

契约冲突治理、偶然性收益激励与履约绩效

——以某航空电气项目为例

孙雷霆¹, 赵赫新¹, 陶建强², 乔宁¹

¹海军勤务学院, 天津

²航空工业陕西航空电气有限责任公司, 陕西 西安

收稿日期: 2022年7月4日; 录用日期: 2022年7月22日; 发布日期: 2022年7月29日

摘要

以军地合作航空电气项目为例, 研究不完全契约条件下军地合作项目契约冲突演进机制, 围绕基于“冲突-合作”的契约冲突治理对项目履约绩效的影响进行研究, 分析军地合作项目契约冲突治理结构, 同时考虑偶然性收益激励的影响并构建理论模型。通过收集军地合作项目的契约管理人员348份问卷对理论模型及研究假设进行实证检验。研究表明, 军地合作项目契约冲突治理具备三层演进治理结构并与履约绩效正相关, 偶然性收益激励在契约冲突治理与履约绩效关系间具有中介作用。研究确立了军地合作项目契约冲突治理体系, 相关结论能够深化契约治理中关于化解契约冲突的认知, 丰富履约绩效影响渠道研究, 为融合项目契约主体进行契约冲突治理并提高履约绩效提供指导。

关键词

契约冲突治理, 偶然性收益激励, 履约绩效, 军地合作项目

Contractual Conflict Governance, Incentives of Accidental Benefit, and Contractual Fulfillment Performance

—Taking an Avionics Project as an Example

Leiting Sun¹, Hexin Zhao¹, Jianqiang Tao², Ning Qiao¹

¹Naval Logistics Academy, Tianjin

²AVIC Shaanxi Aero Electric Co., Ltd., Xi'an Shaanxi

Received: Jul. 4th, 2022; accepted: Jul. 22nd, 2022; published: Jul. 29th, 2022

文章引用: 孙雷霆, 赵赫新, 陶建强, 乔宁. 契约冲突治理、偶然性收益激励与履约绩效[J]. 现代管理, 2022, 12(7): 908-919. DOI: 10.12677/mm.2022.127124

Abstract

Taking the integration project contract as an example, according to the evolution mechanism of the contract conflict under incomplete contract condition, this paper researched the impact of contractual conflict governance on contractual fulfillment performance based on "Conflict-Cooperation". The model is presented, which reflects the mechanism of contractual conflict governance. The framework of contractual conflict governance is explained, so that people can understand the internal structure of the contractual conflict governance. The theoretical model is constructed, which introduces incentives of accidental benefit as mediating variables. 348 questionnaires were recruited from contract managers in many integration projects. The empirical test of theoretical model and research hypothesis is carried out. The study argues that contractual conflict governance is positively related to contractual fulfillment performance. The incentive of accidental benefit has a mediating role in the relationship between contractual conflict governance and contractual fulfillment performance. The research establishes the three layer evolution governance system of contractual conflict governance. The conclusion of the study deepens the recognition of contractual conflict in contract governance. The research of contractual fulfillment performance is enriched. It provides the guidance for contractual conflict governance and performance improvement.

Keywords

Contractual Conflict Governance, Incentives of Accidental Benefit, Contractual Fulfillment Performance, Military-Civilian Cooperation 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

如何进一步有效开展军工产品研发生产的军地合作是当前深度军民融合创新发展所面临的重要问题。军地合作是军工产品的典型项目开发方式，在军民融合上升为国家战略的大背景下，国家鼓励军地单位和部门通过军地合作的开发策略带动军工产品市场、资金、研发、渠道等资源，降低军工产品研发生产风险，实现新时期深度军民融合的快速创新发展。然而由于现阶段军民融合体制转型不完全，军地合作项目仍然存在军工企业股东、社会资本股东和军地合作项目管理机构之间复杂的三方契约关系，进而形成了契约各方主体间有形或无形的博弈与竞争，并引发了多种契约矛盾，这不符合当前军民深度融合的战略背景。在很多军地合作项目中，军地各方契约主体均不能实现预定契约目标，股权融资模式体验感、获利感较差，这极大地影响了军地合作项目的契约管理效率。

理想的契约强调均衡性，具有完全的相容性，尽可能采取无限包容的契约关系，并认可契约各方主体自身效用最大化在契约履行过程中的隐形影响[1]。但由于军地合作项目契约主体的有限理性和军地各方对军民融合内涵彼此认知的局限性，几乎不可能签订内容完备的军地合作契约。在不完全契约条件下，军地合作项目契约冲突治理具有一定的逻辑演进层级结构，进行基于“冲突-合作”的契约冲突治理必然会影响履约绩效；同时偶然性收益是契约不完全条件下必然性收益的必要补充。基于此，本文分析基于“冲突-合作”的契约冲突治理机制，提出军地合作项目契约冲突治理结构，建立结构方程模型并进

