

從長期照顧居家服務個案驗證正式契約 與關係治理對協力執行成效的影響

王千文*

- 壹、前言
- 貳、文獻檢閱與評估模型的提出
- 參、研究設計
- 肆、協力關係成效模型
- 伍、發現與討論
- 陸、結論與建議

「公私協力」已成為當代政府運作與學術研究風潮，然協力研究實際上忽略一重要議題，即公私部門管理者對於協力究竟抱持著什麼樣的態度。由於態度會決定人的行為模式，對於在制度與組織層面提出各項能左右協力成效的要件，但也不能忽略運用這些遊戲規則的卻是代表組織的公私部門治理者。再者，對於公私協力的研究多採經濟途徑，然而跨學科領域的完整實證模型

* 淡江大學公共行政學系助理教授、淡江大學商管學院協力治理研究中心主任。E-mail: cww@mail.tku.edu.tw

投稿日期：2022年1月27日；接受刊登日期：2023年8月30日。

東吳政治學報/2023/第四十一卷第一期/頁39-127。

卻相對缺乏。基於上述，本文主要分從公私部門管理者角度，建構經濟與社會-心理的理論途徑，探究公私部門管理者在契約管理上的態度意向「為何」與「如何」對協力行為產生影響（正式契約與關係治理），並以目前公私協力中最具爭議且重要的長期照顧制度做為研究個案。主要研究發現如下：1.公部門希冀透過正式契約作為契約運作機制；然私部門則較偏向於關係治理；2. 量化資料驗證正式契約與關係治理是互補關係而非抵換關係。

關鍵詞：正式契約、公私協力、關係治理、協力關係成效、長期照顧制度

壹、前言

據行政院經建會推估，至 2060 年，65 歲以上的人口將會佔全國人口的 39.4%，屆時，每 1.2 個青壯人口就要扶養一位老年人口（經濟建設委員會人力規劃處，2010，頁 14-19）。而隨著人口老化及身心障礙者的急遽增加，將致使「長期照顧」（以下簡稱長照）需求與日俱增（陳淑芬、鄧素文，2010，頁 5），為此，行政院於 2007 年核定「我國長期照顧十年計畫」（以下簡稱十年計畫），以增進老年及身心障礙者能獲得適切服務，提升生活品質。十年計畫以「在地老化」（aging in place）為核心，服務的資源開發以縣市為中心，透過縣市政府內部社政與衛政間的協調整合，並引進民間參與的策略，透過購買服務的方式，活化公私部門資源，強調民間參與的涉入，建構完整社區照顧網路（行政院衛生署，2007）。立法院更於 2015 年通過長照服務法，並於 2017 年正式實施；同時，行政院為整合長照資源、擴大服務對象與項目，積極結合民間力量，更推出「長照十年計畫 2.0」（以下簡稱長照 2.0）的推動計畫。可預見的是，長照運作將愈發仰賴公私部門間的合作。

在公私部門的合作關係中，令人思考的是，是否是契約的嚴密程度，還是雙方合作的互動關係，對於執行成效的影響較為顯著？前者強調的是控制導向，而後者則傾向於關係導向（Alford & O'Neil, 1994）。這兩種不同的管理觀念，同時也映射出兩種不同的政策工具，即委託外包與公私協力。從 1970 年代民營化風潮開始，公部門透過「委託外包」的方式，倚賴私部門提供公共服務，旨在降低成本並提升服務品質。在這種合作模式下，雙方仍然維持一種上下位

階的關係 (Brudney et al., 2009)。然而，進入 1990 年代以來，隨著公民價值的喚醒，「公私協力」(public-private partnership) 成為了全球各國民營化政策的主要工具 (Osborne, 2000, pp. 1)。在此協力概念之下，公私部門共同參與公共服務的提供，彼此之間並無明顯的界線，而是處於水平對等的地位。無論是委託外包或是公私協力，兩者都依賴契約作為正當化雙方關係的工具。然而，問題仍在於，是契約的規範性還是雙方的互動關係，對於合作成效的影響更為重要呢？

