

# 契约与关系双重治理机制如何影响外包治理绩效?

童佩珊 朱春奎 郑 屿\*

**【摘要】**近年来,契约治理与关系治理是项目管理领域研究较多的议题,但是关于二者匹配状态的量化研究却很少。论文构建了契约与关系双重治理机制对服务外包项目治理绩效影响的概念模型,基于问卷调查数据,运用层级回归、多项式回归与响应面分析技术,深入探讨契约与关系双重治理机制对外包治理绩效的影响机理。研究表明,契约治理与关系治理之间存在“支持”和“补偿”机制,两者对外包治理绩效的影响呈现“互补”关系;当契约治理与关系治理处于一致性匹配时,采用“强契约-强关系”治理模式的外包治理绩效较高,且其绩效会随着两者契合度的不断提升而增强;当两者处于非一致性匹配时,采用“高信任-低完备性”治理模式的外包治理绩效较高。论文丰富了服务外包项目治理的相关研究,为契约治理与关系治理两者之间的关系与策略组合形式等方面提供了实证依据,为服务外包项目治理提供了更明确的解释逻辑。

**【关键词】** 契约治理 关系治理 外包治理绩效

**【中图分类号】** D63

**【文献标识码】** A

**【文章编号】** 1674-2486 (2025) 05-0079-18

## 一、问题的提出

契约治理与关系治理是项目管理领域的两个重要议题,契约治理与关系治理因其对项目绩效的显著影响而成为项目治理研究的重要内容。在经济学视角下,项目是一种临时性契约组织。项目契约以正式制度的形式,明确界定参与各方的权利、责任和利益分配,从而有效降低由交易风险所引发的交易成本,进而改善项目整体绩效(骆亚卓,2017)。相较于依赖信任、声誉等非正式机制的关系治理,契约治理比关系治理更早地获得研究者的关注。

---

\* 童佩珊,上海财经大学公共管理学院助理研究员。通讯作者:朱春奎,复旦大学国际关系与公共事务学院教授、博士研究生导师。郑屿,复旦大学国际关系与公共事务学院博士研究生。

基金项目:上海市哲学社会科学规划基金项目(2024EGL002)。

早期契约治理研究主要围绕委托-代理理论、交易成本理论和不完全契约理论等理论视角展开，其研究大多聚焦于合同治理的静态责权安排（Costello, 2013），而后学者们逐渐认识到，契约治理应该从静态的责权利安排扩展到合同执行阶段（严玲等, 2022）。尽管已有研究对契约治理的维度划分存在差异，但总体上可以分为合同条款的明确性、适应性和严密性三个维度（姜影等, 2021；Huo et al., 2016；Ning, 2018），基本覆盖了合同条款治理从缔结阶段到执行阶段的基本功能。由于交易关系的社会嵌入性，契约治理的研究似乎已经无法回避对关系治理问题的关注（骆亚卓, 2017）。关系治理旨在通过非正式契约来规范组织间的关系（Lusch & Brown, 1996；Liu et al., 2018），一方面强调灵活性、冲突协调、信息共享与互惠互助（Ferguson et al., 2005），另一方面聚焦于沟通、信任和合作等关键要素（Poppo & Zenger, 2002）。现有研究在关注要点上虽存在差异，然而在伙伴性、沟通和信任这三个核心维度上形成了显著共识（Luo et al., 2014）。

长期以来，学者们一直对外包项目治理中关系治理与契约治理的关系争论不休（严玲等, 2016；Cao & Lumineau, 2015）。替代论者大多以委托-代理理论和交易成本理论为基础，强调正式合同在解决不确定性和代理问题时的不可替代性（Ryall & Sampson, 2009）。互补论者则认为，关系治理可以减少契约治理难以管控的风险，并减少机会主义行为（Vandenberg, 2002）。目前，关于关系治理与契约治理的相关研究主要集中在二者的内涵和结构体系等方面，且多数研究是单独分析二者对项目治理绩效的影响，较少涉及关系治理与契约治理匹配状态的量化研究（丰景春等, 2019）。

鉴于此，本研究构建了契约与关系双重治理机制对服务外包项目治理绩效影响的概念模型，基于问卷调查数据实证检验契约治理与关系治理之间的关系及其对外包绩效的影响，运用层级回归、多项式回归与响应面分析技术，深入探讨契约与关系双重治理机制对外包绩效的影响机理。论文的第二部分主要阐释契约治理和关系治理的理论基础，以及不同变量之间的影响关系，并提出相应的研究假设；第三部分主要介绍变量测量、样本收集与数据分析方法等；第四部分为实证检验与结果分析，最后就研究结论、研究贡献与实践启示进行讨论与阐述。

## 二、理论探讨与研究假设

在服务外包过程中，接包方与发包方的合作关系往往充满不确定性，需要根据交易的不同属性综合选择契约和关系两种治理机制，以规避机会主义行为，建立良好的信任关系，从而提高外包治理绩效。本研究将外包治理绩效设为被

解释变量，将契约治理与关系治理设为解释变量，分别探讨契约治理与关系治理的互补作用以及二者的一致性匹配（即“强契约治理-强关系治理”“弱契约治理-弱关系治理”）和非一致性匹配（即“强契约治理-弱关系治理”“弱契约治理-强关系治理”）治理模式对外包治理绩效的影响，模型中变量间的关系如图 1 所示。

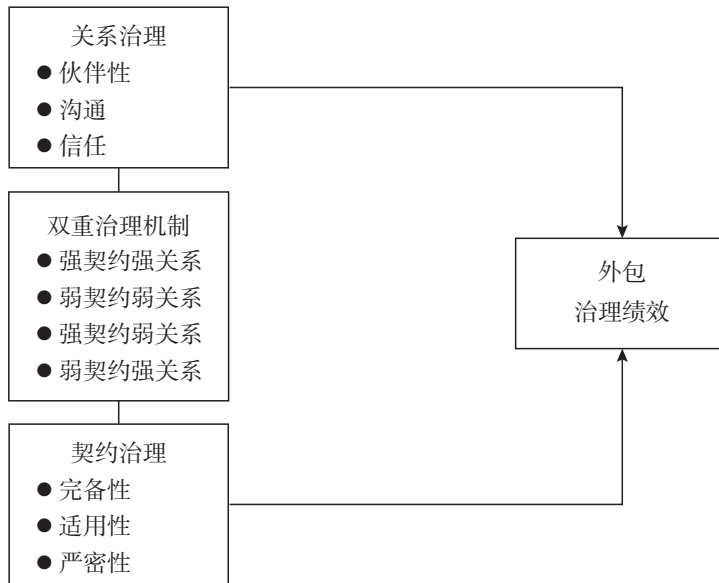


图 1 概念模型

资料来源：作者自制。

### （一）契约治理与关系治理互补作用对外包治理绩效的影响

契约治理的目的在于通过一定的制度结构来调整交易过程，以实现交易双方在合作过程中节约成本的效果。契约治理在促进组织间合作关系中主要发挥两方面作用：一方面，契约治理被视为控制交易风险的重要途径，通过明确的合同条款来确保双方履行合同义务，从而降低不确定性和减轻交易风险（Weber & Mayer, 2011）；另一方面，契约治理在协调和适应组织之间的关系中同样发挥着重要作用，能够保证合作双方组织关系的有效运作（Schepker et al., 2014）。契约治理强调的合同完备性、适应性与严密性，能够为组织间的合作提供清晰和可靠的法律框架（Poppo & Zenger, 2002）。这种框架通过明确权责、减少执行分歧和机会主义风险，有效增强了合作方的信心与互信，为建立长期稳定的协作关系奠定基础。这种基于契约的信任与稳定预期，进一步为关系治理机制的有效运行创造了有利条件。

