

中国情境下PPP项目争议治理有效吗？

——考虑关系治理的中介作用

孙雷霆, 单文宣, 刘忆宁

海军勤务学院, 天津

收稿日期: 2022年9月17日; 录用日期: 2022年10月20日; 发布日期: 2022年10月27日

摘要

以当前中国情境下PPP项目为研究对象, 围绕争议治理、关系治理对项目绩效的影响进行研究。解构争议治理和关系治理的作用维度, 建立两种治理与项目绩效作用的理论模型。面向国内PPP项目参与人员回收了378份问卷并对理论模型及研究假设进行实证检验。研究认为, 当前情境下进行争议治理能够显著提升PPP项目绩效, 关系治理在该影响中起到部分中介作用。研究进一步深化PPP项目治理体系, 补充项目治理中关于化解项目冲突的认知, 丰富PPP项目绩效影响研究渠道, 为项目主体进行良好的项目治理并提高项目绩效提供指导。

关键词

争议治理, 关系治理, 项目绩效, PPP项目

Is PPP Project Dispute Governance Effective in China?

—Analyzing the Mediating Role of Relationship Governance

Leiting Sun, Wenxuan Shan, Yining Liu

Naval Logistics Academy, Tianjin

Received: Sep. 17th, 2022; accepted: Oct. 20th, 2022; published: Oct. 27th, 2022

Abstract

This paper focuses on the impact of dispute governance and relationship governance on PPP project performance in the current Chinese context. By explaining the role dimensions of relationship governance and dispute governance, the theoretical model is established that represents

a dual governance mechanism and its effect of performance. 378 questionnaires are reclaimed, and they tested the theoretical model and research hypothesis. These questionnaires were sent to the participants in PPP projects. The following conclusions are obtained through the study. Both dispute governance and relationship governance have a positive impact on project performance. At the same time, relational governance has a mediating role. This dual governance has a positive driving effect on performance for PPP projects. The conclusion of this research deepens the governance system of PPP projects, and complements the understanding of project governance. This paper adds to the research channel about performance of PPP projects, and provides guidance for the project governance and performance improvement.

Keywords

Dispute Governance, Relationship Governance, Project Performance, PPP Project

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

PPP (Public-Private-Partnership)项目一方面连着政府利益(可能使用财政资金,可能政府具有相应产权等),另一方面连着社会资本利益(融资控股、股份分红等),是推动改革,促进社会经济进步的重要发展模式之一。从合作属性来看,PPP模式必然存在争议多发的情况,必须积极进行争议治理,以防范化解合作风险,使PPP项目能够健康有序开展。中国情境下PPP项目争议发生的原因在于,政府主体、社会资本主体(包括资本股东)、PPP项目经理人以及项目外部利益相关主体之间形成了复杂的多方契约环境,在无限利益诉求下,项目各方主体间必然会产生各种博弈,这种博弈可能是有形的,也可能是无形的,而博弈是引发多种合作矛盾的重要原因,这会影响项目绩效。在上述背景下,继续调查当前中国PPP经济实践发现:很多看似规范合理、契约严密的PPP项目最终并没有顺利运行,产生了诸多项目冲突问题;很多看似并不完美的项目,在项目主体本着促进良好关系的前提下却较成功地实现了项目目标;很多关系融洽、彼此十分熟悉的项目主体,在交易合作中却并不一帆风顺,各种项目冲突凸显,各方主体不得不针对PPP合作内容反复谈判,从而影响了契约关系甚至最终关系就此破裂;很多初次合作的项目主体,因重视了关系激励作用,最终合作较成功。上述现象进一步说明,项目治理安排是否能够控制项目争议不仅受到治理措施本身的影响,也极大地受到项目主体关系作用的影响。当前,尚无相关研究回答下列问题:对PPP项目开展协议争议治理是否能够有效提升PPP项目各参与方的合作质效?是否能够有利于提升项目绩效?关系治理与争议治理是否具备某种内在联系?本文立足于PPP项目协议争议治理,考察其对项目绩效的作用,同时考虑对关系治理协议争议治理发挥效果的过程中产生的作用进行实证研究,为中国情境下PPP项目开展协议争议治理提供参考。

2. 理论基础与研究回顾

2.1. 争议治理

PPP项目争议通常表现在交易成本异常上升、信任流失、风险失控等层面,进而产生项目目标冲突、项目剩余权利冲突,使得PPP项目在进展过程中形成各方不能统一的认知偏差,最终甚至影响项目推进。