行实证研究，分析契约冲突治理对履约绩效的影响，并考察不完全契约条件下偶然性收益激励对上述影响所产生的作用。

2. 军地合作项目契约冲突演进与治理

2.1. 基于“冲突-合作”的军地合作契约冲突治理机制

不完全契约条件下，军地合作项目的剩余控制权作为契约未明情况下做出决策的权利，是军地各方获取自身利益的重要保证，它受到剩余索取权的影响，在根本上由军地合作项目最终的所有权所决定。在军地主体目标冲突的直接作用下，剩余索取权冲突和剩余控制权冲突几乎同时发生。对于军地合作项目来说，各方主体对剩余权利的要求是隐性的，只有在契约目标冲突发生后，剩余索取权和剩余控制权冲突才会凸显出来。在我国现有军民融合体制下，军地合作项目的控制权与项目所有权大部分是相分离的，会加剧剩余控制权的争议[4]。不是每个军地合作项目的主体都能获得与项目内享有的所有权相对应的剩余控制权，有一部分剩余控制权可能被其他契约主体占有。通常情况下军工股东拥有较多的项目所有权，由于军工项目的特殊性，军工企业股东往往在获得相应的剩余索取权之外，还会追求更大比例的剩余控制权；军地合作项目管理机构拥有较多的项目控制权，一般却并不占有项目所有权，往往在项目控制中谋求除所有权以外的利益最大化。上述问题都将使契约目标冲突最终演进为剩余索取权分配冲突和剩余控制权配置冲突[5]。因此，剩余控制权冲突是契约目标冲突的必然结果，具体过程如图1所示。

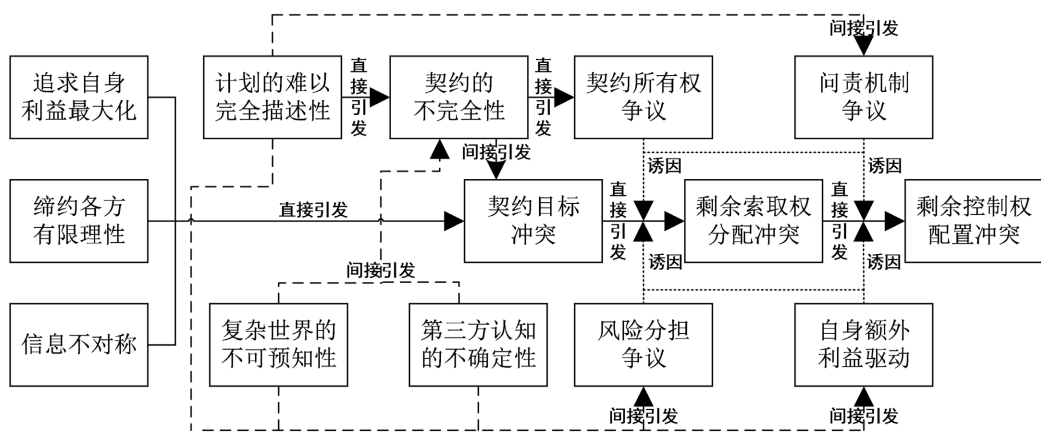


Figure 1. Evolution mechanism of contract conflict
图1. 契约冲突演进机理

军地合作项目契约主体在冲突谈判中通常依靠剩余权利再安排和利益再分配来解决项目履约过程中的潜在契约冲突。但如果某方契约主体没有获得其认为应该获得的权益，就会感到不公，将在事后遮掩其行为，由此引发无谓损失，履约绩效随之大幅降低[2] [3]。军地各方主体必须进行契约冲突治理，协调各方契约目标和对剩余索取权和控制权进行再分配有利于合作达成，进而提高股权融资军工项目的契约执行效率、契约目标实现程度以及契约目标实现路径及其有效性。因此，契约冲突治理是项目履约过程中非常重要的部分，直接决定了履约绩效的高低。

完全契约理论将事前激励作为契约治理精髓，致力于事前最优激励机制的设计，其目的获得最优设计契约，此种情境主要是以完美履约绩效为基础，将缔约各方的利益在缔约之初完全捆绑起来，追求最大化的必然性收益。然而，现实经济环境中的军地合作项目缔约过程中进行最优契约设计激励可能产生缔约收益，可能会增加缔约各方事后争论的成本[6]。因此，新创股契约各方主体的利益存在不稳定性，

