶段、合同拟定阶段、合同执行阶段三个时点嵌入关系行为构建了八种治理策略组合，进而归纳为基于契约的信任型、基于信任的契约型、契约主导型与关系主导型四类治理策略，并分别对每类治理策略影响项目管理绩效的作用路径进行了分析。但是，这些研究多是对于两种治理机制在不同项目时期表现强度的质性分析，对于二者的内在交互作用及其演化过程的研究亟待深入。

综上所述，建设项目情境中的合同治理与信任对于项目管理绩效均存在正向提升作用，但学者们对“信任=合同”二维治理机制的研究大多停留在静态视角，少数对其动态作用效果的研究也未能考虑二者交互作用的演化过程。鉴于建设项目不同阶段中合同治理与关系治理呈现不同的动态关系，有必要以合同缔约为节点将合同治理划分为缔约阶段的合同条款设计与履约阶段的合同执行状态，与之对应的信任分别为初始信任和持续信任，并据此开展缔约全过程中合同治理和信任动态关系的量化研究。

# 研究假设与模型构建

本研究旨在探析合同治理与信任的动态交互作用，而项目管理绩效相当于一个结果输出变量，对整合治理机制的作用效果进行反馈。依据绩效的过程观与结果观，可以将项目管理绩效分为过程绩效与结果绩效［!"］。对于建设项目而言，过程绩效体现为成本与工期，结果绩效体现为交付物质量。丁继勇等［!;］指出，由于不同项目中影响绩效的关键因素差异较大，因而需考虑传统“铁三角”外的绩效指标，如 50b3,D$,［!>］提出的用户满意度，何清华等［!:］提出的感知绩效、项目执行效率、管理与组织期望，许劲和任玉珑［!9］提出的内部过程、质量、利益相关者以及创新与学习。有鉴于此，本研究综合考虑建设项目的过程与结果，将其项目管理绩效分为质量、成本、工期及利益相关者满意度。

8、合同缔约阶段合同治理与信任的交互作用及其对于项目管理绩效的影响

在合同缔约阶段，合同治理水平正向影响着项目管理绩效。此外，发承包双方间的初始信任水平也十分重要。横向看，它对持续信任的发展有促进作用; 纵向看，它也促进了合同治理水平的提升。

( 8) 合同治理对项目管理绩效的促进作用

大量研究表明，合同治理机制对于项目管理绩效具有正向影响［8!］。通过在合同中设置详尽且明晰的规定可以解决交易双方之间的委托代理问题，而合同条款的适应性则可以降低交易成本经济学中所提出的事前缔约成本［8)］。由此可见，合同条款设计水平会对交易能否顺利进行产生巨大影响，建设项目组织中参与主体众多，常常会出现责任界定不明的问题，对于这种权责界定较难的临时性组织而言，明确的权责界定、详尽的适应性条款可以约束双方的机会主义行为，从而提升项目管理绩效［!<］。

此外，合同治理的效果不仅取决于合同条款设计，也受到合同履行的影响。在临时性组织的交易过程中，合同的严格履行对于交易双方具有重大的保障作用［9］。合同治理机制主要通过增加自利行为的成本来改变回报结构，从而降低了机会主义行为的概率［8(］。由此可见，合同履行的严格性可通过抑制双方的机会主义行为来实现成本、质量、工期等目标［89］，从而提升项目管理绩效。

(;;

基于上述分析，本文提出假设:

F8: 合同治理对项目管理绩效有正向影响。

F8+: 合同条款的明确性对项目管理绩效有正向影响。 F8G: 合同条款的适应性对项目管理绩效有正向影响。 F8C: 合同履行的严格性对项目管理绩效有正向影响。

( () 初始信任对持续信任的横向延展作用

信任是一种感知，施信方产生初始信任感知后，会采取带有一定风险的行为并观察结果，如果结果是积极的，信任方对于被信任方先前的感知会被加强; 否则，信任感知会被削弱。因此，发承包双方间信任演化的关键阶段在于项目初期，且初始信任对后续信任的发展有重要影响［(!］。很多学者认为组织间的信任可以通过重复互动而增强［!)］，初始信任水平越高则发展为持续信任的可能性越高，在建设项目领域，尹贻林和徐志超［("］、杜亚灵和闫鹏［(>］及蒋卫平等［(:］的研究均表明初始信任促进了持续信任的形成。

基于上述分析，本文提出假设:

F(: 初始信任对持续信任有正向影响。

( !) 初始信任对合同治理的纵向提升作用

信任是合同缔约的前提条件，在双方进行实际交易之前，初始信任使双方能够主动了解对方的策略、优势及劣势，这种相互理解提高了他们进行协调的意图，有助于起草一份详细的合同［:］。同时，合同缔约阶段的能力信任及诚信信任有助于在合同中注入适应性［")］，发承包双方在互信的基础上会给予对方较大的转圜余地，以便应对合同履行过程中的不可抗力及物价波动等无法预见的因素，这使得合同条款设计具有较强的适应性。由此可见，初始信任水平越高，越有助于实现合同条款设计的明确性及适应性。

此外，初始信任在促进合同条款设计的同时，也影响着合同的履行。FM$ 等［8:］通过实证研究证实了信任增加了合同履行过程中的机会主义行为的概率，但详细的合同又间接降低了机会主义行为的概率，因此需要根据不同的信任水平采取不同的合同治理策略。杜亚灵和柯丹［"8］通过情景实验证实了初始信任与合同条款控制呈负相关关系，初始信任水平越低，发包人对于承包人的产出控制及行为控制越严苛。

基于上述分析，本文提出假设:

F!: 初始信任对合同治理有影响。

F!+: 初始信任对合同条款的明确性有正向影响。 F!G: 初始信任对合同条款的适应性有正向影响。 F!C: 初始信任对合同履行的严格性有负向影响。

(、合同履约阶段合同治理与信任的交互作用及其对于项目管理绩效的影响

合同履约阶段，发承包双方持续信任水平对合同治理与项目管理绩效间关系具有调节作用，同时，合同治理对初始信任与持续信任间关系亦具有调节作用; 此外，持续信任水平正向影响着项目管理绩效。

( 8) 持续信任对合同履行严格性与项目管理绩效间关系的调节作用

现有研究表明，履约阶段的合同执行力度与信任水平之间存在替代关系，高水平的信任使得交易双方降低了对于合同严苛性的追寻，限制了他们在交易过程中频繁地诉诸于合同［"(］，从而削弱了合同治理的作用效果。由此可见，持续信任可作为调节变量，影响合同履行严格性对于项目管理绩效的作用效果: 当持续信任水平较低时，合同是主要的治理手段［>］，合同的控制力度越强，越能抑制低信任情境下的机会主义行为带来的效率损失［8!］，此时合同履行的严格性对于项目管理绩效的提升作用显著; 而当持续信任水平较高时，交易双方将不愿意依靠合同这种交易成本较高的手段来约束双方行为，更倾向于采用协商等更为和平的解决方式［!<］，此时合同履行的严格性对于项目管理绩效的提升作用将变得十分微弱。

基于上述分析，本文提出假设:

F": 持续信任对合同履行的严格性与项目管理绩效间关系有负向调节作用。

( () 合同治理对于初始信任与持续信任间关系的调节作用

现有研究表明，公平合理的合同使得发承包双方不会再过多地计较得失，而是更多地提供增值建议和成本节约方案［8:］，从而使交易双方的关系向着更为友好互信的方向演化［"!］。由此可见，合同治理可作为调节变量，影响初始信任到持续信任的演化过程: 当合同治理水平较高时，良好的合同设计、明晰的条款及一定的适应性有助于交易双方间合作关系及信任水平的良性发展［!)］，此时初始信任对持续信任的正向影响较为显著; 而当合同治理水平较低时，合同条款设计的缺陷及合同执行力度的不足会使得交易双方认为此时的交易