关系治理是一种基于非正式合同的治理模式，其核心在于交易双方使用关

系规范来有效管理组织间关系 (Liu et al., 2018)。合同具有不完备性特征, 存在不能明确约束的“盲区”, 关系治理在应对合同规定外的机会主义方面具有特定的优势 (Malhotra & Lumineau, 2011)。关系治理能够帮助交易双方以公正、合理、互惠的方式适应新的交易环境, 处理因环境变化而产生的冲突, 从而降低法律纠纷风险 (尹贻林等, 2011)。关系治理通过有效抑制机会主义行为, 弥补了契约治理在处理复杂性与不确定性方面的局限性, 从而有助于提升合作管理绩效 (Lu et al., 2012)。鉴于合同的不完全性, 外包治理框架中的契约治理在应对模糊性方面具有明显优势, 关系治理则在应对易变性和不稳定性时更加有效 (Bastl et al., 2012)。综上所述, 项目契约治理是交易成本理论与不完全契约理论在项目管理中的直接应用, 其有效性取决于风险属性、制度环境及参与方的特征。由于项目存在不确定性 (如技术风险、环境变化), 契约无法涵盖所有未来可能发生的情况, 需依赖正式条款 (如违约责任、变更机制) 和关系治理 (如信任) 的互补。在高不确定性环境中, 契约提供底线保障, 而关系治理能灵活适应变化。相比于关系治理和契约治理的单独使用, 二者的结合使用更能提升外包治理绩效。基于此, 本文提出如下假设。

H1: 契约治理和关系治理在影响外包治理绩效中是互补关系。

H2: 契约治理的分维度与关系治理的分维度在影响外包治理绩效中是互补关系。

## (二) 契约治理与关系治理一致性匹配对外包治理绩效的影响

在现实的项目服务外包过程中, 契约治理和关系治理是同时存在的, 并非只有单一的匹配治理形式。我们认为, 契约与关系的混合型治理机制可以分为四类: “强契约治理-强关系治理” “弱契约治理-弱关系治理” “强契约治理-弱关系治理” 以及 “弱契约治理-强关系治理”。强契约与强关系的匹配治理机制既注重正式合同的法律约束, 又重视非正式合同的柔性协调在交易流程中的交互作用。契约治理和关系治理的一致性匹配有两种情况, 即强契约治理和强关系治理的匹配与弱契约治理和弱关系治理的匹配。具体而言, 在契约治理和关系治理都处于高水平时, “强契约” 中的正式治理通过预设解决方案框架, 不仅为突发风险事件构建标准化执行流程, 更以法律文本形式精准界定缔约方的权责边界, 其法定约束效力显著强化交易的稳定性, 形成抑制机会主义行为的制度性屏障 (苏娜、刘东, 2018)。同时, 伴随着高水平的关系治理的运用, 发包方与接包方在事前共同制定工作计划, 进行充分的信息交流, 有效地降低了接包方利用信息优势进行机会主义行为的可能 (严玲等, 2016)。正式合同的运用不仅有助于明确各方的责任与权力, 提高突发事件责任分配的合理性, 还有

助于建立双方平衡的关系。有研究表明,两种治理机制的共同运用能提高项目治理绩效(Poppo & Zenger, 2002)。

相对来讲,当契约治理和关系治理水平均低时,外包治理绩效可能受到多重因素的影响。一方面,弱契约治理意味着在合同条款、规范和约束方面缺乏明确性,可能会导致双方在服务交付、质量标准和时间安排等方面产生误解或矛盾。这种不确定性会使外包方在执行过程中面临较大的风险,进而影响任务的效率和效果。另一方面,弱关系治理则意味着双方缺乏良好的信任和沟通,这使双方在面对问题时缺乏合作解决的意愿。如果没有建立起稳固的合作关系,外包方和服务提供方可能会在遇到挑战时选择各自为政,而不是寻求共同的解决方案(Warsen et al., 2019)。在这种情况下,缺乏信息共享和资源整合会限制创新和灵活应对市场变化的能力,从而进一步降低绩效。综合来看,弱契约治理和弱关系治理的双重影响,可能导致外包治理绩效的下降。基于此,本文提出如下假设。

H3: 相较于“弱契约治理-弱关系治理”,“强契约治理-强关系治理”的匹配治理机制的外包治理绩效更高。

H4: 相较于“弱契约治理-弱关系治理”的分维度,“强契约治理-强关系治理”分维度的匹配治理机制的外包治理绩效更高。

### (三) 契约治理与关系治理非一致性匹配对外包治理绩效的影响

在外包过程中,契约治理与关系治理的非一致性匹配主要包括两种情况,即“强契约治理-弱关系治理”和“弱契约治理-强关系治理”。这两种匹配机制在外包治理绩效上表现出显著差异,主要体现在以下两方面:一方面,在“强契约治理-弱关系治理”的匹配机制下,外包方与服务提供方之间的关系主要依赖于正式的合同条款和法律约束。这种模式虽然在合同执行和风险控制方面提供了一定的保障,但往往忽视了合作关系的建立与维护,导致双方缺乏信任与灵活性(Cao & Lumineau, 2015)。在这种情况下,外包治理绩效可能受到影响,因为在外包治理过程中,过于详细的合同可能会降低合作伙伴间的信任度,使接包方对发包方的能力产生怀疑,不信任发包方能做出正确且公正的决策(Benítez-Ávila et al., 2018)。另一方面,弱关系治理则意味着,在突发事件发生后,双方之间沟通交流较少,双方的信息不对称程度较高,双方难以互相理解,更难达成双方都满意的解决方案。这种情况不仅会降低接包方对发包方决策结果的接受程度,还可能会激发接包方的对抗心理,提高其为保护自身利益而采取机会主义行为的可能性。