一方面,如果未按照正确理念去发展 PPP 模式,片面地将 PPP 模式作为融资手段,会造成风险分配的争议,政府与社会资本都不希望承担过高的风险或承担对方的债务。另一方面,PPP 项目产生争议,其争论的焦点通常集中在制度规则解读不统一造成的关系恶化上,而 PPP 项目的协议签订和履行过程通常较为严谨。项目各参与方均倾向于进行强度较大的契约治理,即围绕 PPP 项目协议进行项目治理,从而忽略了关系维持的重要作用。实际上,PPP 项目本身就具有非常强的不确定性,项目参与各方不可能预测到所有可能情况,各方利益相关主体在追求项目目标实现条件上不完全等同[1]。各参与方尽可能去追求项目可获得利益,通常是以不损害自身利益为目标去实现[2]。各参与方并不能事先确定最佳的协议设计方式[3],这也与契约不完全理论的观点相契合[4]。争议治理多以公共管理或社会危机为研究对象,对危机归因模型、危机内在驱动力、利益相关者效应、争议治理体制等方面进行研究。但是 Loosemore 认为,项目实施过程中的争议治理同样值得关注,它可以降低项目冲突发生频率,保证项目顺利实施[5]。目前,由于 PPP 项目近年来在国内的井喷式发展,业内外普遍高估了 PPP 模式带来的红利,PPP 项目争议在 2017 年末开始逐步受到重视。因此,在公私合作层面少有 PPP 模式争议治理角度的研究,国内尚没有专门针对 PPP 项目的危机及其治理问题、以及争议治理是否能够真正提高项目绩效进行专门研究。

2.2. 关系治理

以契约经济学家 Williamson 为代表的交易成本理论主张交易成本经济化[6],他认为关系契约能够弥补正式契约的不完全。关系治理关注契约交易效率和非市场化的契约交易安排,着重分析契约交易组织模式的性质及其契约交易效率背后的逻辑[7]。针对交易成本对履约产生的负面影响,Williamson 提出以契约交易性质为解释变量构建治理框架,进而降低交易成本。上述研究范畴着重强调对契约关系进行全过程内外部治理[8]。现有研究已经证实了关系治理能够减少少数交易所带来的交易成本增加现象,并能够在缔约和履约过程中强化信任、沟通、权力制约以及灵活性,减少争议并推进合作[9]。Ling 通过研究提出,契约治理不能完全解决合作方的争议问题,尤其是环境是不确定的、项目动态发展的,此时进行关系治理有利于增加各方的互动,使合作更加顺利[10]。在依赖于过程和规则下,关系治理能够灵活、快速地使项目主体共同解决问题,消除分歧、减少冲突,提高各方满意度,进而提升项目绩效[11]。可见,关系治理可以缓解项目交易冲突,为争议治理提供关系改善路径,为项目交易关系提供内在的稳定机制,关系治理在争议治理对项目绩效作用中所起到的作用尚没有相关实证研究证实。

3. 理论模型与研究假设

论文按照如下思路构建理论模型:一是现有文献对关系治理的研究已较深入,但是尚无专门从关系治理对争议治理有何作用以及二者的关系进行研究;二是现有文献尚无以项目争议治理作为独立治理元并分析其与项目绩效影响关系的研究视角。通过分析研究,进行下述假设的提出。

PPP 各参与方需要拥有共同项目目标,才能真正实现项目成功[12]。为了项目最终能够达成,项目的各方参与主体能够理解和认可项目共同目标并为此付诸于行动[13]。为了尽可能消除 PPP 项目运行过程中的目标不一致,项目主体有意愿追求较合理的项目固有资本占有权利匹配方式。当项目冲突已实际发生时,项目主体将有意识地限制冲突对项目运作的影响,并进一步制约项目的指定权利分配。项目主体通常利用灵活的、非正式的和个别的管理机制来解决项目冲突,解决项目运作过程中所产生的争议问题,并尽可能提升项目运行绩效,这属于权力分配机制下项目主体的危机管理调节行为[14][15]。此外,在项目运作过程中,项目的正式契约规定了明示的契约权益,解决冲突和消除分歧的本质是在反复谈判中使项目剩余资本被合理占有,项目剩余控制权利被科学分配[16][17]。因此,针对争议进行谈判对项目绩效有提升作用。综合来看,PPP 项目开展协议争议治理能够对项目初始协议中未提及的内容进行补充,有

助于项目良好健康推进。原因在于,PPP项目的不完全(包括环境不确定和契约不完全)造成项目在运作过程中项目目标矩阵发生动态变化,一旦PPP各参与方的利益目标平衡被破坏,参与方不得不调整自身目标,而这种调整绝不仅仅是基于对其他参与方的妥协,相反可能是一种另外方式的止损,即将自身的风险继续向对方转移。可见,通过协议目标的再谈判有益于各参与方减少争议。针对项目争议的谈判会推动项目剩余权利被再次进行科学合理的再分配,使项目主体可以在争议发生后,通过谈判商议协议中不明确的部分(双方涉及利益争议的部分)。争议治理有利于项目健康,也有利于各参与方对权利责任的再次明晰,从而保障项目目标得以实现[18],再谈判对提高项目绩效是有效的[19][20]。综合上述分析,提出如下假设:

H1 争议治理对项目绩效有正向影响作用。

PPP项目的各方参与主体在最初是基于一定的信任进行合作,并逐渐增加交往频率以促进相互了解,项目主体基于自身能力对项目运行良好未来的预期[21]。一是在长期合作导向下,项目主体为了未来关系得以延续而增加对彼此的信任。项目主体将专注于共同的项目目标,以确保实现项目利益。PPP各参与方有合作项目最终成功的意愿,能够在一定程度上对项目目标达成形成共识,并可以为此付诸于行动[22]。这些行动是各方出于发展稳定关系的愿望而传递维持关系价值态度的行动,有利于项目绩效的提高[23]。二是在PPP项目实施过程中,信息不对称是非常普遍的,各参与方有必要建立有效的信息共享机制[24]。三是PPP项目涉及多方利益相关主体参与,既有占据政策主导地位的政府方,也有占据投资主导地位的社会资本方,可见PPP项目的权力结构比较复杂。项目主体需要在权力制约条件下不断调整共同责任和利益占主导地位的交易关系中所形成的伙伴关系,以保证合理的项目运作行为。权力制约是项目主体对于契约权力的限制程度,它是维护契约关系的行为[25]。项目主体的合作体现在具有各自追求目标的互惠依赖关系,是一种有意识的或刻意的协作行为,同时必须强调在权力制约下形成项目主体主观意识行为。项目主体之间权力制约越强,行使外部法律权力的可能性越小,关系价值越高,更有利于项目绩效的提高。四是PPP项目契约具有典型的不完全性特征,因而项目契约并非如理想契约那样具备最优化的均衡性和相容性,不可能具有无限包容的契约关系。不确定性处理准则体现项目各方主体联合行动或维护关系的价值取向[26],是为了减少因交易不确定性而产生成本所进行的契约关系调整手段,目的是应对PPP项目复杂的交易环境和信息不对称情况,实际上是对在PPP项目运作过程中必然存在的不确定性而进行的对应策略[27]。综合上述分析,提出如下假设:

H2 关系治理对项目绩效提升有正向影响作用。

争议治理通过关系治理影响项目绩效。一是信任在调节危机中起到重要的作用,一些学者在讨论项目绩效时已证实了信任的驱动作用[28][29]。二是沟通是安排各项项目权利的必要手段。沟通既包括各方主体通过商议正式的书面契约明确项目主体的权利义务[30],也包括履约过程中的契约关系重构。三是尽管项目权力通常来源于受到严格强制制度约束的正式项目契约,但是针对项目主体权力进行的反复协商却属于关系治理范畴。良好的关系治理能够实现科学的权力监督与控制,即使正式的协议中存在一定的权利义务遗漏,也能够使各参与方具有良好的自我约束和制约[31]。四是PPP项目需要一定的不确定性处理准则,使项目主体对未来不确定的项目或然情形持续确立良好的行动规范。根据契约不完全理论,PPP项目协议不完全使各参与方产生各种分歧,这会增加项目交易成本[32]。不确定性处理准则使项目各方主体面临未知情形的共赢共识,能够共同促进项目主体的合作。已有研究证实了不确定性处理准则在一定程度上使具有不同利益追求的项目主体消除目标冲突,并对剩余权利分配也有一定的积极作用。综合上述分析,提出如下假设:

H3 关系治理在争议治理与项目绩效关系中具有中介作用。

4. 研究设计

4.1. 样本选择与数据收集

本研究采取问卷调查与半结构化访谈相结合的数据收集方式,对 PPP 项目管理者、PPP 社会资本股东以及正在从事 PPP 项目的管理人员进行问卷调查,收集用以验证假设的结构化数据,对调查单位的一些中高层管理人员进行回访,保证研究结论的可靠性与实用性。数据采集周期是 2021 年 11 月至 2022 年 7 月。针对本研究所涉及的问题制定调查样本的选择标准包括两点。一是调查对象尽量选取直接从事 PPP 项目运作、资本股权代理、项目管理等相关工作的政府部门管理人员、社会资本股东、PPP 项目经理人。原因在于,为保证调查对象能够胜任回答问卷,受调查对象应了解 PPP 项目争议及其治理方面的实际问题,了解项目管理中的冲突关系,具有一定的项目管理控制权。二是调查问卷发放尽量选择自由式而非强制式。原因在于,为保证调查问卷收集的数据具备一定信度,应选择愿意并敢于回答的相关人员。通过事前沟通保证受调查对象对问卷调查的投入,并说明数据只用于学术研究且匿名采用,使受调查的相关单位和人员不会因担心泄露本单位工作情况、商业秘密或影响关系网络而刻意回避或随意填写调查问卷中的问题。