(;>

环境稳定性不高、风险较大，双方合作态度会因此变得消极［""］，此时初始信任对持续信任的正向影响将变得十分微弱。

基于上述分析，本文提出假设:

F;: 合同治理对初始信任与持续信任间关系有正向调节作用。

F;+: 合同条款的明确性对初始信任和持续信任间关系有正向调节作用。 F;G: 合同条款的适应性对初始信任和持续信任间关系有正向调节作用。 F;C: 合同履行的严格性对初始信任和持续信任间关系有正向调节作用。

( !) 持续信任对项目管理绩效的促进作用

建设项目组织是一种临时性组织，相较于公司这种相对稳定且长期的组织结构而言，交易双方处于存在较多风险不确定性与较高投资专用性的关系之中。在这种情境下，持续信任的存在使得交易双方会将对方的利益纳入决策的考虑范围，从而双方更容易达成科学一致的决策。R3,0$ 等［(9］通过实证分析探索了履约阶段的信任水平对项目管理绩效的作用机理，研究发现信任、关系满意度、项目管理绩效之间存在正向传导作用。若交易双方之间存在较高水平的信任，可以减少交易成本和降低信息的不对称性，从而提高项目管理绩效［>］。

基于上述分析，本文提出假设:

F>: 持续信任对项目管理绩效有正向影响。

!、研究模型

基于现有理论基础及上述分析，本研究构建初始信任、持续信任、合同治理( 包含合同条款的明确性、合同条款的适应性及合同履行的严格性三个维度) 与项目管理绩效之间的理论模型，如图 8 所示。

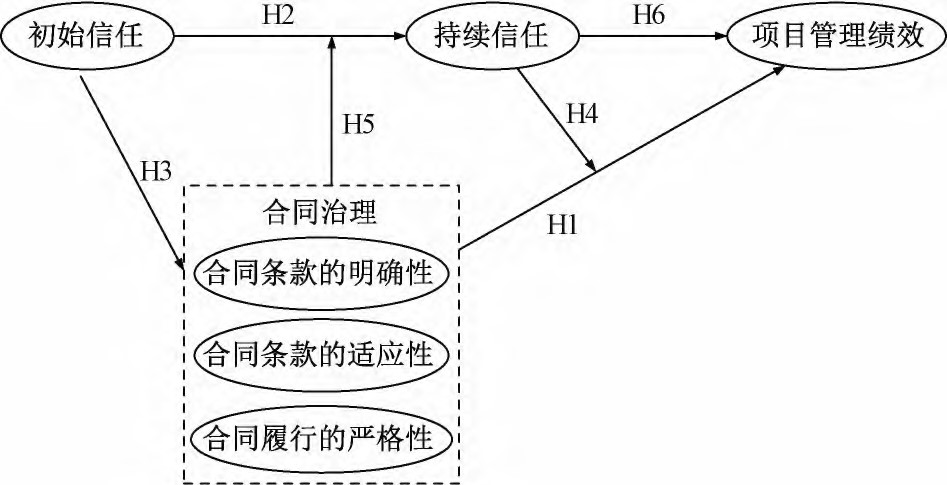


图 1 研究理论模型研究方法

8、量表设计

本研究各测量题项主要以国内外成熟量表为基础，其中，合同治理主要借鉴梁永宽和袁静［8"］、’3,-［89］等; 初始信任与持续信任主要基于尹贻林等［!］、杜亚灵和闫鹏［(>］的研究成果，有针对性地选取了 R3,0$ 等［(9］的能力信任及诚实信任、\*Cb,3-A0 等［(<］的认知信任及 X$,- 等［!)］的情感信任测量量表; 项目管理绩效主要借鉴何清华等［!:］、许劲和任玉珑［!9］的测量量表。在此基础上，课题组与从事建设项目管理的实务工作者进一步深入访谈，最终筛选确定了各变量的测量题项。为了更好地提高变量测量的差异化程度，研究采用 ; 级李克特( K3b.70) 量表。各变量的测量题项如表 ( 所示。

(、数据收集与数据分析

本研究的数据来源于问卷调查，选择问卷发放区域时主要考虑以下因素: 一是选择经济发展水平较高、体制较为完善的城市，以保证整合治理机制的可实现性; 二是选择较为大型的建设单位和施工单位，以获得最有代表性的数据; 三是选择与课题组联系较为密切的企业，以保证数据收集有畅通的渠道。研究共计发放问卷 !)) 份，回收 (!: 份。在进行统计分析之前，首先对收回的 (!: 份问卷逐一筛选，剔除样本的标准如下: !答案中有空白的; "答案过度集中于某一选项或中立选项过多的; #答题时间过短，可能并未认真审题的; %答卷中存在前后矛盾的。经筛选，得到有效问卷共计 89! 份。

本研究数据来源广泛，考虑到样本差异可能会造成结果差异，为此，采用方差分析对不同企业性质( 建设单位B施工单位) &不同招标方式( 公开招标B邀请招标B竞争性谈判) 及不同项目类型( 房屋建筑项目B市政公用项目B其他) 的问卷结果进行检验，结果显示，在 <;I的置信水平上，各样本组之间无显著差异。因此，调查

