

“关系”对承包商绩效、项目绩效影响的实证研究

乐 云, 韦金凤, 王森浩

(同济大学 经济与管理学院, 上海 200092, E-mail: weijinfeng-cathy@foxmail.com)

摘 要: 以信任为中介变量, 构建承包商与业主之间“关系”对项目绩效和承包商绩效影响的理论模型。对上海、北京、广东等 10 个省市的承包商进行问卷调查, 利用结构方程模型就“关系”、信任对承包商绩效与项目绩效之间的关系进行实证研究。研究表明: 承包商与业主方之间“关系”对信任、承包商绩效的直接作用是正向的, 而“关系”对项目绩效的直接作用却是负向的; 由于信任的中介效应, “关系”对承包商绩效及项目绩效有着间接的正向作用; 同时, 项目绩效受到承包商绩效的积极影响。

关键词: 关系; 信任; 承包商绩效; 项目绩效

中图分类号: F283 文献标识码: A 文章编号: 1674-8859 (2015) 06-001-05 DOI:10.13991/j.cnki.jem.2015.06.001

Empirical Research of Guanxi on Project Performance and Contractor's Performance

LE Yun, WEI Jin-feng, WANG Sen-hao

(School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 200092, China, E-mail: weijinfeng-cathy@foxmail.com)

Abstract: A theoretical model of impact brought about by “guanxi” between owners and contractors on the project performance and the contractor's performance is built in this paper. A survey of contractors from over ten provinces was conducted, and a structure-equation-model (SEM) is built to explore the relationship among “guanxi”, trust and the project performance and the contractor's performance. The results show that “guanxi” between owner and contractor has a direct positive impact on trust and contractor performance. However, it has a direct negative impact on project performance. Trust has significant positive impact on both contractor performance and project performance, so “guanxi” has indirect positive impact on both contractor and project performance through the mesmeric effect of trust; finally, the route from contractor performance to project performance is positive-going, meaning that improvement of contractor performance can promote project performance.

Keywords: guanxi; trust; contractor performance; project performance

长期以来, 项目管理者较多地关注于改进施工工艺, 使用新型材料, 引进先进设备等影响项目绩效的“硬要素”, 关系、合作、信任等这些影响组织关系的“软要素”往往被忽视, 这导致业主与承包商之间互不信任、沟通困难, 甚至还会出现敌对与冲突, 进而加剧了管理的难度。

作为中国商业活动的“基础变量”、“生命源泉”, “关系”得到了中外学者们的广泛关注, 且对于关系的研究已经衍生到了政治、社会生活中。关

系可以促进信任, 形成交易成本优势, 开拓市场, 增强竞争优势, 增加销售收入, 提高组织间信誉保障, 改善企业绩效, 提升项目绩效^[1~3]。本文选取的“关系”维度是以承包商项目管理人员为主体, 与业主方项目管理人员所建立的工作之外的社会联系, 属于组织间关系的一种, 并在个人层次基础之上影响企业和网络层次的建设项目关系; 该“信任”维度是指承包商与业主项目管理人员“个人间”、“组织间”的信任, 在个人层面表现为关系的良好互动, 在组织间则指业主对承包商的信任。

关系作为人们之间相互信任与合作的资源, 在市场营销、顾客调查、关系营销与采购等方面均已

收稿日期: 2015-09-01.

基金项目: 国家自然科学基金重大项目 (71390523);

国家自然科学基金项目 (71172107).

有研究^[1, 4], 然而在中国的建设项目情境中, 仍少有涉及。本文以承包商视角下建筑业跨组织间“关系”作为研究对象, 以“信任”为中介变量, 探讨其与承包商绩效、项目绩效之间的相互作用。

1 相关文献综述

关系得到国内外学术界的广泛关注, 要源于中国的对外开放及中外企业在中国从事商业活动的实际需要, 关系被认为是华人最重要的社会资本。在国际学术领域中, 人们讨论中国的“关系”时, 普遍使用它的汉语拼音 Guanxi 区别于 Relationship、Connection、Networking 等, 以突出复杂、有丰富内涵的中国关系与西方关系的不同^[1, 4-6]。关系渗透到中国人生活的各方各面, 通过关系参与社会活动已经成为一种自然选择。从宏观层面看, 关系包含了所有的社会网络及联系、个人网络、人际互动; 从微观层面看, 是以“缘”为基础, 通过交往媒介发展形成的人际关系结构, 以实现利益和感情交换为目的; 其发展的过程错综复杂, 且不断积累和变化^[1-3]。