正式调查采用网络访问式调查法,共发放调查问卷 420 份,回收有效问卷 378 份,有效回收率为 90%,在所有调查对象中,本科及以上学历占全部调查对象的 90.3%,保证调查对象能够较好理解问卷目的与测量条件;在相关政府部门、PPP 股权代理、PPP 项目管理领域从业 5 年以上的人员占全部调查对象的 91.6%,保证调查对象具备一定的普遍性,保障调查数据的可靠性。在问卷的基础上对 8 名调查对象进行回访,其中:1 人是政府部门人员,1 人是某 PPP 项目财务副总监,1 人是某 PPP 项目技术负责人,2 人是分属于不同项目的 PPP 项目经理人,3 人是分属于不同项目的 PPP 项目中层管理人员。以上 8 人全部拥有 PPP 项目管理的部分直接决策权,并接触或参与解决项目争议问题。上述回访为问卷调查数据的可靠性提供了进一步保障。

4.2. 变量定义

在争议治理方面:项目主体通过争议治理使各方专注于共同的目标,确保实现项目利益。争议治理需要项目各方主体有意愿为了项目达成而对项目共同目标进行理解与认可,并为此付诸于行动。为了尽可能消除 PPP 项目实施过程中的目标不一致,项目各方主体应针对性地建立项目冲突评价机制。项目主体需要对项目冲突进行客观评价,并利用灵活的、非正式的和个别机制来解决项目争议,有效解决缔约和履约过程中产生的争议问题。冲突评价的目的是追求较合理的项目资本占有权利匹配方式。一旦项目冲突已经实质性发生,就需要各方按照事先约定的危机管理预案和相关措施尽快解决危机问题。冲突评价和危机管理都属于权力分配机制下项目主体的自我调节行为,二者对争议治理的实现依赖于谈判甚至是反复谈判。项目内外部契约缔结时,项目各方主体依靠谈判来消除项目目标冲突;当项目契约已经开始履行,正式契约内规定的权益较明确,解决冲突和消除分歧的本质实际上是对契约剩余权利的再谈判,项目剩余资本合理占有所行使的控制权利被科学分配[30] [31]。综合上述分析,争议治理维度确定为冲突评价机制、危机管理机制和谈判机制。

在关系治理方面:各参与方基于改善关系的行为频率会提高基于能力和良好契约未来预期的信任,即长期导向下项目主体将对未来关系得以延续而增加对彼此的信任[6],并对合作方能力与项目未来实现有良好的预期[25],尹贻林对关系治理中的信任进行了进一步的解构[28]。Wiengarten 认为项目实施过程中存在信息不对称的客观情况,需要有效、开放的信息交流渠道[33],邓娇娇[34]也认为合作伙伴之间的信任需要进行开放的信息交换,从而实现良好的沟通。限制权力是一方或各方对于项目权力的限制程度,

它是维护项目主体关系的行为。项目主体之间权力限制越强，行使外部法律权力的可能性越小，关系价值越高。灵活性是为了减少因项目不确定性而产生的成本所进行的项目关系调整手段，不确定性处理准则恰恰体现在合理的事后处理准则和规范的事后处理程序。综合上述分析，关系治理维度确定为信任机制、沟通机制、权力制约机制和不确定性处理准则。

项目绩效测量与评价是争议治理是否达到目标的重要考察指标。通常情况下，从三个方面表现项目绩效的提升，一是项目最终按照各方共同意愿完成的情况，其完成水平符合或高于原有水平；二是项目各方主体为项目实施和治理所付出的额外成本低于所获取的额外利益；三是治理未对履约产生消极影响 [35] [36]。综合上述分析，项目绩效维度确定为契约完成水平、契约成本超出情况、履约事后影响情况。

上述变量定义及变量维度参考文献如表 1 所示。

Table 1. Variable definition

表 1. 变量定义

变量类型	变量	变量维度
解释变量	争议治理 (dispute governance, 简化为 DG)	冲突控制(control, 简化为 Con) 争议管理(management, 简化为 Man) 谈判(negotiation, 简化为 Neo)
	关系治理 (relationship governance, 简化为 RG)	信任机制(trust, 简化为 Tru) 沟通机制(communication, 简化为 Com) 权力制约机制(power, 简化为 Pow) 不确定性处理准则(uncertainty, 简化为 Unc)
被解释变量	项目绩效 (contract performance, 简化为 CP)	契约完成水平(level, 简化为 Lev) 契约成本超出情况(cost, 简化为 Cos) 履约事后影响情况(influence, 简化为 Inf)