(;:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 样本的差异并不会对调查结果产生显著影响。样本描述见表 !。表 2 变量的测量题项 | | | | |  | | | |  | |  |
| 变量名称 | 测量题项 | | 题项来源 荷载 | | E7$,G+CA’D ! | | | | CＲ | | AVE |
| 合同条款的明确性  E8  合同条款的适应性  E(  合同履行的严格性  E! | E88 合同中详细规定了支付条件与支付方法  E8( 合同中详细规定了双方完成各自任务的角色 E8! 合同中详细规定了施工中的具体要求及标准  E(8 合同中详细规定了计划之外事情发生后如何处理  E(( 合同中详细规定了争议如何解决  E(! 合同中详细规定了变更及其调整的相关条款  E!8 在项目实施过程中合同条款对双方都有很强的法律约束力  E!( 合同对未能履约的情况制定了严厉的惩罚措施  E!! 合同外事项或工作，要求先签合同再动工 | | )H 9!)  )H 9<;  )H 9(8  )H <!>  梁永宽和  )H <8<  袁静［8"］、  ’3,-［89］ )H <!<  )H <!)  )H :<;  )H 9)< | |  | )H 9)>  )H <("  )H 9)< | | )H 99>  )H <;( )H 99! | | | )H :(8  )H 9>9 )H :8: |
| 初始信任  U@ | U@8 我方相信对方有能力取得预期成果  U@( 我方相信对方的技术人员及管理人员是能胜任的  U@! 我方相信对方是专业且专注的  U@" 鉴于对方的记录，我方没有理由怀疑对方的能力及其对未来的准备  U@; 我方认为对方是可以信赖的  U@> 我方认为在项目谈判时对方是公平的  U@: 在项目周期内，我方认为对方会按照约定行事 | | )H 9;" )H 9)!  R3,0$ 等［(9］、)H 9>9 杜亚灵和  )H 9)8  闫鹏［(>］、  尹贻林等［!］ )H 9>"  )H :<9  )H :9> | |  | )& <(( | | )H <!: | | | )H >98 |
| 持续信任  E@ | E@8 我方认为工作中的相关互动有助于增进双方的理解 E@( 我方认为可以从双方的互动中获得更多对方的信息  E@! 我方认为开放和诚实的态度有利于工作中信息的交流  E@" 我方认为对方未曾试图逃避其承诺  E@; 我方认为对方在同我们协商时很诚恳  E@> 我方认为对方做出重大决策时，会考虑我方的利益  E@: 我方认为与对方保持良好的私人关系可以改善双方的工作关系 | | \*Cb,3-A0 等［(<］、 X$,等［!)］ | )H 9>)  )H 9"8 )H :(:  )H :)(  )H ::!  )H :")  )H 9;; | | )H 9<: | | )H <8< | | | )H >(8 |
| 项目管理绩效 R | R8 项目交付后的质量、性能等指标达到预期目标  R( 项目交付后的结算成本小于或等于预算成本  R! 您所选的项目按照预计的工期交付 R" 项目交付后的我方实现了预期目标  R; 项目交付后的其他参与方也达到了预期目标 | | 许劲和  任玉珑［!9］、何清华等［!:］ | )H 9"9  )H :8(  )H 9)< )H 9"!  )H 9<! | | )H 99) | | )H <8! | | | )H >:9 |
|  | 表 3 问卷调查的样本特征性描述统计 | | | | |  | |  | | |  |
| 样本特征 | 类别 | | 频次 | | | | 占比( I) | | | |  |
| 受教育情况 | 专科及以上本科 | | 8"  8") | | | | :H :  :>H ; | | | |  |
|  | 研究生及以上 | | (< | | | | 8;H 9 | | | |  |
| 从事工程管理相关工作的年限 | !S; 年  >S8) 年  88S() 年 | | :(  ">  !) | | | | !<H !  (;H 8  8>H " | | | |  |
|  | (8 年及以上 | | !; | | | | 8<H ( | | | |  |
| 所属企业性质 | 建设单位施工单位 | | 8);  :9 | | | | ;:H "  "(H > | | | |  |
| 所在工作岗位 | 部门经理项目经理技术专员 | | ":  <8 (! | | | | (;H :  "<H :  8(H > | | | |  |
|  | 研发人员 | | ; | | | | (H : | | | |  |
|  | 其他 | | 8: | | | | <H ! | | | |  |
| (;9 | | 管理评论 |  | | | |  | | | 第 !" 卷 | |
|  | |  |  | | | |  | | | ( 续表) | |
| 样本特征 | | 类别 | 频次 | | | | 占比( I) | | |  | |
| 所参与的项目招投标方式 | | 公开招标邀请招标 | 8;:  () | | | | 9;H 9  8)H < | | |  | |
|  | | 竞争性谈判 | > | | | | !H ! | | |  | |
| 所参与的工程项目类型 | | 房屋建筑项目市政公用项目 | ;!  8)> | | | | (<  ;:H < | | |  | |
|  | | 其他 | (" | | | | 8!H 8 | | |  | |

本研究采用结构方程模型( J07MC0M7+% NiM+03$, \*$d.%，简称 JN\*) 进行数据分析及假设检验。常见的 JN\* 建模方法有两种: 一是基于协方差的 JN\* 方法，包括 5\*OJ、KUJ1NK、NTJ 等; 二是基于偏最小二乘( R+703+% K.+D0 JiM+7.D，简称 RKJ) 的 JN\* 方法，即 JN\*]RKJ。但前者的应用前提较强，要求数据符合正态分布、样本量在 !))S;)) 之间及随机抽样等。与之相比，JN\*]RKJ 存在显著优势: 其一，JN\*]RKJ 并未严格要求变量服从正态分布; 其二，在样本数量不足时，JN\*]RKJ 可以对模型的路径进行有效分析; 其三，基于协方差的 JN\* 方法在假定不满足的情况下，经常出现不适当解或不收敛现象，而 JN\*]RKJ 在这种情况下仍然适用，且管理领域的研究已广泛使用 JN\*]RKJ 作为数据分析的工具［";］。

鉴于上述优势及所获得的样本数量限制，本研究采用 JN\*]RKJ 方法对数据和假设进行检验。

!、量表的信度及效度检验

为保证测量量表及样本数据的可靠性，采用 JRJJ J0+03D03CD 8<H ) 对各变量进行 E7$,G+CA’D ! 系数、Q\*O 值及 Y+7%.00 球形检验，检验结果显示各变量 E7$,G+CA’D ! 及 Q\*O 值均大于 )H : 的标准，Y+7%.00 球形检验均显著，据此可认为量表的信度良好。在此基础上，采用 J/+70 RKJ !H ) 进一步进行各变量的组合信度( CＲ) 检验，结果显示各变量 CＲ 均大于 )H >)，表明量表质量较好。具体检验结果见表 (。

在信度检验完成的基础上，进一步进行效度检验，量表效度通常通过聚合效度和区别效度来测度。聚合效度检验主要是检验各题项的因子载荷值及 AVE 值。采用 J/+70 RKJ !H ) 进行检验，结果显示各题项载荷值大于 )H :，无交叉载荷现象，说明收敛效度较好，各潜变量的 AVE 值分别为 )H :(8、)H 9>9、)H :8:、)H >98、)H >(8、

)H >:9，均大于要求的 )H ; 水平［">］。最后，运用 AVE 值进行区分效度检验，检验结果如表 " 所示，对角线各变量 AVE 平方根值，均大于其他变量的标准化相关系数，这表明变量间具有良好的区分效度。效度检验的其余结果见表 (。

表 4 区分效度检验

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 题项 | 合同条款的明确性 | 合同条款的适应性 | 合同履行的严格性 | 初始信任 | 持续信任 | 项目管理绩效 |
| 合同条款的明确性 | )H 9"< |  |  |  |  |  |
| 合同条款的适应性 | )H !!! | )H <!8 |  |  |  |  |
| 合同履行的严格性 | )H (<8 | )H >;8 | )H 9": |  |  |  |
| 初始信任 | )H "!( | )H >;> | )H ;!( | )H 9(; |  |  |
| 持续信任 | )H !;( | )H >;; | )H "(: | )H >9: | )H :99 |  |
| 项目管理绩效 | )H !98 | )H "!9 | )H ""8 | )H >8) | )H >!( | )H 9(! |

注: 对角线是 5#N 平方根值，对角线以下是相关系数。

"、主效应分析

通过 J/+70 RKJ !H ) 对合同治理与信任对项目管理绩效的主效应进行拟合，并依据 5/+0$ 等提出的 ZO\

指标计算公式( GOF^ !communality × Ｒ( ) 对模型拟合度进行检验［":］，经计算，GOF ^ )H ;!>，大于复杂模型的标准值 )H !>。各主效应的路径系数如表 ; 所示。

从表 ; 的数据中可以看出: !假设 F8+( "^)H 8!<，p^)H )(!) &F8G( "^ )H (((，p ^ )H )8)) &F8C( "^ )H (!;， p^)H )))) 及 F>( "^)H ><"，p^)H )))) ，路径系数均为正，p 值均小于 )H );，均通过检验，表明合同条款的明确性、合同条款的适应性、合同履行的严格性及持续信任对于项目管理绩效均具有促进作用; "假设 F(( " ^

)H 8<"，p^)H )))) 路径系数为正，p 值小于 )H ))8，表明初始信任对于持续信任具有促进作用; #假设 F!+( " ^ )H "8:，p^)H )))) 及 F!G( "^)H (;>，p^)H )))) 路径系数均为正，p 值均小于 )H ))8，表明初始信任对于合同条款的明确性及适应性均有促进作用，且对条款明确性的促进作用显著强于条款适应性。