相反,在“弱契约治理-强关系治理”匹配机制下,弱契约治理则意味着合

同外包过程具有更大的灵活性，有助于帮助接包方和发包方适应外部环境的变化，双方可以根据外部环境的变化而更加灵活地调整合作方式，能够依据合同进行及时响应，指导解决突发事件，并按照合同约定进行权责分配，有效约束接包方行为（Li et al., 2024）。同时，强关系治理强调了接包方和发包方良好合作关系的重要性，良好合作关系有助于双方建立起彼此之间的相互信任，形成积极的合作氛围，进而有利于促进合同外包治理绩效的提升（Warsen et al., 2019）。我们认为，在“弱契约治理-强关系治理”的模式下，外包治理绩效普遍较高，原因在于：一是强关系治理促进了双方之间的信任，使得服务提供方更愿意投入资源和精力，主动寻求改进和创新，进而提升服务质量。二是在信息快速变化的环境中，强关系治理允许外包双方在面对突发问题时更具灵活性，能迅速调整合作策略以满足新的需求。三是良好的关系治理有助于知识与信息的共享，这对于服务性、专业性以及灵活性强的服务外包模型尤为重要，外包方可以更容易地获取服务提供方的专业知识，从而提升整体的治理绩效。综上所述，虽然契约治理在一定程度上提供了法律保障，但在服务外包过程中，强关系治理的优势更为显著。基于此，本文提出如下假设。

H5：当关系治理与契约治理处于非一致性匹配时，相较于“强契约治理-弱关系治理”的治理模式，“弱契约治理-强关系治理”的治理模式的外包治理绩效更高。

H6：当关系治理分维度与契约治理分维度处于非一致性匹配时，相较于“强契约治理-弱关系治理”的治理模式，“弱契约治理-强关系治理”的治理模式的外包治理绩效更高。

### 三、变量测量、数据来源与分析方法

#### （一）变量测量

本研究的被解释变量为外包治理绩效，测量题项主要参考了刘波等（2016）的研究设计。本研究的解释变量为契约治理和关系治理。契约治理从合同完备性、合同适用性与合同严密性三方面展开测量，测量题项主要参考了Luo（2014）与刘波等（2016）的研究设计。关系治理从伙伴性、沟通、信任三方面展开测量，题项主要参考了Cao与Lumineau（2015）和龙勇与郑景丽（2013）的研究设计。以上变量均采用5分李克特量表的形式（1表示完全不同意，2表示不太同意，3表示一般，4表示比较同意，5表示完全同意），得分越高，受访者对题项表述越持肯定态度。

本研究在探讨契约治理与关系治理对外包治理绩效影响的同时,控制了所在单位性质、单位办公形式、单位后勤服务保障形式等单位特征变量对外包治理绩效的影响。这些控制变量的赋值如下:单位所在性质、单位办公形式、单位后勤服务保障形式均设为虚拟变量,事业单位赋值为0,行政单位赋值为1;独立办公赋值为0,集中办公赋值为1;自行保障赋值为0,机关事务管理局集中保障赋值为1;单位后勤服务保障规模设为定序变量,100人以下赋值为1,100~299人赋值为2,300~499人赋值为3,500人及以上赋值为4。

### (二) 样本收集与样本概况

本次问卷调查于2023年2月通过互联网方式在线开展,以上海市实行后勤服务外包的150家市级机关单位为调研对象,发放问卷150份,回收问卷148份,回收率为98.7%。经过清理审核,所有问卷均为有效问卷。根据频数统计结果,从单位性质看,行政单位有131家,占88.51%;事业单位有17家,占11.49%。从办公形式看,集中区域办公有97家,占65.54%;独立办公有51家,占34.46%。从服务保障形式看,自行保障有95家,占64.2%;集中保障有53家,占35.8%。从服务保障规模看,100人及以下的单位有66家,占44.59%;100~299人的单位有44家,占29.73%;300~499人的单位有22家,占14.86%;500人及以上有16家,占10.81%。根据单位性质、办公形式、服务保障形式和保障规模等特征来看,本研究样本构成具有较高的代表性与多样性,符合样本数据特征的要求。

### (三) 数据分析方法

本文分析策略如下:首先,为了保证所使用数据的可靠性和有效性,本研究进行同源偏差检验和信效度检验,对研究中的各变量进行描述性统计与相关性分析。其次,本研究检验关系治理(伙伴性、沟通、信任)与契约治理(完备性、适用性、严密性)的交互效应对外包治理绩效的影响,实证检验关系治理与契约治理之间的“互补”关系。最后,本研究运用多项式回归与响应面分析技术检验关系治理与契约治理一致性匹配和非一致性匹配对外包治理绩效的影响机制。

现有测量“匹配”的方法有两类,计算匹配指数或使用多项式回归与响应面分析。计算匹配指数容易存在可靠性较低、出现伪相关等缺点。多项式回归与响应面分析法在一定程度上可以避免上述缺点,并且能用较为具体的三维曲面刻画两个变量匹配关系对因变量的影响(Shanock et al., 2010)。譬如,在组织管理研究中,多项式回归与响应面分析能够探究两个变量(X、Y)与结果变

量 (Z) 之间的复杂关系, 如 X、Y 同向变化时与结果变量 Z 的关系, 以及 X、Y 反方向变化时与结果变量 Z 的关系 (Shanock et al., 2010)。本研究应用该方法探讨契约治理与关系治理双重匹配形成的四种情况对外包治理绩效的影响。具体做法是: 将外包治理绩效作为回归的被解释变量, 依次加入控制变量 (单位性质、单位办公形式、后勤服务保障形式、后勤服务保障规模)、关系治理 (X)、契约治理 (Y)、关系治理平方项 ( $X^2$ )、契约治理平方项 ( $Y^2$ ) 和关系治理与契约治理的交互项 ( $X \times Y$ )。在进行多项式回归之前, 采用中心化处理变量的方法防止多重共线性的生成。多项式回归方程表示为:

$$Z = \alpha + b_1X + b_2Y + b_3X^2 + b_4XY + b_5Y^2 + e \quad (1)$$

式中,  $\alpha$  为截距项,  $b_1$ 、 $b_2$ 、 $b_3$ 、 $b_4$ 、 $b_5$  为回归系数,  $e$  为随机误差项。响应面有五个基本要素: 一致性线 ( $X = Y$ )、不一致性线 ( $X = -Y$ )、第一主轴、第二主轴以及驻点 (Stationary Point)。其中, 一致性线、不一致性线、第一主轴、第二主轴是响应面在水平面 X-Y 上的投影 (陶厚永、曹伟, 2020)。基于 Cable 和 Edwards (2004) 研究, 本研究讨论在一致性线 ( $X = Y$ ) 和不一致线 ( $X = -Y$ ) 情况下响应面的状态, 深入探讨契约治理与关系治理在不同匹配情况下对外包治理绩效的差异化影响。如果响应面沿着一致性线 ( $X = Y$ ) 的斜率 ( $b_1 + b_2$ ) 显著为正, 说明外包越趋于“强关系治理-强契约治理”的模式, 越有利于外包治理绩效提高; 反之, 如果响应面沿着不一致性 ( $X = -Y$ ) 的斜率 ( $b_1 - b_2$ ) 显著为正时, 则说明契约治理与关系治理不匹配程度越高, 越有利于外包治理绩效的提高。