5. 检验与结果

5.1. 变量测量与量表检验

使用 SPSS 对样本测量题项进行描述性统计分析和验证性因子分析，检验各个变量的信度。量表的可靠性分析结果如表 2 所示。各变量的 Communalities 值均大于 0.5 (>0.5 为较好，阈值为 0.4)；各变量维度的 Cronbach’s α 值均大于 0.7 (>0.7 为效度较好，阈值为 0.6)；所有测量题项的因子荷载均大于 0.5 (>0.45 为理论建议值，阈值为 0.3)；各变量维度的组合信度均超过 0.7 (>0.7 为较好，阈值为 0.6)。上述结果表明本研究的变量具有良好的信度。

比较每个变量与其测量项目间共享变异，对比各构念与其他构念间共享变异，以验证量表收敛效度。通过各变量题项的标准化系数计算各变量的平均变异抽取量 AVE，计算值如表 2 标示值，AVE 值全部大于 0.5 (阈值)，表明各个变量与其他变量间具有较好的收敛效度。

计算各变量维度的相关系数，系数矩阵如表 3 所示。各变量维度 AVE 值的平方根计算为 0.763、0.748、0.821、0.804、0.741、0.763、0.805、0.722，均大于该变量维度与其他构念的相关系数，表明各变量间具有良好的区分效度。

Table 2. Reliability coefficient of the scale
表 2. 量表可靠性系数

变量及其维度	Communalities	因子荷载	Cronbach's α	KMO	组合信度	AVE
	0.630	0.667				
信任机制	0.613	0.618	0.807		0.8073	0.5829
	0.590	0.506				
关系治理	0.656	0.626	0.717	0.899	0.7171	0.5592
	沟通机制	0.599				
权力制约机制	0.754	0.810	0.805		0.8053	0.6741
		0.787				
不确定性处理准则	0.580	0.615	0.785		0.7853	0.6466
		0.670				
冲突控制机制	0.590	0.710	0.786		0.7851	0.5492
		0.682				
争议治理	0.598	0.685	0.735	0.915	0.7354	0.5815
	争议管理机制	0.621				
谈判机制	0.598	0.583	0.845		0.8466	0.6479
		0.661				
项目完成水平	0.755	0.806	0.859	0.736	0.7658	0.5219
		0.729				
项目绩效	0.686	0.599	0.859	0.736	0.7658	0.5219
	成本超出情况	0.776				
项目影响情况	0.657	0.626				

Table 3. Correlation coefficient
表 3. 相关系数

	信任机制	沟通机制	权力制约机制	不确定性处理准则	冲突控制机制	危机管理机制	谈判机制	项目绩效
信任机制	1							
沟通机制	0.645**	1						
权力制约机制	0.610**	0.643**	1					
不确定性处理准则	0.652**	0.569**	0.493**	1				
冲突控制机制	0.598**	0.584**	0.534**	0.593**	1			
危机管理机制	0.630**	0.643**	0.549**	0.662**	0.661**	1		
谈判机制	0.643**	0.700**	0.589**	0.753**	0.530**	0.661**	1	
项目绩效	0.718**	0.687**	0.616**	0.762**	0.616**	0.695**	0.660**	1

5.2. 假设模型检验

使用 AMOS 对假设模型进行拟合检验，模型的拟合指数表现如下： $CMIN/DF = 1.707 < 3$ ， $GFI = 0.976 > 0.9$ ， $NFI = 0.985 > 0.9$ ， $IFI = 0.994 > 0.9$ ， $CFI = 0.994 > 0.9$ ，上述指标表明模型的拟合效果较好。结构方程模型的拟合结果如表 4 所示。

Table 4. Statistical values of structural equation model fitting
表 4. 结构方程模型拟合统计值

变量关系	S.E.	C.R.	标准化路径系数	P	是否支持原假设
争议治理→关系治理	0.078	10.575	0.467	***	支持
关系治理→项目绩效	0.072	6.485	0.543	***	支持
争议治理→项目绩效	0.069	7.898	0.672	***	支持