(;<

;、调节效应分析

通过 J/+70 RKJ !H ) 对合同条款的明确性、合同条款的适应性、合同履行的严格性及持续信任的调节效应进行拟合，各调节效应的路径系数如表 > 所示。

表 5 主效应的假设检验结果

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 假设 | 路径 | 路径系数 " | | @ 统计量 | | p 值 | 相关性 | 结果 |
| F8+ | 合同条款的明确性,项目管理绩效 | )H 8!< | | (H (>9 | | )H )(!\_ | 正相关 | 支持 |
| F8G | 合同条款的适应性,项目管理绩效 | )H ((( | | (H ;;9 | | )H )8)\_ | 正相关 | 支持 |
| F8C | 合同履行的严格性,项目管理绩效 | )H (!; | | "H :9! | | )H )))!!! | 正相关 | 支持 |
| F( | 初始信任,持续信任 | )H 8<" | | "H 9:" | | )H )))!!! | 正相关 | 支持 |
| F!+ | 初始信任,合同条款的明确性 | )H "8: | | ;H )8! | | )H )))!!! | 正相关 | 支持 |
| F!G | 初始信任,合同条款的适应性 | )H (;> | | "H 8<: | | )H )))!!! | 正相关 | 支持 |
| F!C | 初始信任,合同履行的严格性 | )H ):! | | 8H (8! | | )H (9: | 无 | 不支持 |
| F> | 持续信任,项目管理绩效 | )H ><" | | :H <>9 | | )H )))!!! | 正相关 | 支持 |
| 注: Tt!H (<，!!!p‘)H ))8; Tt(H ;9，!!p‘)H )8; Tt8H <>，\_ p‘)H );。下同。  表 6 调节效应的假设检验 | | | | 结果 | |  |  |  |
| 假设 路径 | | | 路径系数 " @ 统计量 | | | p 值 | 相关性 | 结果 |
| F" 合同履行的严格性[持续信任( 项目管理绩效) | | | =)H 89< | | (H "") | )H )8;\_ | 负相关 | 支持 |
| F;+ 初始信任[合同条款的明确性( 持续信任) | | | )H (8! | | (H 8>9 | )H )8(\_ | 正相关 | 支持 |
| F;G 初始信任[合同条款的适应性( 持续信任) | | | )H 8>9 | | !H 8(( | )H ))!!! | 正相关 | 支持 |
| F;C 初始信任[合同履行的严格性( 持续信任) | | | )H 8)! | | )H :;> | )H ">; | 无 | 不支持 |

从表 > 的数据中可以看出，!假设 F;+( "^)H (8!，p^)H )8() 及 F;G( "^)H 8>9，p^)H ))!) ，路径系数均为正，p 值均小于 )H );，均通过检验，表明合同条款的明确性及适应性对初始信任到持续信任的演化过程具有正向调节作用; "假设 F"( " ^ =)H 89<，p ^ )H )8;) ，路径系数为负，p 值小于 )H );，通过检验，表明持续信任对合同履行的严格性与项目管理绩效间关系具有负向调节作用; #假设 F;C( "^)H 8)!，p^)H ">;) 未通过检验。

为进一步分析调节作用的效果，采用简单斜率分析法绘制三个调节效果图，其中 F;+ 如图 ! 所示，F;G 如图 " 所示，F" 如图 ; 所示。

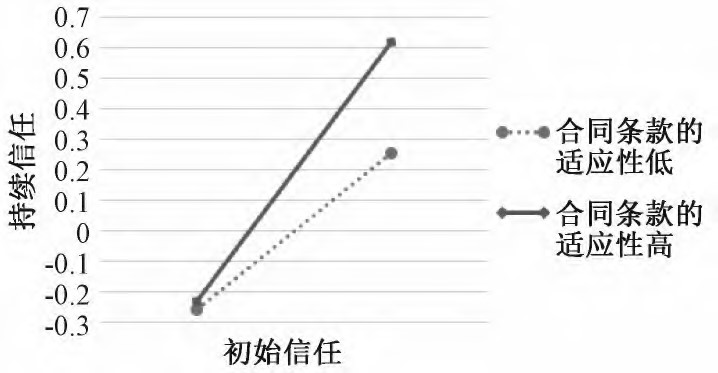
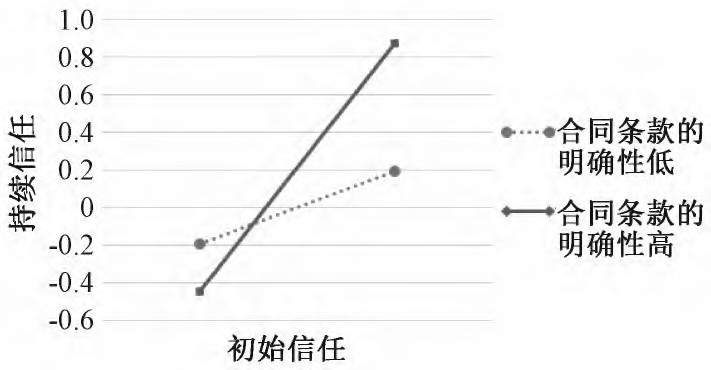


图 3 合同条款的明确性的调节效果图 图 4 合同条款的适应性的调节效果图

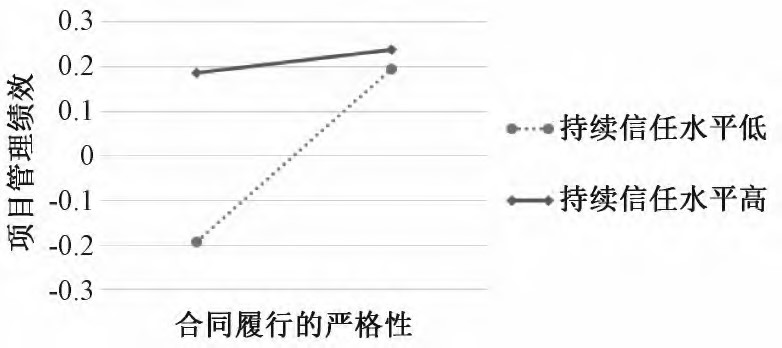


图 5 持续信任的调节效果图结果讨论

8、缔约阶段的合同治理能有效提升项目管理绩效，且合同条款的明确性及适应性与初始信任是互补关系假设 F8+、F8G 及 F8C 表明，合同治理能有效提升项目管理绩效，即合同条款的明确性、合同条款的适应性及合同履行的严格性均可以促进项目管理绩效的提升: ( 8) 在工程实践中，发承包双方在签约时会围绕项目目标制定尽可能严密且详细的专用条款，以期规范双方的履约行为，保障项目的顺利交付; ( () 工程合同除了权责利的划分界定，还应保持一定的灵活性，以保证对各种意外事件的快速响应，这不但可以大大降低不可预见事件发生后的争议成本，减少效率损失，还可限制双方的行为范围; ( !) 合同一旦签订生效，会对双方产

(>)

生法律效力，形成一种有效监督。发承包双方在履约过程中，会依据合同来规范自身行为，此时合同通过监督和激励的作用保障了工程项目的顺利进行。

假设 F!+ 及假设 F!G 表明，初始信任对合同条款的明确性及合同条款的适应性均具有显著的正向影响。这一结论证实了合同治理与信任并非独立作用于项目管理绩效的两个无关变量，而是互相影响的，在合同缔约阶段，初始信任水平越高，合同治理水平也越高。承包人信任发包人是其参与投标竞价的前提，而在经过资格预审、公开竞标等流程之后，发包人也会选择其认为最有能力的承包人来承担项目建设，双方在合同起草与谈判的过程中进一步加深对于彼此的了解，并基于此过程形成初始信任。较高水平的初始信任有助于发承包方之间对于敏感问题的协商，双方能够在友好的氛围中更为顺畅地沟通并协商具体的合同条款，从而对双方的角色、职责进行更加清楚和合理的划分，并对于某些风险事项的处理和争议的解决进行详细规定，以便对突发事件可以及时、准确地响应。