在建筑业中, 承包商与业主之间存在着多重关系, 项目管理人员之间依据“缘”会产生个人间的关系, 这种关系的行为可以是嵌入、传承、渐生, 也可以是开发的^[7]。管理者之间因为兴趣相投、情感交流等而自然产生的关系, 可以称之为“情感性关系”, 这种关系遵循“按需分配原则”, 关系双方会更多地关注对方的感受; 管理者之间以获取利益为目的而建立的关系为“工具性关系”, 这种关系遵循“公平原则”, 关系双方更多的关注于利益交换; 现实中, 关系是连续变化的, 会同时包含情感和物质要素, 关系双方更多的是遵循礼尚往来的“人情原则”^[2, 3]。当项目管理人员关系建立的组织之间, 把人际关系当作组织间组织获取稀缺资源或特殊待遇的一种“资源”, 从而提升组织效率或者企业绩效, 这种“资源”亦即组织间关系^[8]。由此可见, 承包商与业主项目管理人员间的人际关系对于组织层面有着极其深远的意义。

关系与信任的前因后果被学者们广泛关注, 庄贵军等^[7]认为在人际交往中互信与合作的前提是彼此间拥有良好的关系。不少学者认为信任是中国人际关系中十分关键的中间变量^[1, 7, 8], 其对关系的影响起着很重要的调节作用; 也有学者将信任作为比承诺、交流等更为重要的影响关系质量 (Guanxi quality) 的因素^[1, 9]; 更有学者将信任作为了关系研

究的结果, 如 Armstrong 等^[10]就认为关系对人际交往中彼此间的信任有着促进作用; Lee 等^[11]认为人际关系中的情感部分有助于增强购物者对销售人员的信任。

研究表明关系对组织绩效有着重要影响, Zhang 等^[8]就个人关系如何上升到组织层面进而影响组织绩效做了全面系统的研究; Luo 等^[4]通过对已有文献分析与统计发现, 从总体来看关系对组织绩效的影响是积极显著的; 在实证研究层面, Park 等^[5]研究表明, Guanxi 可以提升企业绩效, 并且有利于销售增长; Noordhoff 等^[6]发现, 供应商与客户之间的“强关系”对供应商联合开发项目绩效具有负向作用。

本文将建设项目绩效划分为承包商绩效与项目绩效两个维度, 原因在于: 建设项目中, 业主方更关注于项目整体绩效, 而承包商则更多的关注于自身的企业绩效。从考核的侧重点来看, 承包商绩效与项目绩效二者之间既有相同点又有不同点, 相同点在于, 在传统的金三角考核绩效中, 二者都希望使用更低成本, 更短的时间, 交付质量更高的建筑产品; 不同点在于, 项目绩效更关注软绩效、长期绩效、利益相关者、宏观绩效^[12], 而承包商作为以盈利性为目的企业, 更多地关注于生产能力、管理能力、安全施工水平等与企业绩效相关的指标。

2 研究假设与模型构建

2.1 承包商与业主项目管理人员相互间人际关系对彼此间信任的影响

在中国的关系中, 信任具有重要的地位, 人与人之间的信任呈现出一种以自我为中心的差序格局: 离自己越近的越容易互相信任, 离得越远则越难以达成互信^[1, 7]。信任往往是内含的 (这也是信任成为关系中关键中介变量的直接原因), 如在亲密的家人关系或者“哥们”关系中, 个体之间可以无条件的相互依赖, 并且相信对方不会伤害、亏待自己。由此不难理解, 若承包商与业主方的项目管理人员建立起了良好的人际关系, 彼此都将对方视为“自己人”, 此时可以认为他们彼此之间都信赖有加、有事好商量, 与“外人”相对比, 他们之间具有更高的信任度。因此, 本文认为, 承包商与业主项目管理人员间人际关系对加强业主对承包商的信任存在着正向影响, 故提出如下假设:

H1: 承包商与业主彼此间的信任受到二者之间关系的正向影响。

2.2 关系对承包商企业绩效、项目绩效的影响

关系是影响企业绩效及项目绩效很重要的因素,关系在中国已经是一种文化,往往个人的关系资源可以转化为企业的“关系资产”,间接地提高企业竞争优势,影响其绩效表现。Lau 等^[9]认为关系可以提升工程质量,从而改善项目绩效。Wang 等^[12]将建设项目中关键利益相关者间“关系”的好坏作为与“金三角”一样是评价项目成功的最重要标准。鉴于中国人将和谐的人际关系本身视为商业活动的目的,本文认为若承包商与业主管理人员间建立起了良好的人际关系,那么这种良好的人际关系无形之中就会成为组织之间获取友好及特殊待遇的一种“资源”,进而形成一种良好的“组织间关系”,从而提升企业及项目绩效^[13, 14]。因此,提出如下假设:

H2: 承包商绩效受到承包商与业主项目管理人员间人际关系的影响。

H3: 项目绩效受到承包商与业主项目管理人员间人际关系的影响。

2.3 信任对承包商企业绩效、项目绩效的影响

在建设工程情境下,不少学者的研究都表明承包商与业主之间的信任对项目绩效有着正向作用:项目管理中“金三角”的表现受到信任的影响,信任可以改善合同双方的关系,使得利益相关者之间的联系更为紧密,增进彼此间感情并提高彼此间的满意程度^[9, 11, 15]。Lau 等^[9]从节省工期、成本,减少索赔,提升工程质量等方面探讨了信任在工程建设中的作用。学者们对于信任在建设工程项目中所起的作用都普遍持有积极肯定的态度,因此,本文认为,无论是对承包商绩效还是项目绩效,信任均有正向影响,提出如下假设:

H4: 承包商绩效受到承包商与业主彼此间信任的正向影响。

H5: 项目绩效受到承包商与业主彼此间信任的正向影响。

承包商绩效属于项目绩效的一部分,承包商绩效与项目绩效既有目标一致的地方,又有目标相悖的地方。如承包商利润率的提高,明显会提高其工作的积极性和主动性,但如果承包商所获利润高于社会平均利润率,说明其侵占了项目绩效,分配并未达到最优。但大部分情况下,比如时间、成本、质量等评价项目绩效的指标与评价承包商绩效的指标是一致的。对承包商而言,即使利润率较低,但较快地完成项目,提高资金、人员、机械的周转

率和使用率对承包商依然是有利的。因此,提出如下假设:

H6: 项目绩效受到承包商绩效的影响。

将上述6条假设汇总,构建出本研究的结构方程理论模型如图1所示。

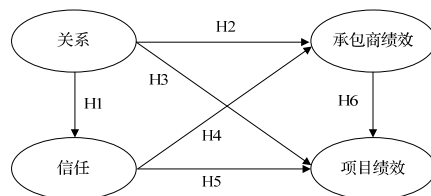


图1 理论模型

3 研究方法

3.1 样本和数据搜集

本研究样本来源于上海、北京、广东、浙江、江苏、安徽、陕西、贵州、广西和湖南10个省市的承包商。采用在线填写和现场填写两种问卷调查形式,调研对象包含参与建设的专业主管、各单位(副)总经理、资深的项目工程师、项目经理等。本次调研历时近5个月,从2014年11月开始到2015年3月结束,累计发出239份问卷,收回问卷217份,回收率为90.79%;剔除37份无效样本之后,最终得到180份有效样本,有效率为82.95%。

为了确保大样本调研量表的准确性和完整性,在本研究的大样本调研之前,首先在上海市的一些建设项目中选取了项目管理中、高层人员,进行了小样本预调研,发放并回收53份问卷,确立最终量表后再进行大样本调研。

3.2 变量设计与测量

本研究尽可能使用国外成熟量表,经审慎翻译及建筑业针对性修改后,得出表1所列的具体测量条目。其中承包商与业主关系所使用的量表来自Lee等^[11]研究结果;通过Pinto等^[15]的相关研究得出如XR1-XR5所示描述业主信任的量表;从承包商关注视角确定了承包商绩效测量条目,在考虑到了传统的绩效考核基础之上,又增加了创新与学习绩效,较为全面地考核了承包商绩效^[16];建设项目绩效测量条目,不但考虑进度、质量、成本等传统的项目绩效测量维度,并增加了对“利益相关者感受”的测度^[17]。使用李克特(Likert)5级等间距计分方式,被调查者根据实际情况针对每个题项从“非常不同意(1)”到“非常同意(5)”做出选择。

3.3 量表的信度和效度检验

本文利用SPSS19对回收的小样本预调研量表

进行探索性因子分析, 分析结果亦列于表 1 之中。Cronbach's α 系数显示在 0.734~0.876 之间, 都超过 0.7, 且相关系数 (CITC 值) 均高于 0.3 的门槛值, 分析表明问卷内部一致性可信度较高。在 KMO 和 Bartlett 球形检验中各变量均获得通过, 且累积解释方差百分比均大于 60%, 说明问卷建构信度良好。

在上述步骤之后, 采用 AMOS18 统计分析软件对大样本数据结果进行确定性因子分析, 检验各因子的收敛效度, 结果显示: 各因子标准化系数 R 在 0.7~0.86 之间(显著大于 0.5)、平均方差抽取量 AVE 值在 0.58~0.7 之间(均大于 0.5), 因子具有良好的信度及收敛效度。