侧重于以事后偶然性收益进行激励并获得完全履约绩效，缔约各方必须针对相应权利进行再谈判，最终完成合作。基于“冲突-合作”的契约冲突治理机制，强调了在现实经济环境中化解契约冲突，具体如图2所示。

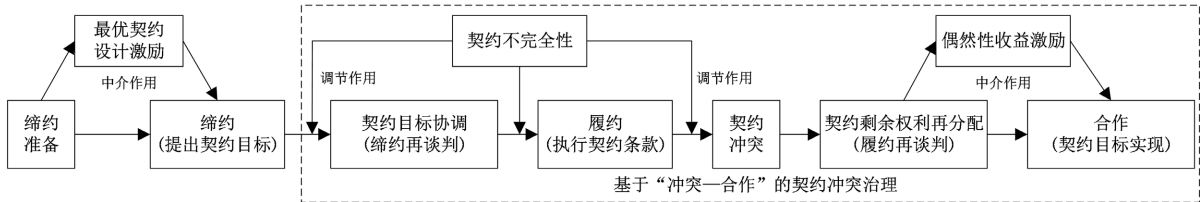


Figure 2. Governance mechanism of contract conflict based on “conflict-cooperation”

图 2. 基于“冲突-合作”的契约冲突治理机制

2.2. 军地合作契约冲突治理结构

军地合作项目的所有权和控制权的分离引起了信息不对称和委托代理冲突，使契约内权利配置偏离最优水平，造成契约内权利配置的非效率。在履约过程中，剩余权利再分配能在一定程度上解决契约各方主体在合作过程中的潜在冲突[7]。完善的冲突治理机制可以通过改善不完全契约条件和实施有效监督降低管理者的道德风险和逆向选择，提高剩余索取权和剩余控制权配置效率，可以缓解委托代理冲突[8]。因此，军地合作项目的契约冲突治理包括契约目标冲突协调、剩余索取权再分配以及剩余控制权再分配三个演进层级。契约主体通过一定的契约冲突治理最终达成合作，具体如图3所示。

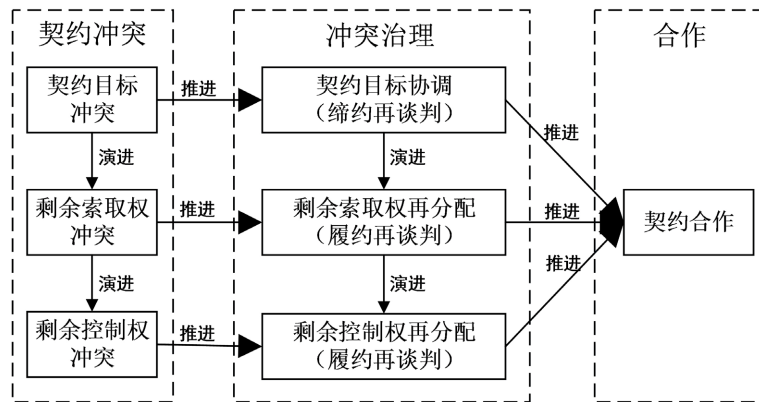


Figure 3. Governance structure of contract conflict

图 3. 契约冲突治理结构

根据契约冲突演进机理，契约冲突治理包括契约目标协调、剩余索取权再分配以及剩余控制权再分配三个递进层级。在现实经济环境中，目标冲突协调不能完全解决契约冲突问题，原因在于契约目标冲突表现在道德风险和逆向选择上。契约各方主体对于契约目标冲突能否协商一致，在很大程度上取决于契约资本配置效率[5]。契约目标冲突协调过程将推动缔约各方对契约内权利重新进行配置剩余索取权。契约主体在明确了剩余索取权再分配基础上必须再明确契约风险如何分担、契约的问责机制如何安排和偶然性收益如何获取，进一步明确剩余控制权的分配[9]。剩余索取权再分配将推动缔约各方对剩余控制权进行融合控制。基于上述分析，提出研究假设 1:

H1a 契约目标协调对剩余索取权再分配有正向驱动作用。

H1b 剩余索取权再分配对剩余控制权再分配有正向驱动作用。

契约履行过程中的契约冲突现象普遍存在, 契约各方主体具有有限理性, 需要在冲突中寻求合作并期待尽可能在契约冲突治理中获取最大利益, 契约冲突解决有助于提高缔约各方的潜在收益。由于契约再谈判几乎是不可避免的, 契约各方主体致力于约定事后谈判制度, 并尽可能避免再谈判为投机主义创造条件, 以满足能够在事后获得足够的偶然性收益, 抵消初始缔约成本和再谈判成本, 甚至获取额外的收益补偿[9]。基于此, 有学者致力于激励契约涉及设计和最优激励的选择[10] [11]。基于上述分析, 结合契约冲突治理结构, 提出研究假设 2:

H2a 契约目标协调与偶然性收益激励正相关。

H2b 剩余索取权再分配与偶然性收益激励正相关。

H2c 剩余控制权再分配与偶然性收益激励正相关。

不完全缔约形成了敷衍缔约绩效, 在履约过程中契约目标动态变化, 一旦缔约各方的目标利益平衡被打破, 军地合作项目契约各方主体不得不对契约目标进行动态调整以降低潜在的风险损失, 通过再谈判进行目标协调有益于减少契约冲突。恰当的契约责任、合理的风险分担以及正当的偶然性收益获取是剩余控制权再分配的最终目的, 能够使缔约各方在执行了敷衍缔约绩效进行缔约以后通过进一步治理改善履约绩效。基于上述分析, 提出研究假设 3:

H3a 契约目标协调与履约绩效正相关。

H3b 剩余索取权再分配与履约绩效正相关。

H3c 剩余控制权再分配与履约绩效正相关。

H3d 偶然性收益激励与履约绩效正相关。

军地合作项目的契约再谈判也必然发生, 履约过程是具有重复博弈特征的[12]。在现实经济环境中, 契约冲突治理本质上是对履约异常(契约冲突)的修正, 当治理程序和结果与初始契约(交易双方的合意)接近或在初始契约基础上能够获得额外的偶然性收益, 契约主体才会感觉到公平。在偶然性收益激励作用下, 契约主体会更少地关注契约冲突过程, 而把关注点重新放在化解冲突并达成合作。因此, 军地合作项目契约冲突治理是否起到效果在很大程度上取决于契约主体是否能够在进一步合作中获取额外的收益。基于上述分析, 提出研究假设 4:

H4 偶然性收益激励在契约冲突治理对履约绩效影响中起中介作用。

3. 研究设计与研究结果

3.1. 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, 并对调查涉及单位的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。

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: 1) 调查对象尽量选取直接从事军工项目契约管理工作或至少从事与军工项目契约管理工作相关的军地合作项目经理、股东代表及项目管理人员; 2) 调查问卷发放尽量选择自由式而非强制式, 采用匿名方式进行。本文次问卷共发放调查问卷 400 份, 回收有效问卷 348 份, 有效回收率为 87%, 在所有调查对象中, 本科及以上学历占全部调查对象的 85.3%, 保证调查对象能够较好理解问卷目的与测量条件; 在契约管理领域从业 3 年以上的人员占全部调查对象的 89.7%, 保证调查对象具备一定的普遍性和可靠性。在问卷的基础上对 6 名调查对象进行了回访, 其中 2 人是某军工企业的项目总监, 4 人是军工项目团队中高层管理人员, 以上 6 人全部拥有契约管理的部分直接决策权, 并大量接触军地合作争议问题和军地合作项目契约冲突问题。

在量表设计方面, 分别建构契约冲突治理、偶然性收益激励以及履约绩效三个维度, 主要借鉴契约冲突管理[13] [14]、冲突控制及契约管理[15] [16]和契约治理[17]。偶然性收益激励主要借鉴股权激励与

管理盈余的关系[18]和内在激励的测量[19]。履约绩效主要借鉴履约绩效考核指标[20]和关键履约绩效指标[21]。为了保证问卷调查的科学性,在大规模问卷调研前,向30位参与军地合作项目的契约管理的专业人员发放了初始问卷,进行小规模预检验。对问卷预检反馈结果进行专家讨论,根据CITC指标对部分测量题项进行了删除和修正,最后形成正式问卷。正式调查问卷包括契约冲突治理(含契约目标协调、剩余索取权再分配、剩余控制权再分配三个分维度)、偶然性收益激励以及履约绩效三个维度,共设计14个题项,测量5个变量。采用Likert 5点量表法,其中“1”代表“非常不赞同”,“2”代表“比较不赞同”,“3”代表“一般赞同”,“4”代表“比较赞同”,“5”代表“非常赞同”。

3.2. 变量测量与量表检验

使用SPSS 22.0对样本所有测量题项进行描述性统计分析,采用Cronbach's alpha方法检验各个变量的信度。量表的可靠性分析如表1所示。各变量的Communalities值均大于0.5、普遍大于0.6(>0.5为较好,阈值为0.4);三个测量维度的Cronbach's α 值均大于0.7(>0.7为效度较好,阈值为0.6),样本总体Cronbach's α 值为0.948(>0.9为非常理想值),表明本研究的变量具有良好的信度。