假设 F;+ 及 F;G 表明，合同治理对于初始信任与持续信任间关系有正向调节作用: ( 8) 由图 ! 可知，当合同条款的明确性较高时，初始信任对于持续信任形成的促进作用更为明显。张水波等从合同功能出发证实了在合同中规定各方责任、奖惩和保障措施可以联合双方利益、保证目标一致性、促进履约阶段沟通，从而增强彼此间的信赖程度［"9］，而本研究则是基于信任与合同治理交互作用的框架印证了这一结论。由此可见，信任与合同治理并非孤立地独自作用于项目管理绩效，而是在交互作用的基础上共同动态演化并影响着项目管理绩效$( () 由图 " 可知，当合同条款的适应性较高时，初始信任对于持续信任形成的促进作用更为明显。现有研究解释了合同的适应性条款通过控制风险为交易双方创造了一个相对稳定的交易环境，使其合作时的态度更为积极，双方关系朝着友好互信的方向良性演化［""］，而本研究证实了这一结论在建设项目领域的适用性，由于建设项目的周期较长且不确定性较高，提前设置合理的适应性条款对于促进信任的良性演化具有重要意义。

(、履约阶段的持续信任能有效提升项目管理绩效，且合同履行的严格性与持续信任是替代关系

假设 F8C 及假设 F" 表明，合同履行的严格性有助于提升项目管理绩效，且持续信任对于合同履行严格性与项目管理绩效间的关系具有负向调节作用。由图 ; 可知，当持续信任水平较低时，合同履行严格性与项目管理绩效之间的斜率较大，即合同的严格履行对于项目管理绩效具有显著的提升作用; 而当持续信任水平较高时，合同的严格履行对于项目绩效的提升作用则变得非常微弱。然而，无论持续信任水平的高低如何，合同履行的严格性对于项目管理绩效均存在正向影响，这说明，虽然持续信任水平较高时，信任对合同治理存在挤出效应，但却无法完全替代合同治理的作用。这一结果证实了较高水平的信任就可以放弃事后合同控制的结论［>］并不适用于建设项目领域，即信任与合同治理之间并非完全的替代关系，而是存在一定的互补关系。这可能是因为建设项目领域的特殊情境: 交易双方在建设过程中投入了巨大的资金和人力物力，而信任仅作为一种对另一方行为及其结果的心理预期，双方在合同执行时往往不会因为信赖对方而完全放弃对对方行为的监控，否则一旦出现风险事件或对方有违约行为，很难通过这种心理状态对彼此的行为和事件结果做出实质性或强制性的补偿。因此，建设项目治理需要合同治理与关系治理的共同作用，并根据履约阶段的持续信任水平合理调整合同执行的力度。

假设 F( 及假设 F> 表明，初始信任对于持续信任的发展具有促进作用，而持续信任有助于提升项目管理绩效，且持续信任提升项目管理绩效的作用效果比合同治理更强。这一结论说明，较高水平的持续信任在挤出合同履行严格性对于项目管理绩效作用效果的同时，也显著提升了项目管理绩效，从而形成“信任与合同治理动态交互作用于项目管理绩效”的逻辑闭环!!!信任与合同治理相互配合，共同促进项目管理绩效的提升。

# 研究结论与管理启示

8、研究结论与贡献

本研究基于已有研究成果，从动态发展的角度探讨合同治理与信任的交互作用对于项目管理绩效的影响，通过文献分析提出相应的假设，并构建了合同治理、初始信任、持续信任及项目管理绩效间关系的理论模型，经实证分析后得到如下结论: 合同缔约阶段，合同治理能有效提升项目管理绩效; 同时，初始信任对合同条款的明确性及合同条款的适应性具有显著的正向影响，且合同条款的明确性及合同条款的适应性对于初始信任与持续信任间关系亦具有正向调节作用，即此时合同治理与信任之间是互补关系。合同履约阶段，持续信任的发展受到初始信任的正向影响; 持续信任及合同履行的严格性均能有效提升项目管理绩效，但持续信任 (>8 对于合同履行的严格性与项目管理绩效间关系具有负向调节作用，即此时合同治理与信任之间是替代关系。

研究的创新点与贡献体现在以下方面:

( 8) 本研究基于缔约全过程的情境，从时间维度上赋予了合同治理及信任更为全面的内涵，弥补了现有研究将这两个重要构念作为一个静态变量或整体变量来考量的缺陷。一方面，对于合同治理，现有研究大多局限于静态的合同条款设计，忽略了履约阶段的合同执行效果。然而在实践中，无论合同条款的明确性及适应性多么完备，当事人都可能在不同程度上违背合同，从而影响合同治理对项目管理绩效的作用效果。而本研究对于合同治理的维度划分，区分了其在项目不同阶段的不同内涵，解释了其作用于项目管理绩效的动态过程。另一方面，对于信任，现有研究大多聚焦于项目治理周期内的持续信任水平，忽略了项目启动前的初始信任水平。事实上，在工程实践中信任是一个随项目进程推移而不断发展演化的动态变量。本研究将信任划分为初始信任及持续信任两个维度，揭示了初始信任是交易方对另一方的履约能力及履约意愿的信任，而持续信任则是指随着交易双方了解而不断加深的行为可信性和可预测性，并包含一定的情感特征。因而，将信任作为一个动态变量能进一步解释初始信任演化为持续信任，并通过提升持续信任水平来提升项目管理绩效的动态过程。

( () 本研究基于整合分析视角，探索了合同治理与信任的动态交互作用对于项目管理绩效的影响。过往的研究虽证实了合同治理与信任可以共同提升项目管理绩效，但未能从动态交互作用的角度深入研究这一问题，导致对工程实践中的一些现实情况缺乏解释力: 例如信任与合同之间究竟是互补关系还是替代关系始终是一个众说纷纭的辩论焦点，在某些情况下，当发承包双方信任关系良好时，更容易缔结出完备的合同，并进一步释放出合同治理对于项目管理绩效的正向作用; 而在某些情况下，当发承包双方信任关系良好时，双方将不再频繁地诉诸于合同，此时合同的治理功能仿佛失效了。出现这样的分歧，正是因为合同治理与信任的内在维度及其交互作用效果随项目阶段的不同而变化，本研究的结论证实了合同治理与信任在缔约阶段呈互补关系、在履约阶段呈替代关系，这一成果弥补了现有整合治理机制的研究不足，为后续研究提供了基石。

(、管理启示

在建设工程实践中，项目不同阶段的治理机制作用效果存在着显著差异。依据本研究的实证结果，提出以下几点管理启示:

( 8) 重视招投标阶段对承包人履约能力及履约意愿的考察，选择初始信任水平高的承包人

研究表明，初始信任是项目管理绩效提升的起点: 纵向来看，它有利于发承包双方设计出刚柔并济的合同; 横向来看，它促进了持续信任的发展。招投标阶段是初始信任形成的关键时期，发承包双方应共同努力促成高水平初始信任的良好起点。

建设项目的初始信任主要包括两方面: 一是履约能力; 二是履约意愿。其中发包人对于承包人履约能力的评估主要源于专业资质、财务状况、技术能力、管理能力等，而对于履约意愿的评估则主要源于过往业绩、工作态度、市场口碑等。因此在招投标阶段: !发包人可将影响发承包人初始信任形成的关键要素通过设置资格预审指标进行嵌入; "加强对于承包人履约能力及履约意愿的评审，尽量选择初始信任水平较高的承包人。经一定门槛筛选出的承包人，更容易与发包人建立良好的交往关系，这有助于下一步的合同签订与项目实施顺利进行。