## 四、实证检验与结果分析

### (一) 数据质量分析

本研究采用哈曼单因子检验方法对所有潜变量的测量题项进行单因子检验。因子分析结果表明, 在未旋转时, 第一个方差贡献率为 33.252%, 未达到 50%。因此, 可以认为本研究所采用的调查数据不存在严重的共同方法偏差问题。信度检验表明, 问卷整体的内部一致性系数都大于 0.8, 表明本研究所使用的各测量尺度较为可靠, 相关题项之间具有较高的一致性。聚敛效度检验显示, 各变量的因子载荷和平均提取方差值都大于 0.6, 这表明各潜变量具有良好的聚敛效度, 相关测量题项能够有效地反映同一构念。区分效度检验结果表明, 与其他模型相比, 七因子模型的拟合度达到可以接受的标准, 其中拟合优度为  $\chi^2/df$  值为 2.817, CFI 值为 0.966, TLI 值为 0.950, IFI 值为 0.967, SRMR 值为 0.061,

RMR 值为 0.025, 这表明各潜变量具有良好的区分效度。综合来看, 本研究的各潜变量具有良好的信度与效度。

## (二) 描述性统计与相关性分析

各变量的均值、标准差和相关性分析结果如表 1 所示。数据的描述性统计表明, 外包治理绩效的均值为 4.327, 伙伴性的均值为 4.617, 沟通的均值为 4.568, 信任的均值为 4.555, 合同完备性的均值为 4.544, 合同适用性的均值为 4.458, 合同严密性的均值为 4.522。

表 1 描述性统计与相关性分析

	均值	标准差	伙伴性	沟通	信任	合同完备性	合同适用性	合同严密性
伙伴性	4.617	0.483	—					
沟通	4.568	0.562	0.541***	—				
信任	4.555	0.559	0.639***	0.810***	—			
合同完备性	4.544	0.547	0.514***	0.781***	0.812***	—		
合同适用性	4.458	0.588	0.541***	0.765***	0.786***	0.924***	—	
合同严密性	4.522	0.549	0.527***	0.796***	0.818***	0.881***	0.824***	—
外包治理绩效	4.327	0.610	0.529***	0.727***	0.751***	0.689***	0.737***	0.719***

注:  $N=148$ , \*, \*\*, \*\*\* 分别表示  $p<0.05$ 、 $p<0.01$ 、 $p<0.001$ 。

资料来源: 作者自制。

相关性分析结果表明, 伙伴性与沟通、信任、合同完备性、合同适用性、合同严密性、外包治理绩效的相关系数分别为 0.541、0.639、0.514、0.541、0.527、0.529, 沟通与信任、合同完备性、合同适用性、合同严密性、外包治理绩效的相关系数分别为 0.810、0.781、0.765、0.796、0.727, 信任与合同完备性、合同适用性、合同严密性、外包治理绩效的相关系数分别为 0.812、0.786、0.818、0.751, 合同完备性与合同适用性、合同严密性、外包治理绩效的相关系数分别为 0.924、0.881、0.689, 合同适用性与合同严密性、外包治理绩效的相关系数分别为 0.824、0.737, 合同严密性与外包治理绩效的相关系数为 0.719。以上相关性分析结果为本研究假设提供了初步的支持。

## (三) 回归结果分析

### 1. 契约治理与关系治理互补作用对外包治理绩效的影响

契约治理与关系治理交互效应对外包治理绩效影响的检验结果如表 2 所示, 模型 1 仅是加入控制变量后的结果, 模型 2 和模型 3 分别用于检验关系治理与契约治理的交互效应对外包治理绩效的影响。结果表明, 契约治理与关系治理的交互效应对外包治理绩效有显著正向影响 ( $\beta=0.395$ ,  $p<0.05$ ), 说明契约治

理和关系治理共同促进了外包治理绩效的提升,可见,契约治理与关系治理在影响外包治理绩效过程中呈互补关系,假设 H1 成立。

表 2 契约治理与关系治理交互效应对外包治理绩效的影响

	外包治理绩效		
	模型 1	模型 2	模型 3
关系治理		0.493***	0.563***
契约治理		0.513***	0.541***
关系治理×契约治理			0.395*
控制变量	控制	控制	控制
常量	4.581***	4.264***	4.250***
$R^2$	0.029	0.611	0.625
Adj. $R^2$	0.003	0.592	0.603

注:  $N=148$ , \*, \*\*, \*\*\* 分别表示  $p<0.05$ 、 $p<0.01$ 、 $p<0.001$ 。

资料来源:作者自制。

## 2. 契约治理分维度与关系治理分维度交互效应对外包治理绩效的影响

契约治理的分维度(完备性、适用性、严密性)和关系治理的分维度(伙伴性、沟通、信任)交互效应对外包治理绩效影响的检验结果如表 3 所示,模型 1 到模型 9 分别用于检验伙伴性、沟通、信任和完备性、适用性、严密性的交互效应对外包治理绩效的影响。交互效应的检验结果表明,伙伴性与完备性的交互效应对外包治理绩效有显著正向影响( $\beta=0.540$ ,  $p<0.01$ ),伙伴性与适用性的交互效应对外包治理绩效有显著正向影响( $\beta=0.413$ ,  $p<0.01$ ),伙伴性与严密性对外包治理绩效有显著正向影响( $\beta=0.501$ ,  $p<0.01$ ),沟通与完备性的交互效应对外包治理绩效有显著正向影响( $\beta=0.235$ ,  $p<0.05$ ),沟通与适用性的交互效应对外包治理绩效有显著正向影响( $\beta=0.213$ ,  $p<0.05$ ),沟通与严密性的交互效应对外包治理绩效有显著正向影响( $\beta=0.227$ ,  $p<0.05$ ),信任与完备性的交互效应对外包治理绩效有显著正向影响( $\beta=0.268$ ,  $p<0.05$ ),信任与适用性的交互效应对外包治理绩效有显著正向影响( $\beta=0.266$ ,  $p<0.01$ ),信任与严密性的交互效应对外包治理绩效有显著正向影响( $\beta=0.264$ ,  $p<0.05$ )。由此可见,关系治理分维度与契约治理分维度呈现互补关系,假设 H2 成立。

表 3 契约治理分维度与关系治理分维度的交互效应对外包治理绩效的影响

	外包治理绩效								
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9
完备性	0.566***			0.400***			0.304**		
适用性		0.617***			0.491***			0.432***	

(续上表)

	外包治理绩效								
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9
严密性			0.600***			0.424***			0.366**
伙伴性	0.472***	0.366***	0.438***						
沟通				0.580***	0.487***	0.559***			
信任							0.692***	0.574***	0.633***
伙伴性×完备性	0.540**								
伙伴性×适用性		0.413**							
伙伴性×严密性			0.501**						
沟通×完备性				0.235*					
沟通×适用性					0.213*				
沟通×严密性						0.227*			
信任×完备性							0.268*		
信任×适用性								0.266**	
信任×严密性									0.264*
控制变量	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制
常量	4.254***	4.264***	4.257***	4.271***	4.273***	4.271***	4.261***	4.259***	4.261***
R <sup>2</sup>	0.557	0.598	0.581	0.588	0.631	0.597	0.603	0.644	0.614
Adj. R <sup>2</sup>	0.531	0.574	0.557	0.564	0.609	0.574	0.580	0.623	0.592