Table 1. Reliability coefficient of the scale

表 1. 量表可靠性系数

变量	题项	Communalities	因子荷载量	Cronbach's α	KMO	组合信度	AVE
契约目标协调	缔约各方会为了双方共同的契约目标最终实现而付出努力。(Veatch [13])	0.502	0.708	0.893	0.948	0.904	0.7885
	缔约各方积极处理在履约过程中出现的目标冲突问题。(Pitelis [14])	0.532	0.729				
	缔约各方通过缔约事后的再谈判化解契约目标冲突事项。(Pitelis [14])	0.566	0.752				
契约冲突治理 剩余索取权再分配	缔约各方有意愿在缔约事后灵活处理契约未写明的权利。(Murshed [15])	0.653	0.808	0.893	0.948	0.904	0.7885
	缔约各方通过缔约事后再谈判进一步明确了契约成本外的剩余资本归属。(Murshed [15])	0.614	0.783				
剩余控制权再分配	缔约各方通过缔约事后再谈判进一步明确了契约的风险分担约定。(Rooks [16])	0.565	0.752	0.893	0.948	0.904	0.7885
	缔约各方通过缔约事后再谈判进一步明确了契约的责任划分约定。(Rooks [16])	0.555	0.745				
	缔约各方通过缔约事后再谈判获取了额外的契约利益。(Bai [17])	0.586	0.766				

Continued

偶然性收益激励	缔约各方可以通过事后再谈判获取偶然性收益。(刘宝华[18])	0.697	0.835			
	缔约各方可以接受事后再谈判造成一定量的缔约成本增加。(Cameron [19])	0.696	0.834	0.796	0.8803	0.7102
	缔约事后再谈判能够兼顾缔约各方的利益诉求,使各方积极承担风险和责任。(Cameron [19])	0.737	0.859			
履约绩效	契约最终按照双方共同意愿完成,契约完成水平符合或高于原有水平。(李丽[20])	0.707	0.841			
	缔约各方认可己方所付出的再谈判造成的额外契约成本。(Yuan [21])	0.743	0.862	0.812	0.8888	0.7271
	缔约事后再谈判未对履约产生消极影响。(Yuan [21])	0.732	0.855			

采用验证性因子分析(CFA)方法检验效度,进行 KMO 测度与 Barlett 检验,并考察因子荷载量,见表 1 标示值。量表样本总体 KMO 值为 0.904 (>0.9 为效度非常好,0.7 为阈值)。Barlett 检验显著性检验 P 值为 0.000,达到极其显著水平。因子荷载均大于 0.7,普遍大于 0.8 (0.30 为最小可接受值,0.45 为理论建议值)。CFA 各项指标均达到参考值,上述数据说明该量表的建构效度较好。

根据上述分析理论模型结构相对较合理,得到了样本数据的支持。计算结果表明,量表中五个维度变量的组合信度均大于 0.7 (0.6 为阈值,0.7 以上为良好),表明量表具有较好的内部一致性;上述五个维度变量的平均方差抽取量(AVE)均大于 0.6 (0.5 为阈值),表明量表具有一定的收敛效度。对各变量进行相关性分析,见表 2 标示值。各变量 AVE 的平方根均大于该变量与其他构念的相关系数,表明契约不完全、剩余控制权争议、契约目标冲突、剩余索取权冲突、剩余控制权冲突五个潜变量间具有良好的区分效度。

Table 2. Correlation coefficient

表 2. 相关系数

	契约目标协调	剩余控制权再分配	剩余控制权再分配	偶然性收益激励	履约绩效
契约目标协调	1				
剩余控制权再分配	0.549**	1			
剩余控制权再分配	0.427**	0.561**	1		
偶然性收益激励	0.531**	0.578**	0.755**	1	
履约绩效	0.506**	0.596**	0.791**	0.804**	1

注:在 0.1%的置信区间上显著(P < 0.001)表示为***,在 1%的置信区间上显著(P < 0.01)表示为**,在 5%的置信区间上显著(P < 0.05)表示为*,在 10%的置信区间上显著(P < 0.1)视为通过检验。

Table 3. Fitting statistics of structural equation model
表 3. 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
契约目标协调与剩余索取权再分配	0.083	11.641	0.919	***	支持
剩余索取权再分配与剩余控制权再分配	0.072	12.981	0.901	***	支持
契约目标协调与偶然性收益激励	0.208	3.406	0.672	***	支持
剩余索取权再分配与偶然性收益激励	0.307	3.144	0.960	0.002 (**)	支持
剩余控制权再分配与偶然性收益激励	0.238	5.782	0.415	***	支持
契约目标协调与履约绩效	0.102	0.662	0.064	0.508	不支持
剩余索取权再分配与履约绩效	0.119	2.267	0.268	0.023 (*)	支持
剩余控制权再分配与履约绩效	0.085	10.657	0.929	***	支持
偶然性收益激励与履约绩效	0.102	3.390	0.346	***	支持