由表 4 发现，本文理论模型的作用路径均得到证实，即假设 H1、H2、H3 得证。结果表明，关系治理和争议治理分别对项目绩效均有正向的影响作用；争议治理对关系治理有正向的影响作用。为了进一步检验各变量之间的影响作用，使用 SPSS 继续进行回归分析，拟合指标如表 5 所示。模型 1 考察争议治理对项目绩效的影响，模型 R 值为 0.895，R2 值为 0.801，回归方程显著性检验值 F 显著，因此 H1 再次得证，即争议治理对项目绩效有显著的正向影响。模型 2 考察关系治理对项目绩效的影响，模型的拟合优度 R 为 0.861 (绝对值越接近 1 表示拟合度越好)，拟合判定系数 R2 为 0.742 (>0.5 为拟合极好，阈值为 0.1)，回归方程显著性检验值 F 显著，因此 H2 再次得证，即关系治理对项目绩效有显著的正向影响。模型 3 考察争议治理对关系治理的影响，模型 R 值分别为 0.788、0.773、0.581、0.786，R2 值分别为 0.622、0.597、0.337、0.617，回归方程显著性检验值 F 均表现为显著。模型 4 考察争议治理、关系治理共同作用下对项目绩效的影响，模型 R 值为 0.913，R2 值为 0.834，回归方程显著性检验值 F 表现为显著。模型 3 与模型 4 再次证实了假设 H3，即关系治理在争议治理对项目绩效作用中起到中介作用。

Table 5. Regression analysis
表 5. 回归分析

变量	模型 1	模型 2	模型 3			模型 4	
	项目绩效	项目绩效	信任机制	沟通机制	权力制约机制	不确定性处理准则	项目绩效
信任机制		0.331***					0.085*
沟通机制		0.229***					0.114**
权力制约机制		0.073*					0.466***
不确定性处理准则		0.364***					0.254***
冲突控制机制	0.203***		0.372***	0.215***	0.170**	0.184***	0.025*
争议管理机制	0.217***		0.292***	0.266***	0.149*	0.233***	0.010*
谈判机制	0.577***		0.222***	0.389***	0.334***	0.462***	0.089*
R	0.895	0.861	0.788	0.773	0.581	0.786	0.913

Continued

R^2	0.801	0.742	0.622	0.597	0.337	0.617	0.834
调整 R^2	0.799	0.739	0.619	0.594	0.332	0.614	0.831
F	501.100***	268.092***	204.874***	184.584***	63.453***	201.084***	264.969***

为了进一步检验理论模型中的中介作用情况,采用 Bootstrapping 方法(生成 1000 样本)对模型中的作用路径进行检验,分析结果见表 6。结果表明,3 条路径的 Sobel 显著性和双尾显著性均显著,在“争议治理→关系治理→项目绩效”路径中,95%的置信区间下限和上限中间不包含 0,证明中介效应存在。由上述 3 条路径的 Bootstrapping 检验可知,关系治理在争议治理与项目绩效的关系中起到部分中介效应。

Table 6. Bootstrapping (1000) significance test of mediation path

表 6. 中介路径的 Bootstrapping (1000)显著性检验

路径	Sobel 显著性	双尾显著性	LL95CI	UL95CI	中介形式
关系治理→项目绩效	***	***	0.845	0.927	——
争议治理→项目绩效	***	***	0.803	0.885	——
争议治理→关系治理→项目绩效	***	***	0.268 0.511	0.447 0.673	部分中介

6. 研究结论

本文以中国情境下 PPP 项目争议的现实经济实践为切入点,考察了争议治理的有效效应,解构了关系治理和争议治理的维度,建立了争议治理、关系治理与项目绩效作用的关系模型。实证研究结果表明,争议治理对 PPP 项目绩效有正向驱动作用,同时关系治理在该关系中起到部分中介作用。通过本结论进行如下分析:

第一,争议治理是当前中国情境下 PPP 项目治理的重要治理元,对关系治理有一定的融合促进作用。争议治理视角为进一步解释 PPP 项目冲突问题提供了一个有力的分析平台,争议治理的作用维度和特性使其区别于关系治理、契约治理。从国内 PPP 项目实践来看,关系治理与契约治理已普遍成为 PPP 项目的重要治理手段,但仍然出现了一定的危机情况,即部分地方存在 PPP 泛化滥用现象。财政部在全国范围内开展 PPP 项目库集中清理,目的正是对此及时纠正,防止 PPP 继续异化为新的融资平台,遏制隐性债务风险,让 PPP 回归本源。因此,争议治理在一定程度上能够去伪存真,使那些不存在运营环节的、要求固定还本的、要求兜底承诺的伪 PPP 项目被坚决摒弃,防止对市场竞争充分、完全可以市场化实施的项目也被混淆纳入 PPP 模式范围,做到 PPP 项目主体合规、客体合规和程序合规。建立以争议治理为核心的多元项目治理体系,可以补充项目治理中关于化解项目冲突方面的认知,丰富项目绩效影响研究渠道,进一步深化多元治理研究范畴,为拓展项目治理路径提供参考。