表 1 量表条目内容及本研究信度效度分析结果

条目内容	CITC 值	标准化系数	Cronbach's α 系数	AVE
1 承包商与业主关系				
GX1 我们与该项目业主方工作人员相互帮助	0.621	0.75	0.800	0.583
GX2 该项目业主方工作人员是我们的朋友, 我们真心相互关照	0.745	0.71		
GX3 我们与该项目业主方工作人员相互钦佩对方	0.541	0.77		
GX4 我们与该项目业主方工作人员工作时间之余也有机会接触, 如在一起吃饭或参加某些活动	0.494	0.80		
GX5 该项目业主方工作人员在与我们共事时坦诚相见	0.543	0.78		
2 业主信任				
XR1 该项目业主认为我们会信守对他们的诺言	0.808	0.83	0.876	0.652
XR2 该项目业主认为我们对他们很坦诚	0.693	0.86		
XR3 该项目业主认为我们提供的信息是真实的	0.680	0.84		
XR4 该项目业主认为我们会真正关心项目取得成功	0.757	0.72		
XR5 该项目业主认为我们在做重要决定时会充分考虑他们的利益	0.601	0.78		
3 承包商绩效				
CJX1 项目工程款按期回收	0.553	0.78	0.734	0.633
CJX2 项目中实现了多项技术突破与工艺创新	0.468	0.75		
CJX3 项目的单位(分项)工程优良率高	0.503	0.83		
CJX4 项目未发生成本超支, 保证了我方利润	0.536	0.82		
4 项目绩效				
PJX1 该项目按进度或将按进度完成	0.754	0.86	0.835	0.649
PJX2 该项目未发生过重大质量事故	0.614	0.75		
PJX3 该项目造价在控制范围之内	0.607	0.83		
PJX4 该项目实施过程中, 参与方之间很少发生索赔或诉讼	0.632	0.73		
PJX5 该项目竣工后得到其他项目参与方的赞赏或肯定	0.681	0.85		

3.4 数据分析结果

对大样本数据结果进行结构方程路径分析的假设检验结果如表 2 所示, 所有的适配度指标均高于公认的门槛值, χ^2/df 为 2.065, 小于 3; NFI、GFI、AGFI、CFI、IFI 都大于 0.9; 并且 RMSEA、RMR 小于 0.05。由此可知, 本研究中模型的适配度良好, 模型有效。

表 2 假设检验结果

假设	路径	标准化路径系数	是否支持假设
假设 1	关系→信任	0.45**	H1: 支持
假设 2	关系→承包商绩效	0.45**	H2: 支持
假设 3	关系→项目绩效	-0.24*	H3: 不支持
假设 4	信任→承包商绩效	0.21**	H4: 支持
假设 5	信任→项目绩效	0.21**	H5: 支持
假设 6	承包商绩效→项目绩效	0.90**	H6: 支持
适配度	$\chi^2/df=2.065$; RMSEA=0.032; RMR=0.037; NFI=0.958;		
指标	GFI=0.967; AGFI=0.942; CFI=0.971; IFI=0.982		

注: **表示显著性水平为 0.05。

假设 1 得到支持, 证明了承包商与业主间关系对获取业主方信任有正向影响, 这与相关学者在市

场营销、买卖关系等商业背景下的研究结论相同^[10-11]。

假设 2 得到支持, 证明了承包商与业主间关系对承包商绩效有正向影响, 与前文所提及的关系对组织绩效有正向作用的观点一致^[4-5]; 假设 3 未得到支持, 证明了承包商与业主间关系对项目绩效有负向影响, 这与 Noordhoff 等^[6]的研究供应商与客户的强关系对项目的绩效有负面作用一致。

假设 4 认为承包商与业主间的信任会对承包商绩效产生正向影响, 实证结果得到支持; 假设 5 承包商与业主之间的信任对项目绩效有正向影响也得到支持, 证明信任对改善承包商企业绩效及建设项目绩效有正向影响, 这与 Lau 等^[9]的研究结论相符, 假设 6 得到支持, 证明了承包商绩效对项目绩效有正面影响, 这与本文初始理论预期相符。