注: N=148, \*, \*\*, \*\*\* 分别表示  $p<0.05$ 、 $p<0.01$ 、 $p<0.001$ 。

资料来源: 作者自制。

#### (四) 多项式回归与响应面分析

##### 1. 契约治理和关系治理与外包治理绩效的多项式回归结果

在进行多项式回归与响应面分析之前, 先采用样本匹配情况以及模型拟合的  $R^2$  变化两种方法对是否能够进行多项式回归与响应面分析进行检验。首先, 从样本匹配情况来看, 根据 Fleenor 等 (1996) 的建议, 对关系治理和契约治理两组变量的标准化分数进行计算, 同时根据标准化分数差值进行匹配状况分组。关系治理 (伙伴性、沟通、信任) 与契约治理 (完备性、适用性、严密性) 的相一致的样本比例范围在 41.22%~56.08% 之间, 前者低于后者的样本比例范围在 21.62%~30.41% 之间, 前者高于后者的样本比例范围在 22.30%~33.11% 之间, 各类样本匹配比例都大于 Shanock 等 (2010) 提出的 10% 标准。其次, 从模型拟合结果来看, 纳入多项式回归模型的  $R^2$  较基础模型  $R^2$  均有所

提升,且  $\Delta R^2$  都通过了 0.001 水平下的显著性检验,表明多项式回归模型与基础模型具有一定的差异性,多项式回归增强了整体模型的解释力度。综合分析表明,本研究适合采用多项式回归与响应面分析技术。

契约治理和关系治理与外包治理绩效的多项式回归结果如表 4 所示。其中,模型 0 仅为加入控制变量之后的结果,模型 1a 为加入关系治理与契约治理后的结果,模型 1b 为在此基础上加入了关系治理的平方项、契约治理的平方项和交互项的结果。加入平方项和交互项之后,模型的解释量得到显著提升,其中,模型 1b 中  $\Delta R^2 = 0.607$ ,  $p < 0.001$ 。进一步地,根据 Shanock 等(2010)提出的检验公式,我们分别计算模型中的关系治理(伙伴性、沟通和信任)与契约治理(完备性、适用性、严密性)的一致性线与不一致性线的斜率和曲率。响应面检验结果显示,当解释变量为关系治理与契约治理时,一致性线斜率为正且显著(斜率 = 1.150,  $p < 0.001$ ),曲率显著为正(斜率 = 0.581,  $p < 0.01$ ),这说明沿着一致性线时,服务外包过程则越趋于“强契约治理-强关系治理”的治理模式越有利于提高外包治理绩效,并且随着“契约治理-关系治理”契合度的不断增强,外包治理绩效水平不断提升,假设 H3 成立。而沿不一致性线时,响应面的斜率和曲率均不显著,说明此时契约治理与关系治理不一致线两侧的因变量值无显著性差异,假设 H5 不成立。

表 4 契约治理和关系治理与外包治理绩效的多项式回归结果

	外包治理绩效		
	模型 0	模型 1a	模型 1b
关系治理		0.493***	0.746***
契约治理		0.513***	0.404**
关系治理平方			0.278
契约治理平方			-0.229
关系治理×契约治理			0.531
控制变量	控制	控制	控制
常量	4.581***	4.264***	4.178***
$R^2$	0.029	0.611	0.635
$\Delta R^2$		0.582***	0.607***
一致性线 ( $X=Y$ )			
$a_1 = b_1 + b_2$ (斜率)			1.150***
$a_2 = b_3 + b_4 + b_5$ (曲率)			0.581**
不一致性线 ( $X=-Y$ )			
$a_3 = b_1 - b_2$ (斜率)			0.341

(续上表)

	外包治理绩效		
	模型 0	模型 1a	模型 1b
$a_4 = b_3 - b_4 + b_5$ (曲率)			-0.482
F 值			22.851***

注:  $N = 148$ , \*, \*\*, \*\*\* 分别表示  $p < 0.05$ 、 $p < 0.01$ 、 $p < 0.001$ 。

资料来源: 作者自制。

## 2. 契约治理分维度和关系治理分维度与外包治理绩效的多项式回归结果

契约治理的分维度和关系治理的分维度与外包治理绩效的多项式回归结果如表 5 所示。其中, 模型 0 为加入控制变量之后的结果, 模型 1 到模型 9 分别为在此基础上加入关系治理(伙伴性、沟通、信任)与契约治理(完备性、适用性、严密性)的平方项和交互项的结果。加入平方项和交互项的结果之后, 各个模型的解释量得到了显著提升,  $\Delta R^2$  都通过了 0.001 水平下的显著性检验。本研究进一步采用响应面分析检验关系治理分维度与契约治理分维度一致性和不一致性对外包治理绩效的影响。

表 5 契约治理分维度和关系治理分维度与外包治理绩效的多项式回归结果

	外包治理绩效									
	模型 0	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9
伙伴性	0.536***	0.465***	0.470***							
沟通				0.411**	0.364**	0.430**				
信任							0.790***	0.683***	0.701***	
完备性	0.538***			0.497***			0.233			
适用性		0.547***			0.531***			0.349***		
严密性			0.601***			0.479***				0.327*
伙伴性平方	0.150	0.111	0.102							
沟通平方				-0.312	-0.256	-0.371*				
信任平方							0.232	0.097	0.165	
完备性平方	-0.064			0.077			-0.264			
适用性平方		-0.118			-0.064			-0.313		
严密性平方			-0.012			0.104			-0.077	
伙伴性×完备性	0.488*									
伙伴性×适用性		0.458*								
伙伴性×严密性			0.457*							
沟通×完备性				0.352						
沟通×适用性					0.396*					
沟通×严密性						0.415				
信任×完备性							0.319			

(续上表)