( () 关注合同条款设计与初始信任的互补效应，确保合同刚柔并济的完备性

研究表明，初始信任水平推动着合同条款设计，而合同条款的明确性及适应性亦推动着初始信任到持续信任的发展过程。因此，在构建了高水平初始信任的良好起点后，发承包双方还应高度重视合同设计的刚柔并济，保证合同条款具有足够的明确性及适应性。

然而在中国工程实践中，发承包双方却往往有着“信任可以代替合同”的思维误区，认为拥有了较高水平的初始信任就可以轻视合同条款设计，甚至直接照搬相关部门颁布的合同范本，忽略了自身项目的特殊性，这使得合同失去指导意义。为充分发挥合同与初始信任的互补效应，发承包双方在设计合同时应尽可能提升其条款的明确性与适应性: !在相关合同范本的基础上，就项目现场施工条件、双方的责任范围、详细工期要求、质量标准、支付方式等事项进一步协商确定并明确描述; 还可以进一步通过合同履行过程中的反复、多角度沟通以确保对方能够正确理解合同条款的涵义。实践证明，良好的合同设计不仅可以增强彼此目标的统一性和完成任务目标的信心，还避免了因合同表达不明确或双方的理解偏差所造成的责任推诿和纠纷。"此外，还需设置合理的合同适应性条款，例如不可抗力事件的应对原则、冲突或纠纷的处理程序及风险分担范围内的补偿和调整条款等，以免意外发生时彼此推卸责任、互相埋怨。

(>(

( !) 履约阶段谨慎运用合同执行力度，平衡信任与合同治理

研究表明，合同履行严格性对项目管理绩效的促进作用受持续信任水平的负向调节，当持续信任水平较低时，合同治理对于项目管理绩效的提升效果显著; 而当持续信任水平较高时，合同的治理效果则变得十分微弱。因此，发包人应根据持续信任水平，合理运用合同的约束力。

在项目建设过程中，持续信任来源于发承包双方对合作关系的满意程度以及基于双方了解的行为可信性及可预测性。作为一种心理状态变量，持续信任的高低水平很难直接测量，只可依靠对方的履约行为得以显化。因此，在工程实践中的争议事件发生时，发包人可通过以下因素来评估彼此的持续信任水平，进而决定是否严格执行合同: !承包人过往表现; "对于争议事项，承包人是否存在渎职或不作为的过失; #双方能否通过协商形成合理的补救方案。若发包人对承包人的过往表现满意、且该争议事件不是承包人的故意过失，并且双方能够通过协商形成合理的补救方案，则没必要严格地执行合同约定来惩罚承包人。而若发包人经评估后，认为该承包人是不值得信任的，则应严格地执行合同，以免承包人采取机会主义行为、损害项目管理绩效。

!、研究不足与展望

本研究揭示了建设项目合同治理与信任的动态关系，为建设项目管理者在不同项目阶段的治理策略选择提供了建议，但研究仍存在一些不足，需要后续研究的跟进与完善: 第一，本研究尽力用一个通用的结论来解释项目的复杂情境，但实际上不同项目情境下治理机制的作用效果差别较大，而本研究收集的数据来自于常规项目而非复杂工程项目或重大项目，研究结论的应用存在一定局限性; 第二，本研究未考虑外部因素对合同治理与信任的作用效果的影响，而中国的建设工程行业并非是一个自由交易的完全竞争市场，项目管理绩效会受到诸多外部因素的影响，因此在后续的研究中还需考虑制度和项目情境的影响，纳入市场信息透明度、环境不确定性等因素作为控制或调节变量; 第三，本研究发现信任与合同治理对项目管理绩效的作用程度存在差异，合同治理作为一种正式机制，更多地表现为控制监督作用，例如项目的质量、成本、工期等; 信任则是以一种非正式机制发挥其激励运用，更偏重于项目参与方之间交易关系的改善，例如利益相关方的满意度。随着学者们对于项目管理绩效内涵的深入讨论，项目管理绩效逐渐被认为可能是二维或多维构念，因此合同治理与信任对于项目管理绩效作用的差异是否源于项目管理绩效维度划分的差异，还需通过后续研究加以证实。

参考文献:

［8］ EA.M,- J& O&，a3M @& X&，\*+, E& K& U,0.74.+23,- @7MD0 +,d E$//M,3C+03$, 430A R7$f.C0 R.7c$7/+,C.［V］& V$M7,+% $c E$,D07MC03$, N,-3,..73,- +,d \*+,+-./.,0，()8"，8!<( 9) : <"8]<;)

［(］ \*.,- n& @A. Ncc.C0 $c 1.%+03$,DA36 \*+,+-./.,0 $, R7$f.C0 R.7c$7/+,C. 3, E$,D07MC03$,［V］& U,0.7,+03$,+% V$M7,+% $c R7$f.C0 \*+,] +-./.,0，()8(，!)( () : 899]8<9

［!］ 尹贻林，董宇，王垚& 工程项目信任对风险分担的影响研究: 基于扎根理论的半结构性访谈分析［V］& 土木工程学报，()8;，

"9( <) : 88:]8(9

［"］ 梁永宽& 合同与关系: 中国背景下的项目治理机制!!!基于委托代理与交易成本理论的分析［V］& 科技管理研究，()8(，!(

( (() : (;8](;"

［;］ 郑传斌，丰景春，鹿倩倩& 全生命周期视角下关系治理与合同治理导向匹配关系的实证研究!!!以 RRR 项目为例［V］& 管理评论，()8:，(<( 8() : (>)](:)

［>］ RM7+,+/ R&，#+,,.D0. Y& J& @7MD0 +,d Z$2.7,+,C.: g,0+,-%3,- + @+,-%.d X.G［V］& 5C+d./L $c \*+,+-./.,0 1.23.4，())<，!"

( 8) : 88]!8

［:］ ’3,- a& E$/G3,3,- \$7/+% E$,07$%D +,d @7MD0 0$ U/67$2. ?4.%%3,- \30]OM0 R7$f.C0 R.7c$7/+,C.: 5 E$,c3-M7+03$,+% 5,+%LD3D［V］& U,0.7,+03$,+% V$M7,+% $c R7$f.C0 \*+,+-./.,0，()8:，!;( :) : 8(!9]8(;(

［9］ 5,,+ \*& E& \*303-+03,- U,C.,032. E$,c%3C0D 3, U,0.7]\37/ 1.%+03$,DA36D: N23d.,C. c7$/ K$,-]@.7/ JM66%L E$,07+C0D［V］& V$M7,+% $c

5CC$M,03,- +,d NC$,$/3CD，()8!，;>( 8) : 8<]!<

［<］ \%$73C.% J&，\*3%%.7 1& J07+0.-3P3,- c$7 5,03C36+0.d 13DbD +,d @M7GM%.,C. 3, K+7-.]JC+%. N,-3,..73,- R7$f.C0D［V］& U,0.7,+03$,+% V$M7,+% $c R7$f.C0 \*+,+-./.,0，())8，8<( 9) : "";]";;

［8)］ X3%%3+/D$, O& N& E+%CM%+032.,.DD，@7MD0，+,d NC$,$/3C O7-+,3P+03$,［V］& @A. V$M7,+% $c K+4 +,d NC$,$/3CD，8<<!，!>( 8) : ";!]"9>

1. @M7,.7 V& 1&，J3/3D0.7 J& V& R7$f.C0 E$,07+C0 \*+,+-./.,0 +,d + @A.$7L $c O7-+,3P+03$,［V］& U,0.7,+03$,+% V$M7,+% $c R7$f.C0 \*+,] +-./.,0，())!，8<( 9) : ";:]">"

［8(］ @+d.%3D J&，Y+f+73 R& U,C.,032.D 2.7DMD @7+,D+C03$, E$D0D: 5 @A.$7L $c R7$CM7./.,0 E$,07+C0D［V］& 1+,d V$M7,+% $c NC$,$/3CD， (>!