雖然委託代理與公私協力兩種政策工具在本質上存在一些區別，但它們都需要通過契約的形式來確立和合法化合作關係。然而，相關研究揭示了契約制定的兩面性：它可以有效地減少政府支出、增加靈活性、並改善服務品質 (Ke et al., 2009; Grasman, 2009; Yang et al., 2010, pp. 77; Crystal et al., 2011)，但它也可能帶來效率未達預期、成本上升、資源分配不當以及服務品質下降等問題 (Botkin, 1999; DeHoog & Stein, 1999; 陳重安, 2011, 頁 112)。在契約制定的過程中，將會產生一種個人選擇行為。面對公私部門的合作關係，管理者將如何看待？是會傾向嚴謹的契約制定，並堅持按照既定規則行事？還是會偏好具有彈性的對等合作關係，在契約制定中保留更大的靈活性？這其中的關鍵，可能在於公私管理者對合作關係的態度。公私部門的管理者對於與其他方合作所持有的正負面評價，將影響他們在契約制定和關係維護的行為。而個體間的這種互動關係，也恰恰反映了組織之間的關係。這意味著，在合作關係中，領導者扮演著重要的角色 (Yang et al., 2010, pp. 77; Van Slyke, 2007; Huxham, 2000; McGuire & Silvia, 2010; Getha-Taylor, 2008)。

對於個體行為的影響，取決於個體本身的態度 (張潤書, 2000，

頁 265；Berelson & Steiner, 1964）。如 Lao-tzu（1972）所言，一個人的態度定義了他的思考和行動。公私部門的管理者對於公私雙方互動關係的態度，將影響他們在制定正式契約時，是更偏向嚴謹的規範還是保留更大的彈性。然而，前人的研究中卻往往忽略了這一層次的討論，這一點也得到了其他相關研究的證實（Yang et al., 2010: 77; Van Slyke, 2007）。目前階段，大多數協力研究都集中在組織間層次的網絡觀點，而較少涉及形成組織間協力模式的個體層次（O’Leary et al., 2012, pp. S71）。Huxham（2000）認為，代表組織與其他組織進行協力運作的個體，也就是個體之間的互動關係，是確保協力方案有效實施的基礎。Huxham 與 Vangen（2005, pp. 84）在他們的協力研究中進一步提出，組織形成的協力網絡是由個體所組成的，這些個體代表著不同的組織，他們對協力目標的看法在不自覺中會影響到制度與參與協力的組織。

除了協力執行成效上缺少個體行為的確實驗證，相關文獻也指出領導者在協作體系中的重要性（McGuire & Silvia, 2010; Getha-Taylor, 2008）。此外，現有的契約制定研究具有強烈的規範性特色，但缺乏充足的實證數據支持；對於契約制定中在績效的非效率面證據，也掌握過少；對於如何將信任關係的研究，運用在契約管理上的知識也未臻成熟（陳重安，2011）。再者，傳統上，公私合作的研究主要從經濟的角度切入，但近來學界呼籲更多地從公共行政的社會和政治面進行研究（陳重安，2011；Van Slyke, 2007; Wong, 2008）。Lynn（1998）曾建議，公共行政學者應該努力融合社會、經濟、政治和心理學的理論，以確保新公共管理能基於跨學科的理論（陳重安，2011）。基於上述的研究背景和實際觀察，本文選擇長期照護制度作為研究主題，希望建立一個結合經濟和社會

心理學的模型，從公私部門管理者的視角，收集實證數據，探討契約制定行為對協力執行成效的潛在影響。

貳、文獻檢閱與評估模型的提出

一、政府與社會福利服務契約關係

從 1990 年代開始，政府面對財政壓力和不斷增加的社會需求，傳統的層級治理模式顯得力不從心，於是「協力治理」的概念應運而生。這個理念包括了公私合作、間接政府和代理政府等多種方式（曾冠球，2017，頁 67）。在此背景下，Ansell 與 Gash 於 2018 年更進一步創設了「協力平台」，這是一個制度化、有資源和具體目標的機構，旨在推動、調整並確保各種合作網絡和計劃的成功執行（Ansell & Gash, 2018, pp. 552）。這種協力要成功，通常需要納入企業、非營利組織等不同利益相關者，從而分散風險並制定多元化的策略（Bryson et al., 2015, pp. 652）。在這之中，各方的參與動機十分關鍵。例如，公部門可能參與的原因是自身限制，而私部門則期望能達到具體且有價值的成果。當利益相關者看到他們參與所帶來的實質成果時，他們的參與意願將增加。長照的需求隨著時間而逐漸增多，政府單打獨鬥難以提供足夠的服務。在實際情況中，大多數的長照服務是由非營利組織來承擔。但這些組織經常面臨資金短缺和其他困難，雖然他們充滿使命感，但仍需尋找穩定的經濟來源（林淑馨，2015，頁 23）。因此，如何吸引私部門參與協力治理以及如何設計初始的財務計劃變得尤為重要。非營利組織對長照的投入是有使命感的，這種使命感和前述的財務考慮，共同成為了推動私部門參與長照協力治理的主要動力。