	外包治理绩效									
	模型0	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9
信任×适用性									0.521 <sup>*</sup>	
信任×严密性										0.204
控制变量	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制
常量	4.581 <sup>***</sup>	4.255 <sup>***</sup>	4.286 <sup>***</sup>	4.180 <sup>***</sup>	4.246 <sup>***</sup>	4.256 <sup>***</sup>	4.185 <sup>***</sup>	4.200 <sup>***</sup>	4.177 <sup>***</sup>	4.173 <sup>***</sup>
R <sup>2</sup>	0.029	0.560	0.604	0.582	0.602	0.644	0.613	0.611	0.656	0.618
ΔR <sup>2</sup>		0.531 <sup>***</sup>	0.575 <sup>***</sup>	0.553 <sup>***</sup>	0.573 <sup>***</sup>	0.615 <sup>***</sup>	0.584 <sup>***</sup>	0.582 <sup>***</sup>	0.628 <sup>***</sup>	0.589 <sup>***</sup>
一致性线 (X=Y)										
$a_1 = b_1 + b_2$ (斜率)		1.074 <sup>***</sup>	1.012 <sup>***</sup>	1.071 <sup>***</sup>	0.908 <sup>***</sup>	0.895 <sup>***</sup>	0.908 <sup>***</sup>	1.023 <sup>***</sup>	1.032 <sup>***</sup>	1.028 <sup>***</sup>
$a_2 = b_3 + b_4 + b_5$ (曲率)		0.574 <sup>**</sup>	0.450 <sup>*</sup>	0.547 <sup>**</sup>	0.117	0.076	0.148	0.288 <sup>**</sup>	0.305 <sup>**</sup>	0.291 <sup>**</sup>
不一致性线 (X=-Y)										
$a_3 = b_1 - b_2$ (斜率)	-0.001	-0.081	-0.132	-0.086	-0.167	-0.049	0.558 <sup>*</sup>	0.334	0.374	
$a_4 = b_3 - b_4 + b_5$ (曲率)	-0.401	-0.465	-0.367	-0.587	-0.716 <sup>***</sup>	-0.682 <sup>*</sup>	-0.351	-0.737	-0.116	
F值	21.17 <sup>***</sup>	24.97 <sup>***</sup>	21.65 <sup>***</sup>	16.66 <sup>***</sup>	19.96 <sup>***</sup>	18.26 <sup>***</sup>	19.79 <sup>***</sup>	23.69 <sup>***</sup>	20.77 <sup>***</sup>	

注: N=148, \*, \*\*, \*\*\* 分别表示  $p < 0.05$ 、 $p < 0.01$ 、 $p < 0.001$ 。

资料来源: 作者自制。

响应面分析结果显示, 当解释变量为伙伴性与完备性时, 一致性线的斜率为正且显著 (斜率 = 1.074,  $p < 0.001$ ), 曲率显著为正 (斜率 = 0.574,  $p < 0.01$ ), 说明沿着一致性线时, 服务外包过程越趋于“高伙伴性-高完备性”治理模式越有利于提高外包治理绩效, 且随着“伙伴性-完备性”契合度的不断增强, 外包治理绩效水平不断提升。当解释变量为伙伴性与适用性时, 一致性线的斜率为正且显著 (斜率 = 1.012,  $p < 0.001$ ), 且曲率显著为正 (斜率 = 0.45,  $p < 0.05$ ), 说明沿着一致性线时, 服务外包过程越趋于“高伙伴性-高适用性”治理模式越有利于提高外包治理绩效, 且随着“伙伴性-适用性”契合度的不断增强, 外包治理绩效水平不断提升。当解释变量为伙伴性与严密性时, 一致性线的斜率为正且显著 (斜率 = 1.071,  $p < 0.001$ ), 曲率显著为正 (斜率 = 0.547,  $p < 0.01$ ), 说明沿着一致性线时, 服务外包过程越趋于“高伙伴性-高严密性”治理模式则越有利于提高外包治理绩效, 且随着“伙伴性-严密性”契合度的不断增强, 外包治理绩效水平也不断提升, 假设 H4 成立。而沿不一致性线时, 响应面的斜率和曲率均不显著, 说明此时伙伴性与完备性、适用性、严密性不一致线两侧的因变量值无显著性差异。

当解释变量为沟通与完备性时,一致性线斜率为正且显著(斜率=0.908,  $p < 0.001$ ),曲率不显著,说明沿着一致性线时,服务外包过程中“高沟通-高完备性”治理模式的外包治理绩效高于“低沟通-低完备性”的外包治理绩效。当解释变量为沟通与适用性时,一致性线斜率为正且显著(斜率=0.895,  $p < 0.001$ ),曲率不显著,说明沿着一致性线时,服务外包过程中的“高沟通-高适用性”治理模式高于“低沟通-低适用性”外包治理绩效。当解释变量为沟通与严密性时,一致性线斜率为正且显著(斜率=0.908,  $p < 0.001$ ),曲率不显著,说明沿着一致性线时,服务外包过程中“高沟通-高适用性”治理模式的外包治理绩效高于“低沟通-低适用性”的外包治理绩效,假设 H4 成立。而沿不一致性线时,沟通与完备性响应面的斜率和曲率均不显著,沟通与适用性响应面的斜率不显著,但曲率显著为负(曲率=-0.716,  $p < 0.001$ ),沟通与严密性响应面的斜率不显著,但曲率显著为负(曲率=-0.682,  $p < 0.05$ ),说明沟通与适用性和严密性的不契合度越低,越有利于提高外包治理绩效。

当解释变量为信任与完备性时,一致性线斜率为正且显著(斜率=1.023,  $p < 0.001$ ),曲率显著为正(斜率=0.288,  $p < 0.01$ ),说明沿着一致性线时,服务外包过程越趋于“高信任-高完备”治理模式越有利于提高外包治理绩效。当解释变量为信任与适用性时,一致性线斜率为正且显著(斜率=1.032,  $p < 0.001$ ),曲率显著为正(斜率=0.305,  $p < 0.01$ ),说明沿着一致性线时,服务外包过程趋于“高信任-高适用性”治理模式越有利于提高外包治理绩效。当解释变量为信任与严密性时,一致性线斜率为正且显著(斜率=1.028,  $p < 0.001$ ),曲率显著为正(斜率=0.291,  $p < 0.01$ ),说明沿着一致性线时,服务外包过程越趋于“高信任-高严密性”治理模式越有利于提高外包治理绩效,假设 H4 成立。而沿不一致性线时,信任与完备性响应面的斜率为正且显著(斜率=0.558,  $p < 0.05$ ),曲率不显著;信任与适用性响应面斜率和曲率均不显著,信任与严密性响应面斜率和曲率均不显著,说明此时“高信任-低完备性”的外包治理绩效高于“低信任-高完备性”的外包治理绩效,假设 H6 基本成立。

## 五、研究结论、理论贡献与实践启示

### (一) 研究结论

本研究构建了契约治理与关系治理对外包治理绩效影响的概念模型,基于调查数据实证检验了关系治理与契约治理的互补关系,分析了二者所形成的“强契约治理-强关系治理”“弱契约治理-弱关系治理”“强契约治理-弱关系

治理”“弱契约治理-强关系治理”四种匹配机制对外包治理绩效的影响。综上所述，本文有以下三点研究结论。

第一，在合同外包过程中，契约治理与关系治理间的互补关系主要通过“支持机制”或“补偿机制”实现。关系治理对契约治理具有增强作用，契约治理同样对关系治理起到促进作用。由于关系治理与契约治理在功能上的差异，它们的相互作用有助于提升外包治理绩效，体现出一种互补关系。

第二，当契约治理与关系治理处于一致性时，采用“强契约治理-强关系治理”匹配治理机制的外包治理绩效水平最高，而且随着“契约治理-关系治理”的契合度不断增加，外包治理绩效也会不断增强。该结果说明契约治理与关系治理的“强强联手，协同发展”，才是提高外包治理绩效的最佳治理机制。