第二,争议治理对 PPP 项目项目绩效有正向的驱动作用,关系治理提供部分中介作用。一方面,争议治理能够影响特定项目目标的行为输出状态,在 PPP 项目运作过程中对初始项目条件未涉及到的或然状态进行补充,改善项目目标实现路径,提升项目执行效率和项目目标实现程度。由于 PPP 项目激励成本较高,与第三方主导的监督制裁措施作用相比,争议治理对项目绩效的促进作用非常明显。另一方面,关系治理提供了在项目内部实现自我实施干预,通过关系契约化解项目冲突并使项目各方利益相关主体

形成更具备持续可信赖性的承诺,从而提高项目绩效。争议治理通过关系治理所形成的治理体系更容易维系项目利益平衡,项目主体可以在解决项目冲突的过程中寻求物质性补偿的最大化,通过利益感知影响自身行为并为项目收益做出积极的反馈。在上述治理作用下,PPP项目能够实现更恰当的契约责任分配、更合理的风险分担并持续改善项目绩效。

第三,本研究仍存在以下不足。首先,在研究对象方面,本文仅针对当前国内PPP项目争议频发的经济实践现象进行研究,对争议治理普遍性是否与特定研究对象的研究结论相契合还有待进一步验证。其次,本文没有同时考察争议治理与契约治理的二元性治理问题,从数据结果来看,存在争议治理与契约治理之间具有交互作用的可能性,这有待于后续研究。再次,本文将争议治理作为独立的项目治理元,可进一步考察争议治理、关系治理以及契约治理三重作用是何种关系,同时考察三元性治理对项目绩效的作用。最后,鉴于已有研究开始对关系治理和契约治理的二元性治理体系进行动态解释,有必要加入争议治理解析三元性治理体系对项目绩效影响的动态演化规律。

参考文献

- [1] 张春流,章恒全. 产权性质、代理冲突与股权治理效应[J]. 南京社会科学, 2013(4): 29-36+55.
- [2] Hart, O. and Zingales, L. (2015) Liquidity and Inefficient Investment. *Journal of the European Economic Association*, **13**, 737-769. <https://doi.org/10.1111/jeea.12130>
- [3] Hart, O. (2011) Thinking about the Firm: A Review of Daniel Spulber's the Theory of the Firm. *Journal of Economic Literature*, **49**, 101-113. <https://doi.org/10.1257/jel.49.1.101>
- [4] 雷新途. 债务契约冲突: 投资过度或不足——来自中国制造业上市公司的经验证据[J]. 经济经纬, 2011(5): 123-128.
- [5] Loosemore, M. (2014) Dispute Governance in Construction Projects. American Society of Civil Engineers Publishing, Reston.
- [6] Williamson, O.E. (2015) Transaction Cost Economics: An Overview. In Klein, P.G. and Sykuta, M.E., Eds., *The Elgar Companion to Transaction Cost Economics*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, p. <https://doi.org/10.4337/9781849806909.00007>
- [7] Williamson, O.E. (2002) The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *Journal of Economic Perspectives*, **16**, 171-195. <https://doi.org/10.1257/089533002760278776>
- [8] Board, S. (2011) Relational Contracts and the Value of Loyalty. *American Economic Review*, **101**, 3349-3367. <https://doi.org/10.1257/aer.101.7.3349>
- [9] Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K. and Kujala, J. (2014) What Is Project Governance and What Are Its Origins? *International Journal of Project Management*, **32**, 1321-1332. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.09.005>
- [10] Ling, F.Y.Y., Ke, Y., Kumaraswamy, M.M. and Wang, S.Q. (2014) Key Relational Contracting Practices Affecting Performance of Public Construction Projects in China. *Journal of Construction Engineering & Management*, **140**, 156-165. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000781](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000781)
- [11] 奥利弗·E·威廉姆森. 治理机制[M]. 北京: 机械工业出版社, 2016.
- [12] Fehr, E., Hart, O. and Zehnder, C. (2015) How Do Informal Agreements and Revision Shape Contractual Reference Points? *Journal of the European Economic Association*, **13**, 1-15. <https://doi.org/10.1111/jeea.12098>
- [13] Bai, X., Sheng, S. and Li, J.J. (2016) Contract Governance and Buyer-Supplier Conflict: The Moderating Role of Institutions. *Journal of Operations Management*, **41**, 12-24. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.10.003>
- [14] 张可云, 丁思琪, 张峰. 垂直治理和关系治理对市场治理的替代效应——基于供应链视角的比较分析[J]. 社会科学研究, 2022(5): 1-13.
- [15] Halonen, A. and Hart, O. (2016) Continuing Contracts. Social Science Electronic Publishing Inc., Rochester.
- [16] Veatch, R.M. (2001) Contract and the Critique of Principlism: Hypothetical Contract as Epistemological Theory and as Method of Conflict Resolution. In: Kopelman, L.M., Ed., *Building Bioethics*, Springer, Dordrecht, 121-143. https://doi.org/10.1007/0-306-46871-9_10
- [17] Pitelis, C. (2004) Edith Penrose's Organizational Theory of the Firm: Contract, Conflict, Knowledge and Management. In: Tsoukas, H. and Mylonopoulos, N., Eds., *Organizations as Knowledge Systems*, Palgrave Macmillan, London, 238-251. https://doi.org/10.1057/9780230524545_11