協力治理有兩種形式：公民參與治理及組織間協作（O' Leary & Bingham, 2009, pp. 267）。在這種分類下，長照制度屬於組織間協作，面對無法由單一組織解決的長照問題，各地方政府與非營利組織必須合作提供服務。作為社會福利服務的長照與非社會福利服務委託民間的理由雖相似，如降低成本、提升服務品質，及善用民間的專業知識與資源，但在服務傳遞與可及性上卻大不同。社會福利服務需符合多元且長期的需求，非社會福利服務則重複性高（GAO, 1997, pp. 30）。基於這些因素，非營利組織因其特性，常為政府尋求提供社會福利服務的首選（林淑馨，2015，頁 23）。根據日本學者山岡義典的分類，政府與非營利組織的合作可以分為補助、共同舉辦及委託，依自主性程度有所不同（山岡義典，2005；松下啟一，2002，頁 5）。長照服務需求量大，且非營利組織有高度自主性，因此多數是補助型合作。陳敦源與張世杰（2010，頁 26）指出，在委託關係下，公私間難以建立信任，因此往往只能依循短期契約，且私部門自主性較低。然而在補助關係下，雙方的合作是長期性的，私部門的自主性高，這也增強了契約管理的意義。

根據美國主計署的研究，比較社會服務與非社會服務的委外特性時，從服務輸送、市場競爭、服務可近性以及契約的發展和管理等方面來看，社會福利服務在契約管理的層面可能會遇到更多的挑戰（GAO, 1997, pp. 30）。政府在委外契約的過程中似乎缺乏對績效的評估，不確定社會服務是否真正地被弱勢群體所獲得。這樣的情況可能與政府在設定政策目標和需求時的不明確性，以及市場主導的意識型態有關。當政府將社會服務視為一種追求成本效益的政策執行方式，它可能失去了管理契約制度的動機，從而導致契約管理和績效評估能力的不足（Van Slyke, 2003, 2007）。此外，由於政府

的財政支援不穩定，社福組織可能需要承受更高的經營風險，而政府則在財務壓力下可能提高資助的審核標準，這與社會服務的公益宗旨不符（陳燕禎，2008；黃琢嵩等，2005）。在私部門，一些受委託的組織為了獲得更好的評估結果以確保續約，可能過於關注評鑑制度而忽略真正的服務品質，這種目標錯置的現象在受委託組織中已經被明確指出（Saidel, 1991; Alexander et al., 1999; Van Slyke, 2003, pp. 298; 黃琢嵩等，2005，頁 150-151）。此外，契約續約的不確定性也可能間接損害受託組織的內部員工和服務對象的利益（黃琢嵩等，2005，頁 151）。

我國在 2007 年提出的「長期照顧十年計劃」（長照 1.0）後續於 2016 年推進「長期照顧十年計畫 2.0」，並自 2017 年開始實施長照服務法。此法律主要著重於長照服務的範疇、資金來源、人員與機構的管理、以及受照者權益和服務發展獎勵等多方面（郭昱瑩，2019）。長照 2.0 不僅加強了長照 1.0 的服務，從 8 項增至 16 項，且放寬了申請資格。這不僅顯示政府與民間的合作越來越重要，也強調了契約管理的必要性。根據黃源協與莊俐昕（2018）的研究，建立良好的風險管理機制可有助於加強夥伴關係。此外，姚昱伶（2019）也提到，非營利組織在接受政府的長照服務補助時，嘗試透過各種活動減少對地方政府的資源依賴。從這些研究中，可以看出公私夥伴關係中仍存在信任的缺口，因此，莊俐昕與黃源協（2020）認為我們應該更重視夥伴之間的長期合作關係。而根據代理人理論，受託方往往擁有比委託方更多的資訊，但在公私合作中，這一點尚未得到適當的協調，導致資訊流通受限，影響服務受益者的權益（Van Slyke, 2003, pp. 298）。還有研究提到，地域差異和外包的服務模式會減少市場競爭（Van Slyke, 2007; 黃琢嵩等，2005），這