第三，当契约治理与关系治理处于非一致性时，采用“高信任-低完备性”的治理模式能够实现更高水平的外包治理绩效，说明在服务外包中，高信任水平与低完备性合同意味着接包方在服务的设计、生产和交付等方面拥有更大的自由裁量权和灵活性，相较于制定完备的合同，信任这一柔性治理机制有助于降低交易风险，提升外包治理绩效。此外，沟通与适用性和严密性的不契合程度越低，外包治理绩效水平越高。该结果说明，在合同签订之后，交易双方的良好沟通水平与建立高适应性和高严密性的合同相辅相成，共同促进外包治理绩效提升。单纯强调契约治理而忽视关系治理，很难有效地防范机会主义行为；只有确保二者的协调运作，才能够实现外包治理绩效的持续提升。

## （二）理论贡献

本研究的边际理论贡献主要包括以下三个方面：首先，以往研究关于契约治理与关系治理的“互补”和“替代”机制如何作用于外包治理绩效存在较大争议。本研究通过实证检验发现，契约治理与关系治理并非“非此即彼”的替代关系，而是具有互补效应，并检验了这种互补效应在促进外包治理绩效中的合理性和科学性。其次，以往研究认为，在项目合同中只需采取单一方面的强契约治理或强关系治理，缺乏对二者协同影响外包治理绩效的实证检验（Camén et al., 2011）。然而，正式合同和非正式合同可能存在双强效应，即相互促进与双向赋能的互促关系。本研究通过引入“契约治理-关系治理”的匹配机制，进一步检验了这种双强效应，丰富了对二者关系机制的认知。最后，以往研究在探讨关系治理和契约治理对外包治理绩效的影响时，往往忽略了契约治理与关系治理之间的非线性效应和匹配效应。本研究将多项式回归与响应面分析技术引入到契约与关系的双重治理研究之中，较好地解释了两者之间的匹配程度对外包治理绩效的影响机制，拓展了该方法在外包治理绩效领域的运用。

### (三) 实践启示

本研究的实践启示主要有以下三个方面:第一,发挥契约治理与关系治理的联动效应,既要强化契约管理中对合作主体责任、义务和资源投入的关注,也要综合考虑项目特质与合作环境,鼓励合作双方关系制度化,增强信任管理。第二,促进信息共享,建立信息共享平台,使外包服务商和委托方能实时获取相关数据和信息,提高决策效率,降低因信息不对称带来的风险。第三,建立动态调整合作策略的机制,根据服务执行情况和市场反馈,定期评估契约治理与关系治理的有效性,及时调整合作策略,以实现最佳的外包效果,促进双方的共同发展。

### 参考文献

- 丰景春、郑传斌、鹿倩倩、薛松 (2019). 关系治理与契约治理导向匹配状态的量化研究——以公私合作模式下 A 地铁项目为例. *运筹与管理*, 28(1): 158-165.
- Feng, J. C., Zheng, C. B., Lu, Q. Q., & Xue, S. (2019). A Quantitative Research on the Matching Status of Relationship Governance (RG) and Contractual Governance Orientation (CG). *Operations Research and Management Science*, 28(1): 158-165. (in Chinese)
- 姜影、王茜、崔兴硕 (2021). 基础设施 PPP 项目治理: 契约治理、关系治理和正式制度环境. *公共行政评论*, 14(5): 41-60+197.
- Jiang, Y., Wang, Q., & Cui, X. S. (2021). Infrastructure PPP Project Governance: Contractual Governance, Relational Governance, and Regulatory Institutional Environment. *Journal of Public Administration*, 14(5): 41-60+197. (in Chinese)
- 刘波、李娜、彭瑾、常爽 (2016). 环卫服务外包中的正式契约、关系契约与外包效果——以深圳市为例. *公共行政评论*, 9(4): 23-44+205-206.
- Liu, B., Li, N., Peng, J., & Chang, S. (2016). An Empirical Analysis of the Influence of Formal Contracts and Relational Contracts on Outcomes: Environmental Sanitation Outsourcing in Shenzhen. *Journal of Public Administration*, 9(4): 23-44+205-206. (in Chinese)
- 龙勇、郑景丽 (2013). 联盟过程管理视角的联盟能力与联盟治理关系研究. *管理世界*, (1): 182-183.
- Long, Y., & Zheng, J. L. (2013). A Study on the Relationship Between Alliance Capability and Alliance Governance from the Perspective of Alliance Process Management. *Journal of Management World*, (1): 182-183. (in Chinese)
- 骆亚卓 (2017). 项目契约治理与关系治理研究现状与评述. *人民论坛·学术前沿*, (24): 104-107.
- Luo, Y. Z., (2017). On the Current Research on Project Contractual and Relationship Governance and Comments. *Frontiers*, (24): 104-107. (in Chinese)
- 苏娜、刘东 (2018). 服务外包伙伴关系治理匹配机制研究. *上海经济研究*, (2): 117-128.
- Su, N., & Liu, D. (2018). Research on the Matching Mechanism of Service Outsourcing Partnership Governance. *Shanghai Journal of Economics*, (2): 117-128. (in Chinese)
- 陶厚永、曹伟 (2020). 多项式回归与响应面分析的原理及应用. *统计与决策*, 36(8): 36-40.
- Tao, H. Y., & Cao, W. (2020). Principle and Application of Polynomial Regression and Response Surface Analysis. *Statistics & Decision*, 36(8): 36-40. (in Chinese)
- 严玲、史志成、严敏、邓娇娇 (2016). 公共项目契约治理与关系治理: 替代还是互补?. *土木工程学报*, 49(11): 115-128.
- Yan, L., Shi, Z. C., Yan, M., & Deng, J. J. (2016). Contractual Governance and Relational Governance in Public Construction Project: Substitutes or Complements?. *China Civil Engineering Journal*, 49(11): 115-128. (in Chinese)
- 严玲、张思睿、郑童 (2022). 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. *管理评论*, 34(4): 251-264.
- Yan, L., Zhang, S. R., & Zheng, T. (2022). Dynamic Relationship Between Contract Governance, Trust and Project Management Performance: Integrated Analysis of the Whole Process about Construction Project. *Management Review*, 34(4): 251-264. (in Chinese)
- 尹贻林、赵华、严玲、邓娇娇 (2011). 公共项目合同治理与关系治理的理论整合研究. *科技进步与对策*, 28(13): 1-4.