注：在 0.1% 的置信区间上显著 ($P < 0.001$) 表示为***，在 1% 的置信区间上显著 ($P < 0.01$) 表示为**，在 1% 的置信区间上显著 ($P < 0.01$) 视为通过检验。

3.3. 假设模型检验

使用 AMOS 21.0 软件对假设模型进行拟合检验。模型的拟合指数表现如下： $CMIN/DF = 4.842 < 5$ ， $GFI = 0.900 > 0.5$ ， $NFI = 0.914 > 0.9$ ， $IFI = 0.930 > 0.9$ ， $CFI = 0.930 > 0.9$ ，表明模型的拟合效果处于可接受范围。结构方程模型的拟合统计结果如表 3 所示。

由表 2 发现，假设 H1a、H1b、H2a、H2b、H2c、H3b、H3c、H3d 得到证实；假设 H3a 的 P 值不显著，未能通过检验。① H1a、H1b 得证说明，在三层演进契约冲突治理过程中，契约目标协调对剩余索取权再分配有显著的正向驱动作用，剩余索取权再分配对剩余控制权再分配有显著的正向驱动作用。② H2a、H2b、H2c 得证说明，契约冲突治理对再谈判过程中的偶然性收益激励有明显的正向驱动作用，表现为契约目标协调、剩余索取权再分配以及剩余控制权再分配分别与偶然性收益激励呈现显著的正相关。现实中表现为，契约各方主体在缔约再谈判、履约再谈判过程中，趋向于进一步获取偶然性收益。利益最大化是契约主体参与契约活动的内在驱动，是其根本目的；③ H3b、H3c 得证说明，剩余索取权再分配、剩余控制权再分配与履约绩效呈现显著的正相关关系。现实中表现为，契约各方主体通过履约再谈判进一步达成一致，在此过程中，部分冲突得以化解，履约绩效获得提升。④ H3d 得证说明，偶然性收益激励对履约绩效有正向驱动作用。在现实中表现为，契约主体在契约履行过程中，会更多地考虑满足自身获取最大利益的情况下尽可能消除与契约另一方的冲突，使主体利益与契约合作效率相一致。⑤ H3a 未通过检验说明，在契约冲突治理中，如果不考虑偶然性收益激励，契约目标协调对履约绩效的正向驱动效果不显著。值得说明的是，虽然假设 H3a 未能通过检验，但由于假设 H2a、H3d 成立，则说明：如果考虑偶然性收益激励作用，即契约主体在缔约再谈判中更多地考虑未来可能获取的额外收益，这将极

大促进缔约再谈判对履约绩效的正向影响作用，即契约目标协调通过偶然性收益激励的完全中介作用对履约绩效产生显著的影响。综上所述，契约冲突治理中所包含的契约目标协调、剩余索取权再分配以及剩余控制权再分配具有逻辑演进关系，契约冲突治理对履约绩效总体上仍然呈现正相关关系。

为了检验偶然性收益激励在契约冲突治理对履约绩效影响的中介作用，在基准模型(有中介作用)基础上构建竞争模型(无中介作用)，并与基准模型进行比较。模型比较的拟合度指标如表 4 所示。表 4 数据表明，基准模型的拟合指标满足拟合要求，而竞争模型的拟合指标都未能达标。从拟合的对比情况来看，基准模型优于竞争模型，说明偶然性收益激励在契约冲突治理对履约绩效影响的中介作用较明显，假设 H4 得到证实。

Table 4. Comparison of fitting index between benchmark model and competition model

表 4. 基准模型与竞争模型拟合度指标比较

模型种类	变量之间的关系	拟合指标
基准模型	偶然性收益激励有中介作用	CMIN/DF = 4.842, RMSEA = 0.051, GFI = 0.900, NFI = 0.914, IFI = 0.930, CFI = 0.930
竞争模型	偶然性收益激励无中介作用	CMIN/DF = 16.713, RMSEA = 0.213, GFI = 0.800, NFI = 0.685, IFI = 0.698, CFI = 0.697