())8，(!() : !9:]"):

［8!］ R$66$ K&，j.,-.7 @& ?$ \$7/+% E$,07+C0D +,d 1.%+03$,+% Z$2.7,+,C. \M,C03$, +D JMGD030M0.D $7 E$/6%./.,0D? ［V］& J07+0.-3C \*+,+-./.,0 V$M7,+%，())(，(!( 9) : :):]:(;

［8"］ 梁永宽，袁静& 建设项目合同治理的衡量与现状!!!基于业界的问卷调查与案例研究［V］& 建筑经济，())<，(8() : ("](: ［8;］ 骆亚卓& 合同治理与关系治理及其对建设项目绩效影响的实证研究［?］& 暨南大学博士学位论文，()88 ［8>］ 张莎& F 高速建设项目合同治理优化研究［?］& 湘潭大学硕士学位论文，()8:

［8:］ FM$ Y&，a. a&，jA+$ n& @A. U/6+C0D $c @7MD0 +,d E$,07+C0D $, O66$70M,3D/ 3, 0A. !RK U,dMD07L: @A. \*$d.7+03,- 1$%. $c ?.]

/+,d g,C.70+3,0L［V］& U,0.7,+03$,+% V$M7,+% $c R7$dMC03$, NC$,$/3CD，()8;，8:): 8>)]8:)

1. ’3,- a& U/6+C0 $c TM+%30L R.7c$7/+,C. 5/G3-M30L $, E$,07+C0$7’D O66$70M,3D03C Y.A+23$7D 3, R.7D$,]0$]O7-+,3P+03$, R7$f.C0D:

@A. \*.d3+03,- 1$%.D $c E$,07+C0 ?.D3-, +,d 566%3C+03$,［V］& U,0.7,+03$,+% V$M7,+% $c R7$f.C0 \*+,+-./.,0，()89，!>( ") : >")]>"<

［8<］ nM j& ?& F$4 \$7.3-, \37/D EM70+3% K$C+% JM66%3.7 O66$70M,3D/ 3, EA3,+: ?.0+3%.d E$,07+C0D，E.,07+%3P.d E$,07$%，+,d 1.%+] 03$,+% Z$2.7,+,C.［V］& V$M7,+% $c U,0.7,+03$,+% YMD3,.DD J0Md3.D，()8(，"!( :) : >::]><(

［()］ Q+,d$73 \*& J$C3+% ’$7/D +,d E$//M,30L N,c$7C./.,0［V］& @A. 1.23.4 $c NC$,$/3C J0Md3.D，8<<(，;<( 8) : >!]9)

［(8］ \*+L.7 1& E&，?+23D V& F&，JCA$$7/+, \& ?& 5, U,0.-7+032. \*$d.% $c O7-+,3P+03$,+% @7MD0［V］& 5C+d./L $c \*+,+-./.,0 1.23.4， 8<<;，()( !) : :)<]:!"

［((］ 1$MDD.+M ?& \*&，J30b3, J& Y&，YM70 1& J& ’$0 J$ ?3cc.7.,0 +c0.7 5%%: 5 E7$DD]?3DC36%3,. #3.4 $c @7MD0［V］& 5C+d./L $c \*+,+-.] /.,0 1.23.4，8<<9，(!( !) : !<!]")"

［(!］ K.43Cb3 1& V&，YM,b.7 Y& Y& @7MD0 3, 1.%+03$,DA36D: 5 \*$d.% $c @7MD0 ?.2.%$6/.,0 +,d ?.C%3,.［V］& 5C+d./L $c \*+,+-./.,0 1.23.4，8<<9，(!( !) : "!9]";9

［("］ 尹贻林，徐志超& 工程项目组织中信任状态的发展与演进: 中国管理情景下的探索性研究［V］& 管理工程学报，()8:，!!

( () : :"]9!

［(;］ 吴悦，顾新，王涛& 信任演化视角下知识网络中组织间知识转移机理研究［V］& 科技进步与对策，()8"，!8( ()) : 8!(]8!>

［(>］ 杜亚灵，闫鹏& RRR 项目中初始信任形成机理的实证研究［V］& 土木工程学报，()8"，":( ") : 88;]8("

［(:］ 蒋卫平，张谦，乐云& 基于发包人方视角的工程项目中信任的产生与影响［V］& 工程管理学报，()88，(;( () : 8::]898

［(9］ R3,0$ V& Q&，J%.23, ?& R&，N,-%3DA Y& @7MD0 3, R7$f.C0D: 5, N/6373C+% 5DD.DD/.,0 $c O4,.7BE$,07+C0$7 1.%+03$,DA36D［V］& U,0.7] ,+03$,+% V$M7,+% $c R7$f.C0 \*+,+-./.,0，())<，(:( >) : >!9]>"9

［(<］ \*Cb,3-A0 ?& F&，EM//3,-D K& K&，EA.72+,L ’& K& U,303+% @7MD0 3, ’.4 O7-+,3P+03$,+% 1.%+03$,DA36D［V］& 5C+d./L $c \*+,+-./.,0

1.23.4，8<<9，(!( !) : ":!]"<)

［!)］ X$,- X& Q&，EA.M,- J& O&，a3M @& X& 5 \7+/.4$7b c$7 @7MD0 3, E$,D07MC03$, E$,07+C03,-［V］& U,0.7,+03$,+% V$M7,+% $c R7$f.C0 \*+,+-./.,0，())9，(>( 9) : 9(8]9(<

［!8］ 严玲，史志成，严敏，等& 公共项目契约治理与关系治理: 替代还是互补? ［V］& 土木工程学报，()8>，"<( 88) : 88;]8(9

［!(］ 孙华，魏康宁，丁荣贵& “互补”还是“替代#? !!!关系治理、正式治理与项目绩效［V］& 山东大学学报( 哲学社会科学版) ，()8;，8( >) : 888]8(8

［!!］ 严玲，阳涛，邓娇娇& 公共建设项目治理策略研究: 本土化构念及其组合类型［V］& 预测，()8:，!>( >) : >(]>9

［!"］ 李召敏，赵曙明& 环境不确定性、任务导向型战略领导行为与组织绩效［V］& 科学学与科学技术管理，()8>，!:( () : ::]9<

［!;］ 丁继勇，王卓甫，5,M/G+ E&，等& 建设工程项目交付方式与项目绩效研究综述［V］& 土木工程学报，()8"，":( ") : 8!<]8;(

［!>］ 50b3,D$, 1& R7$f.C0 \*+,+-./.,0: E$D0，@3/. +,d TM+%30L，@4$ Y.D0 ZM.DD.D +,d + RA.,$/.,$,，U0D @3/. 0$ 5CC.60 O0A.7 JMC]

C.DD E730.73+［V］& U,0.7,+03$,+% V$M7,+% $c R7$f.C0 \*+,+-./.,0，8<<<，8:( >) : !!:]!"(

［!:］ 何清华，罗岚，李永奎，等& 工程项目组织集成对项目绩效的影响路径［V］& 同济大学学报( 自然科学版) ，()8"，"(( 8) :

8;8]8;9

［!9］ 许劲，任玉珑& 项目关系质量、项目绩效及其影响关系实证研究［V］& 预测，()8)，(<( 8) : :8]:;

［!<］ Y.,30.P]523%+ E&，F+70/+,, 5&，?.4M%c Z&，.0 +%& U,0.76%+L $c 1.%+03$,+% +,d E$,07+C0M+% Z$2.7,+,C. 3, RMG%3C]R732+0. R+70,.7]

DA36D: @A. \*.d3+03,- 1$%. $c 1.%+03$,+% ’$7/D，@7MD0 +,d R+70,.7D’E$,073GM03$,［V］& U,0.7,+03$,+% V$M7,+% $c R7$f.C0 \*+,+-.] /.,0，()89，!>( !) : "(<]""!