- [18] 李宝良, 郭其友. 冲突与合作经济治理的契约解决之道——2016 年度诺贝尔经济学奖得主主要经济理论贡献述评[J]. 外国经济与管理, 2016, 38(11): 115-128.
- [19] Hart, O. (2017) Incomplete Contracts and Control. *Nobel Prize in Economics Documents*, **107**, 1731-1752. <https://doi.org/10.1257/aer.107.7.1731>
- [20] 闫妍, 刘宜. 2016 年度诺贝尔经济科学奖获得者 Oliver Hart 与 Bengt Holmstrom 研究工作评述[J]. 管理评论, 2016, 28(10): 3-10.
- [21] 严玲, 史志成, 严敏, 邓娇娇. 公共项目契约治理与关系治理: 替代还是互补? [J]. 土木工程学报, 2016, 49(11): 115-128.
- [22] 杜亚灵, 李会玲, 闫鹏, 等. 初始信任、柔性合同和工程项目管理绩效: 一个中介传导模型的实证分析[J]. 管理评论, 2015, 27(7): 187-198.
- [23] 严玲, 邓娇娇, 吴绍艳. 临时性组织中关系治理机制核心要素的本土化研究[J]. 管理学报, 2014, 11(6): 906-914.
- [24] Faisal, N., Dainty, A. and Price, A. (2005) The Concept of “Relational Contracting” as a Tool for Understanding Inter-Organizational Relationships in Construction. *Proceedings of the 21st Annual Association of Researchers in Construction Management Conference*, London, 7-9 September 2005, 1075-1084.
- [25] 吴炯, 胡羽衡. 关系治理的内容体系及其运行逻辑[J/OL]. 经济管理: 1-22, 2022-10-23. <https://doi.org/10.19616/j.cnki.bmj.2022.09.005>
- [26] Wiengarten, F., Humphreys, P., Cao, G., Fynes, B. and McKittrick, A. (2010) Collaborative Supply Chain Practices and Performance: Exploring the Key Role of Information Quality. *Supply Chain Management*, **15**, 463-473. <https://doi.org/10.1108/13598541011080446>
- [27] Girmscheid, G. and Brockmann, C. (2010) Inter and Intraorganizational Trust in International Construction Joint Ventures. *Journal of Construction Engineering & Management*, **136**, 353-360. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000142](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000142)
- [28] 尹贻林, 王焱. 合同柔性与管理绩效改善实证研究: 信任的影响[J]. 管理评论, 2015, 27(9): 151-162.
- [29] Meng, X. (2012) The Effect of Relationship Management on Project Performance in Construction. *International Journal of Project Management*, **30**, 188-198. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.04.002>
- [30] 卢强, 杨晓叶, 周琳云. 关系治理与契约治理对于供应链融资绩效的影响研究[J]. 管理评论, 2022, 34(8): 313-326. <https://doi.org/10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2022.08.020>
- [31] 严玲, 张思睿, 郑童. 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[J]. 管理评论, 2022, 34(4): 251-264. <https://doi.org/10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2022.04.026>
- [32] Murshed, S.M. (2009) Conflict as the Absence of Contract. *Economics of Peace & Security Journal*, **4**, 32-38. <https://doi.org/10.15355/epsj.4.1.32>
- [33] 孙静, 石银凤. 社会网络分析视角下我国 PPP 项目治理机制及其要素间关系研究[J]. 求是学刊, 2021, 48(5): 53-66. <https://doi.org/10.19667/j.cnki.cn23-1070/c.2021.05.007>
- [34] 邓娇娇, 严玲, 吴绍艳. 中国情境下公共项目关系治理的研究: 内涵、结构与量表[J]. 管理评论, 2015, 27(8): 213-222.
- [35] 李丽, 石宁宁, 严华东, 薛松. 基于合同柔性的合作方信任对 PPP 项目管理绩效改善的实证研究[J]. 武汉理工大学学报(信息与管理工程版), 2017, 39(1): 74-80.
- [36] Yuan, J., Zeng, A.Y., Miroslaw, J.S. and Li, Q.M. (2009) Selection of Performance Objectives and Key Performance Indicators in Public-Private Partnership Projects to Achieve Value for Money. *Construction Management & Economics*, **27**, 253-270. <https://doi.org/10.1080/01446190902748705>