为了进一步检验理论模型中的中介作用，采用 Bootstrapping 方法(生成 1000 样本)来对模型中的 5 条中介作用路径进行检验，分析结果见表 5。结果表明，1) 偶然性收益激励的部分中介作用路径存在，分别是“剩余索取权再分配→偶然性收益激励→履约绩效”、“剩余控制权再分配→偶然性收益激励→履约绩效”；2) 契约冲突治理内部演进关系与偶然性收益激励影响的部分中介作用存在，分别是“契约目标协调→剩余索取权再分配→偶然性收益激励”、“剩余索取权再分配→剩余控制权再分配→偶然性收益激励”；3) 偶然性收益激励的完全中介作用路径存在，是“契约目标协调→偶然性收益激励→履约绩效”。上述结论与拟合度指标比较所证实的结论是一致的，同时解释了 H3a 未通过检验的深层次原因：如果缺少偶然性收益激励的中介作用，契约目标协调对履约绩效的影响不显著，契约目标协调对履约绩效的影响完全通过偶然性收益激励起作用，现实经济中表现为，契约目标协调属于缔约再谈判，此时契约尚未开始履行，契约目标协调对履约绩效的单纯影响作用并不显著，但如果契约各方主体通过事前预测履约过程中可能产生的偶然性收益，以此来刺激再谈判，就会大幅度提高履约绩效。

Table 5. Bootstrapping (1000) significance test of mediation path

表 5. 中介路径的 Bootstrapping (1000)显著性检验

中介路径	标准化系数	双尾显著性	LL95CI	UL95CI	中介形式	
契约目标协调→ 剩余索取权再分配→ 偶然性收益激励	c^*	0.743	0.001	0.655	0.808	部分中介
	a^*	0.746	0.001	0.633	0.782	
	c'^*	0.429	0.001	0.307	0.527	
剩余索取权再分配→ 剩余控制权再分配→ 偶然性收益激励	b^*	0.438	0.001	0.309	0.524	部分中介
	c^*	0.746	0.001	0.634	0.791	
	a^*	0.882	0.001	0.777	0.872	
	c'^*	0.227	0.001	0.606	0.744	
	b^*	0.718	0.001	0.143	0.291	

Continued

	c^*	0.718	0.001	0.635	0.792	
契约目标协调→ 偶然性收益激励→ 履约绩效	a^*	0.954	0.001	0.934	1.005	完全中介
	c^{r*}	0.019	0.387	-0.022	0.064	
	b^*	0.940	0.001	0.903	1.005	
	c^*	0.763	0.001	0.672	0.804	
剩余索取权再分配→ 偶然性收益激励→ 履约绩效	a^*	0.954	0.001	0.932	1.008	部分中介
	c^{r*}	0.116	0.003	0.047	0.181	
	b^*	0.868	0.001	0.808	0.951	
	c^*	0.905	0.001	0.823	0.907	
剩余控制权再分配→ 偶然性收益激励→ 履约绩效	a^*	0.954	0.001	0.936	1.006	部分中介
	c^{r*}	0.286	0.001	0.625	0.800	
	b^*	0.702	0.001	0.192	0.357	

4. 研究结论与启示

4.1. 研究结论

本研究以某航空电气军地合作项目为例，围绕基于“冲突-合作”的契约冲突治理对履约绩效的影响进行研究，解构了契约冲突治理的三层演进框架，引入偶然性收益激励为中介变量构建了理论模型，运用结构方程对模型和研究假设进行了实证检验，得到如下结论：

第一，军地合作项目契约冲突治理内部，契约目标协调对剩余索取权再分配有正向的驱动作用，剩余索取权再分配对剩余控制权再分配有正向的驱动作用。现实军地合作的很多情境下，所有权和控制权是相分离的，拥有剩余控制权的一方通常会采取行动，以平衡在缔约谈判与再谈判过程中己方利益消耗。军地合作主体在项目治理过程中需要进一步明确初始合作协议中“未来可能发生的协议事项与行动”以及“各方达不成一致时的权力分配”。

第二，军地合作项目契约冲突治理具备从契约目标协调，到剩余索取权再分配，最后到剩余控制权再分配的三层演进结构。在不完全契约条件下，军地合作项目治理不仅要重点关注协议目标谈判与再谈判的过程，还要进一步明确契约剩余权力再安排和利益再分配。缔约再谈判和履约再谈判都将以获取偶然性收益作为利益参照点，将其作为军地合作项目协议的重要条款，使其成为项目必然性收益的必要依据。

第三，军地合作项目的契约冲突治理与项目履约绩效正相关，偶然性收益激励是契约冲突治理与履约绩效关系间的中介变量。军地合作项目各方主体需要在解决契约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获取偶然性收益做出积极的反馈。在这种激励作用下，契约冲突治理能够实现更恰当的契约责任分配、更合理的风险分担并改善履约绩效。