［")］ 陈奕林，尹贻林& 基于信任的合同柔性改善项目管理绩效研究［V］& 科研管理，()8<，")( !) : 8<:]()9

［"8］ 杜亚灵，柯丹& RRR 项目中初始信任对合同条款控制影响的情境模拟实验研究［V］& 管理工程学报，()8<，!!( !) : 899]8<;

［"(］ R$66$ K&，jA$M Q& j&，K3 V& V& XA., C+, a$M @7MD0“@7MD0#? E+%CM%+032. @7MD0，1.%+03$,+% @7MD0，+,d JM66%3.7 R.7c$7/+,C.［V］& J07+0.-3C \*+,+-./.,0 V$M7,+%，()8>，!:( ") : :("]:"8

［"!］ @MM%3 \*& \*&，1$4%3,D$, J&，Q$A @& a& ?L,+/3CD $c E$,07$% 3, E$,D07MC03$, R7$f.C0 @.+/D［V］& E$,D07MC03$, \*+,+-./.,0 +,d NC$,$/3CD，()8)，(9( () : 89<]()(

［""］ X.G.7 K&，\*+L.7 Q& ?.D3-,3,- Ncc.C032. E$,07+C0D: Ne6%$73,- 0A. U,c%M.,C. $c \7+/3,- +,d Ne6.C0+03$,D［V］& 5C+d./L $c \*+,] +-./.,0 1.23.4，()88，!>( 8) : ;!]:;

(>"

|  |  |
| --- | --- |
| ［";］ | F+37 V& \&，J+7D0.d0 \*&，13,-%. E& \*& 5, 5DD.DD/.,0 $c 0A. gD. $c R+703+% K.+D0 JiM+7.D J07MC0M7+% NiM+03$, \*$d.%3,- 3, \*+7b.0] 3,- 1.D.+7CA［V］& V$M7,+% $c 0A. 5C+d./L $c \*+7b.03,- JC3.,C.，()8(，")( !) : "8"]"!! |
| ［">］ | FM%%+,d V& gD. $c R+703+% K.+D0 JiM+7.D ( RKJ) 3, J07+0.-3C \*+,+-./.,0 1.D.+7CA: 5 1.23.4 $c \$M7 1.C.,0 J0Md3.D［V］& J07+0.]  -3C \*+,+-./.,0 V$M7,+%，()8;，()( () : 8<;]()" |
| ［":］ | 5/+0$ J&，ND6$D30$ #3,P3 #&，@.,.,A+MD \*& 5 Z%$G+% Z$$d,.DD]$c]c30 U,d.e c$7 RKJ J07MC0M7+% NiM+03$, \*$d.%3,-［V］& @A. nKUU  JUJ JC3.,03c3C \*..03,-，())"，("( 8) : :!<]:"( |
| ［"9］ | 张水波，陈俊颖，胡振宇& 工程合同对承包方合作行为的影响研究: 信任的中介作用［V］& 工程管理学报，()8;，(<( ") : |

>]88

Dynamic Ｒelationship between Contract Governance，Trust and Project Management Performance: Integrated Analysis of the Whole Process about Construction Project

Yan Ling，Zhang Sirui and Zheng Tong

( JCA$$% $c \*+,+-./.,0，@3+,f3, g,32.7D30L $c @.CA,$%$-L，@3+,f3, !))!9")

Abstract: U, 0A. C$/6%3C+0.d +,d CA+,-3,- .,237$,/.,0 $c C$,D07MC03$, 67$f.C0，67$f.C0 -$2.7,+,C. /+3,%L d.6.,dD $, 0A. 3,0.-7+03$, $c C$,07+C0 -$2.7,+,C. +,d 7.%+03$,DA36 -$2.7,+,C. 430A 07MD0 +D 0A. C$7. .%./.,0& F$4.2.7，/$D0 $c 0A. .e3D03,- 7.D.+7CA.D +G$M0 0A. 3,0.] -7+03$, -$2.7,+,C. /.CA+,3D/ c$CMD $, D0+03C C$/G3,+03$, $7 MD. .e0.7,+% c+C0$7D 0$ .e6%+3, 0A. dL,+/3C 7.%+03$,DA36 G.04.., 0A./，430A %300%. iM+,030+032. 7.D.+7CA.D 3,0$ 0A. 3,0.-7+03$, -$2.7,+,C. /.CA+,3D/ 3, 0A. 03/. d3/.,D3$,& U, 23.4 $c 0A3D，0A3D D0MdL d323d.D C$,07+C0

-$2.7,+,C. 3,0$ 67.]C$,07+C0 d.D3-, +,d 6$D0]C$,07+C0 6.7c$7/+,C.，4A3CA C$77.D6$,d 7.D6.C032.%L 0$ 3,303+% 07MD0 +,d C$,03,M$MD 07MD0&

Y+D.d $, 0A. +,+%LD3D $c 0A. .e3D03,- %30.7+0M7.，AL6$0A.D.D $c 0A. 7.%+03$,DA36 +/$,- C$,07+C0 -$2.7,+,C.，3,303+% 07MD0，C$,03,M$MD 07MD0 +,d 67$f.C0 /+,+-./.,0 6.7c$7/+,C. +7. 6M0 c$74+7d +,d 0A. C$,C.60M+% /$d.% 3D C$,D07MC0.d& @A. 6+703+% %.+D0 DiM+7.D /.0A$d 3D MD.d 0$ +,+%LP. 89! C$%%.C0.d iM.D03$,,+37.D& @A. 7.DM%0D DA$4 0A+0: 3, 0A. C$,07+C03,- D0+-.，C$,07+C0 -$2.7,+,C. C+, .cc.C032.%L 3/67$2. 67$f.C0

/+,+-./.,0 6.7c$7/+,C.，+,d 0A. C%+730L +,d +d+60+G3%30L $c C$,07+C0 0.7/D +7. C$/6%./.,0+7L 0$ 3,303+% 07MD0; 3, 0A. C$,07+C0 6.7c$7/]

+,C. D0+-.，C$,03,M$MD 07MD0 C+, .cc.C032.%L 3/67$2. 67$f.C0 /+,+-./.,0 6.7c$7/+,C.，+,d 0A. 73-$7 $c C$,07+C0 6.7c$7/+,C. +,d C$,03,M]

$MD 07MD0 A+2. + DMGD030M032. 7.%+03$,DA36& @A.D. c3,d3,-D d..6., 0A. 7.D.+7CA $, 0A. dL,+/3C /.CA+,3D/ $c 3,0.-7+0.d -$2.7,+,C.，+,d

67$23d. 0A.$7.03C+% G+D3D c$7 /+,+-.7D 0$ CA$$D. 73-A0 -$2.7,+,C. /.CA+,3D/ 3, d3cc.7.,0 D0+-.D $c C$,D07MC03$, 67$f.C0& Key words: C$,D07MC03$, 67$f.C0，C$,07+C0 -$2.7,+,C.，3,303+% 07MD0，C$,03,M$MD 07MD0，67$f.C0 /+,+-./.,0 6.7c$7/+,C.