- Yin, Y.L., Zhao, H., Yan, L., & Deng, J.J. (2011). Theoretical Integration Study on Public Project Contract Management and Relationship Management. *Science & Technology Progress and Policy*, 28(13): 1-4. (in Chinese)
- Bastl, M., Johnson, M., Lightfoot, H., & Evans, S. (2012). Buyer-Supplier Relationships in a Servitized Environment: An Examination with Cannon and Perreault's Framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(6): 650-675.
- Benítez-Ávila, C., Hartmann, A., Dewulf, G., & Henseler, J. (2018). Interplay of Relational and Contractual Governance in Public-Private Partnerships: The Mediating Role of Relational Norms, Trust and Partners' Contribution. *International Journal of Project Management*, 36(3): 429-443.
- Cable, D.M., & Edwards, J.R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 822-834.
- Camén, C., Gottfridsson, P., & Rundh, B. (2011). To Trust or Not To Trust? Formal Contracts and the Building of Long-Term Relationships. *Management Decision*, 49(3): 365-383.
- Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the Interplay Between Contractual and Relational Governance: A Qualitative and Meta-Analytic Investigation. *Journal of Operations Management*, 33: 15-42.
- Costello, A.M. (2013). Mitigating Incentive Conflicts in Inter-Firm Relationships: Evidence From Long-Term Supply Contracts. *Journal of Accounting and Economics*, 56(1): 19-39.
- Fleenor, J.W., McCauley, C.D., & Brutus, S. (1996). Self-Other Rating Agreement and Leader Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 7(4): 487-506.
- Ferguson, R.J., Paulin, M., Möslin, K., & Müller, C. (2005). Relational Governance, Communication and The Performance of Biotechnology Partnerships. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3): 395-408.
- Huo, B., Fu, D., Zhao, X., & Zhu, J. (2016). Curbing Opportunism in Logistics Outsourcing Relationships: The Role of Relational Norms and Contract. *International Journal of Production Economics*, 182: 293-303.
- Li, J., Liu, B., Wang, D., & Casady, C.B. (2024). The Effects of Contractual and Relational Governance on Public-Private Partnership Sustainability. *Public Administration*, 102(4): 1-32.
- Liu, Y.H.S., Deligonul, S., Cavusgil, E., & Chiou, J.S. (2018). Always Trust in Old Friends? Effects of Reciprocity in Bilateral Asset Specificity on Trust in International B2B Partnerships. *Journal of Business Research*, 90: 171-185.
- Lu, Y., Ng, T., & Tao, Z. (2012). Outsourcing, Product Quality, and Contract Enforcement. *Journal of Economics & Management Strategy*, 21(1): 1-30.
- Luo, X., Kanuri, V.K., & Andrews, M. (2014). How Does CEO Tenure Matter? The Mediating Role of Firm-Employee and Firm-Customer Relationships. *Strategic Management Journal*, 35(4): 492-511.
- Lusch, R.F., & Brown, J.R. (1996). Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 60(4): 19-38.
- Malhotra, D., & Lumineau, F. (2011). Trust and Collaboration in the Aftermath of Conflict: The Effects of Contract Structure. *Academy of Management Journal*, 54(5): 981-998.
- Ning, Y. (2018). Impact of Quality Performance Ambiguity on Contractor's Opportunistic Behaviors in Person-to-Organization Projects: The Mediating Roles of Contract Design and Application. *International Journal of Project Management*, 36(4): 640-649.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, 23(8): 707-725.
- Ryall, M.D., & Sampson, R.C. (2009). Formal Contracts in the Presence of Relational Enforcement Mechanisms: Evidence From Technology Development Projects. *Management Science*, 55(6): 906-925.
- Schepker, D.J., Oh, W.Y., Martynov, A., & Poppo, L. (2014). The Many Futures of Contracts: Moving Beyond Structure and Safeguarding to Coordination and Adaptation. *Journal of Management*, 40(1): 193-225.
- Shanock, L.R., Baran, B.E., Gentry, W.A., Pattison, S.C., & Heggstad, E.D. (2010). Polynomial Regression with Response Surface Analysis: A Powerful Approach for Examining Moderation and Overcoming Limitations of Difference Scores. *Journal of Business and Psychology*, 25: 543-554.
- Vandenberg, R.J. (2002). Toward a Further Understanding of and Improvement in Measurement Invariance Methods and Procedures. *Organizational Research Methods*, 5(2): 139-158.
- Warsen, R., Klijn, E.H., & Koppenjan, J. (2019). Mix and Match: How Contractual and Relational Conditions Are Combined in Successful Public-Private Partnerships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(3): 375-393.
- Weber, L., & Mayer, K.J. (2011). Designing Effective Contracts: Exploring the Influence of Framing and Expectations. *Academy of Management Review*, 36(1): 53-75.

责任编辑：郑跃平

precision, and greater sustainability. This study advances theoretical insights into power supervision and digital governance and supports the practical enhancement of digital oversight in specific contexts.

**Key Words** Power Supervision; Digital Platforms; Task-technology Fit; Adaptation Mechanism

How Do Contractual and Relational Governance Mechanisms Affect Outsourcing Performances?

..... Peishan Tong, Chunkui Zhu & Yu Zheng

**Abstract** In recent years, contractual governance and relational governance have been extensively studied topics in the field of project management. However, quantitative research examining the alignment between these two governance mechanisms remains limited. This paper addresses this gap by developing a conceptual model that analyzes the impact of contractual and relational governance mechanisms on governance performance in outsourcing projects. Based on survey data, hierarchical regression, polynomial regression, and response surface analysis techniques are employed to delve into the mechanisms through which these dual governance mechanisms affect outsourcing governance performance. The study reveals that there are “support” and “compensation” mechanisms between contractual governance and relational governance, indicating a “complementary” relationship in their impact on outsourcing governance performance. Optimal performance is achieved under the “strong contract-strong relationship” governance model when both mechanisms are aligned, with governance efficacy increasing proportionally to the degree of alignment. In cases of non-alignment, the “high trust-low completeness” governance model yields better outsourcing governance performance. This paper enriches the related research on outsourcing project governance, provides empirical evidence for the relationship and strategic combination between contractual governance and relational governance, and offers clearer interpretive logic for outsourcing project governance.

**Key Words** Contractual Governance; Relational Governance; Outsourcing Performance

Institutional Complementarity: Logic of Heterogeneity Reconstruction of Grassroots Law Enforcement Organizations .....

Guiren Ye & Dongmei Hu

**Abstract** The key to comprehensive administrative law enforcement reform at the grassroots level lies in organizational restructuring, but the results of restructuring do not necessarily tend to be homogeneous. Drawing on an institutional-action analytical framework, this paper examines local governments that adopted strategies of policy compliance and policy adaptation to shape the logic of heterogeneity in organizational restructuring by multiple cases. It is found that under the same institutional arrangement, the heterogeneity of grassroots law enforcement organizational restructuring is influenced by three factors: historical orientation, legitimacy as the premise and effectiveness as the core. Specifically, institutional legacy constraints serve as the logical starting point for local governments to achieve heterogeneity in organizational restructuring, policy space grants behavioral legitimacy, and resource structure alignment ensures behavioral effectiveness. Historically distinct reforms, as institutional legacies, constitute exogenous complementarity, while policy space and resource structure, as policy and resource elements in organizational restructuring, form endogenous complementarity. Together, they create structural institutional complementarity, thereby driving heterogeneity in organizational restructuring. Notably, such heterogeneity is not a sign of governance failure but rather the empirical outcome of institutional system elasticity and localized resource embeddedness. From the perspective of institutional complementarity, this research reveals how local governments strive to strike a balance between a unified system and effective governance, deepening the understanding of the diversity of local governments’ responsive behaviors in administrative reforms and the heterogeneity of organizational