4.2. 研究启示

基于上述结论，本文对契约冲突治理和提高履约绩效提供以下启示：

第一，契约冲突治理应以契约冲突三层演进机制为治理切入点。军地合作项目作为多方主体参与、

契约关系复杂、契约争议多发的典型项目代表，各方主体应致力于构建具有再谈判参照点的灵活协议，一旦发生契约目标冲突，缔约各方应尽快进行缔约再谈判，并且这种缔约再谈判必须将将来的偶然性收益作为一个重要的激励参考点。同时延伸到其他具有上述特点类似项目，在履约过程中，也应高度关注通过履约再谈判进一步消除剩余索取权配置和剩余控制权配置的分歧，实现项目的精准治理。基于“冲突-合作”的契约冲突治理应着眼于合作全过程，在缔约阶段重视契约目标协调，并充分考虑偶然性收益的激励作用；在履约阶段重视剩余权利再分配，这对于最终妥善解决契约冲突具有一定的参考意义。

第二，合作各方主体应致力于进行合理的契约冲突治理以改善履约绩效。实践证明，契约机会主义行为不会因履约各方之外的干预而减少，履约各方进行的自我实施干预将起到关键性作用。因此，合作各方主体除了在缔约谈判和再谈判中注重契约目标冲突协调以外，更重要的是在履约过程中关注契约内权利配置问题，在明确契约内指定权利基础上对剩余索取权进行合理的再安排，并进一步明确契约风险如何分担、契约的问责机制如何安排、再谈判之后形成的偶然性收益进行合理的剩余控制权再分配。契约冲突治理路径对提高履约绩效具有重要的指导意义。

参考文献

- [1] 闫妍, 刘宜. 2016 年度诺贝尔经济学奖获得者 Oliver Hart 与 Bengt Holmstrom 研究工作评述[J]. 管理评论, 2016, 28(10):3-10.
- [2] 王雷, 党兴华, 杨敏利. 两权分离度、剩余控制权、剩余索取权与公司绩效——基于两类国有上市公司的实证研究[J]. 管理评论, 2010, 22(9): 24-35.
- [3] Holmstrom, B. (2016) Grossman-Hart as a Theory of Markets. In: Aghion, P., Dewatripont, M., Legros, P. and Zingales, L., Eds., *The Impact of Incomplete Contracts on Economics*, Oxford University Press, Oxford. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199826223.003.0002>
- [4] 程红, 汪贤裕, 郭红梅, 黄梅萍. 道德风险和逆向选择共存下的双向激励契约[J]. 管理科学学报, 2016, 19(12): 36-46.
- [5] 李鑫, 李香梅. 代理冲突、公司治理因素的激励约束效应与资本配置效率[J]. 管理世界, 2014(11):166-167.
- [6] 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>
- [7] Halonen-Akatwijuka, M. and Hart, O.D. (2015) Short-Term, Long-Term, and Continuing Contracts. National Bureau of Economic Research, Cambridge, Working Paper No. 21005. <https://doi.org/10.3386/w21005>
- [8] Grioud, X. and Mueller, H.M. (2011) Corporate Governance, Product Market Competition and Equity Prices. *The Journal of Finance*, 66, 563-600. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2010.01642.x>
- [9] Li, N. (2015) Performance Measures in Earnings-Based Financial Covenants in Debt Contracts. *Journal of Accounting Research*, 54, 1149-1186. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12125>
- [10] 王辉, 侯文华. 两项业务流程外包中考考虑流程模块化度的激励契约设计[J]. 系统管理学报, 2015, 24(3):452-462.
- [11] 颀茂华, 刘斯琴, 塔娜. 交互性任务、绩效考核指标关联度和最优激励的选择——基于委托代理理论下模型的构建与推理[J]. 系统管理学报, 2015, 24(5):690-699.
- [12] 尹贻林, 王垚. 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.
- [13] 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
- [14] 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
- [15] 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>
- [16] Rooks, G. (2002) Contract en conflict: Strategisch Management van Inkooptransacties. University of Utrecht, Utrecht.
- [17] 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>

-
- [18] 刘宝华, 罗宏, 周微. 股权激励行权限制与盈余管理优序选择[J]. 管理世界, 2016(11): 141-155.
- [19] Cameron, J. and Pierce, W.D. (1994) Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis. *Review of Educational Research*, **64**, 363-423. <https://doi.org/10.3102/00346543064003363>
- [20] 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.
- [21] Yuan, J.F., Zeng, Y.J., Miroslaw, J., Skibniewski and Li, Q. (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>