4 结语

本文研究表明: 业主与承包商项目管理人员之

间良好的人际关系对于维持组织间长期稳定的关系是极重要的,关系对增进组织间的信任与合作起到了很重要的作用,一定程度上化解了利益相关方之间的矛盾、提高沟通效率,使复杂的项目关系变得简单、降低管理难度、提升工程质量、改善项目绩效。对于这种会给企业绩效和项目绩效带来积极作用的关系理应得到加强与重视,但同时也要防范过分紧密的关系会带来的合谋行为进而损害项目绩效;对业主而言,需要规避由关系带来的对项目绩效的损害,如尽量采用“公开招标采购”、“甲定乙供”等这些方法来减少对项目整体绩效的损害。关系的运用是一把双刃剑,运用得当会对建设项目绩效带来积极的影响,同时运用不当也会滋生很多腐败行为,进而损害项目绩效;且过分的运用关系势必也会造成合同失效、两方信任——第三方不信任、利益冲突等问题的出现,进而回到了原始的凡事靠关系行事的社会状况。因而关系的作用是复杂的,关系研究——对于合理恰当地运用关系来指导实践具有极其深远的意义。

未来的研究方向:针对建设项目管理中的研究,本文仅选取了“承包商与业主”的二元视角,实际建设项目中参与方的关系远不止承包商与业主,其包含了设计单位、监理单位、政府单位等在内,因而未来的研究中,可以将建设项目中更多参与方的关系纳入到关系研究中。而且,对关系的研究是一个系统、动态的过程,随着市场制度的不断完善,关系的作用也将更加的复杂,这也将成为未来的研究方向。

参考文献:

- [1] Chen Chao C., Chen Xiao Ping, Huang Shengsheng. Chinese Guanxi: An integrative review and new directions for future research[J]. *Management and Organization Review*, 2013, 9 (1): 167-207.
- [2] 宝贡敏, 刘 泉. 关系理论研究述评[J]. *技术经济*, 2008 (4): 109-115.
- [3] 庄贵军. 关系在中国的文化内涵: 管理学者的视角[J]. *当代经济科学*, 2012 (1): 18-29.
- [4] Luo Y, Huang Y, Wang S L. Guanxi and organizational performance: A meta analysis[J]. *Management and Organization Review*, 2012, 8 (1): 139-172.
- [5] Park S H, Luo Y. Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms[J]. *Strategic management journal*, 2001, 22 (5): 455-477.
- [6] Noordhoff C S, Kyriakopoulos K, Moorman C, et al. The bright side and dark side of embedded ties in business-to-business innovation[J]. *Journal of Marketing*, 2011, 75 (5): 34-52.
- [7] 庄贵军, 席西民. 关系营销在中国的文化基础[J]. *管理世界*, 2003 (10): 98-109.
- [8] Zhang Y, Zhang Z. Guanxi and organizational dynamics in China: a link between individual and organizational levels[J]. *Journal of Business Ethics*, 2006, 67 (4): 375-392.
- [9] Lau E, Rowlinson S. Interpersonal trust and inter firm trust in construction projects[J]. *Construction Management and Economics*, 2009, 27 (6): 539-554.
- [10] Armstrong R W, Yee S M. Do Chinese trust Chinese? A study of Chinese buyers and sellers in Malaysia[J]. *Journal of International Marketing*, 2001, 9 (3): 63-86.
- [11] Lee D Y, Dawes P L. Guanxi, trust, and long-term orientation in Chinese business markets[J]. *Journal of international marketing*, 2005, 13 (2): 28-56.
- [12] Wang X, Huang J. The relationships between key stakeholders' project performance and project success: Perceptions of Chinese construction supervising engineers[J]. *International Journal of Project Management*, 2006, 24 (3): 253-260.
- [13] 宝贡敏, 赵卓嘉. 中国文化背景下的“关系”与组织管理[J]. *重庆大学学报(社会科学版)*, 2008(2): 46-52.
- [14] Zhang Y, Zhang Z. Guanxi and organizational dynamics in China: a link between individual and organizational levels[J]. *Journal of Business Ethics*, 2006, 67 (4): 375-392.
- [15] Pinto J K, Slevin D P, English B. Trust in projects: an empirical assessment of owner/contractor relationships [J]. *International Journal of Project Management*, 2009, 27 (6): 638-648.
- [16] Icmeli Tukul O, Rom W O. An empirical investigation of project evaluation criteria[J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 2001, 21 (3): 400-416.
- [17] Akintoye A, McIntosh G, Fitzgerald E. A survey of supply chain collaboration and management in the UK construction industry[J]. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2000, 6 (3): 159-168.

作者简介:

乐云(1964-),男,教授,博士生导师,研究方向:建设工程管理;

韦金凤(1989-),女,硕士研究生,研究方向:建设工程管理;

王森浩(1983-),男,博士,研究方向:建设工程管理。