也使得市場機制能夠提供高品質服務的觀念受到質疑（劉淑瓊，2001）。

從目前面臨的困境來看，公私部門在社會福利服務的合作中，都會在簽署和執行契約過程中遭遇到管理上的挑戰。如何訂立契約，以及契約簽定後的履約方式，無論是堅持契約內容還是給予一定的執行彈性，都是困擾公部門和私部門管理者的問題。根據 **Barbaram** 與 **Costley**（2008）的研究，他們評估購買式服務契約時發現，在締約過程中的每一步，公私部門的價值判斷都會對政策的制定和執行態度造成影響。雖然本文的實證資料取自 2013 至 2014 年，但隨著服務對象和服務項目的不斷擴充，契約管理的重要性日益提高。因此，本文的發現對於理論框架建立和實際應用都具有重要意義。

二、公私協力執行成效的反思

從理論文獻檢視社會福利委外的成效評鑑，我們似可從網絡（network）、組際（inter-organizational）或民主觀點進行討論。傳統上成效評估採取的是目標導向，透過測量瞭解目標達成程度，但此做法在網絡觀點將是有問題的（Klijn, 2005, pp. 272）。網絡觀點下，政策方案因涉入多元利害關係人，他們有各自的觀點、目標與策略，我們很難去瞭解該從哪個目標做為我們評估的起點，尤其又牽扯超過一個以上的政府組織時，這樣的問題又更是嚴重。長照服務以往即分屬衛政與社政系統管轄，其間涉及多重中央與地方政府間以及垂直與水平的互動關係。也因多元行動者的涉入，不僅來自於政府部門也包括私部門的參與者，我們很難有一集體目標做為評估重點。再者，網絡中多元行動者間的頻繁與複雜的互動，也許會

在運作過程中改變彼此原先的目標，這也意味著此互動過程，會有在合作初期時所未預料的資訊匯入，彼此因著互動與資訊的增加，改變當初的目標與策略，這不可不謂為一種組際學習（interorganizational learning）的過程。但是，若評估根據的是合作初期即已確立的政策目標，那因著時間遞移所產生的學習效果，將未能在評估結果上有所展現（Klijn, 2005, pp. 273）。

另從民主觀點看評估更點出難以克服之處。政府透過市場機制將公共服務委由私部門提供，追求經濟與績效效益，但師法企業機制真能帶來降低服務成本與提高服務品質，一直都是備受矚目的議題。對於這樣的現象，私部門也開始期望能從短期契約轉向長期夥伴關係（Rees et al., 2012, pp. 6-8）。「最佳價值」（Best Value）的概念即被提出，其主要概念就是希冀以關係契約取代委託代理的競爭關係，公共服務的使用者也是服務產出的生產者，跳脫以往委託代理服務提供與使用是嚴格分離的概念（Bovaird & Halachmi, 2001, pp. 458-459）。而 DETR（2001）根據最佳價值所提績效指標，包括策略目標、成本/效率、服務輸出成果、品質，及公平取得等，似也可作為我們對於協力成效界定之參考。從這樣的指標界定不難看出最佳價值所提倡者主要在追求協力的實質落實，因此講求公民角色，以及共同參與的重要性，而公平性的追求也更是協力評估的重點所在。這些價值性的評估是以往以委託代理所界定的績效評估難以測量之處。Pfeffer 與 Coote（1991）即點出在社會福利服務中，民眾不單是服務接受者也扮演公民（citizen）角色，因而提出「民主的品質觀」。亦即，現代福利體系所謂公平有兩個目標，分別是回應個別需求以及讓民眾具有做為公民和顧客的權力。然而此公平目標的衡量在實務上有其困難之處。

對於協力成效的討論至此，許多公共政策或服務其實很難用「成功與否」來對成效下定義，也很難找到數據來檢視（朱鎮明，2005，頁 131）。目標導向的評估難以衡量協力本身，從方案的起始、規劃與執行此連續過程的動態特性，（Raisbeck & Tang, 2013; Liu et al., 2014, pp. 505; Grimsey & Lewis, 2002）。基此認知，朱鎮明（2005，頁 131）提出可讓參與者進行同儕評鑑，讓彼此評估投入心力的程度。從本文長照服務來看，站在多元利害關係人立場，則政策目標有多元觀點，若以公民角度討論長照服務的成功與否，又會陷於廣泛實證蒐集民眾意見資料的困難。在考量到長照服務政策成功與否的界定困難，以及民眾實證資料蒐集等問題後，本文對於公私協力的成效將以「協力關係成效」作為評估模式最終內衍潛在變數（依變數）。此變數界定的構想也在相關研究與實務獲得支持，如國際衛生組織針對衛生與福利制度的協力成效評估構面中，即提出協力合作中彼此必須有為共同目標貢獻心力的意願；Alexander（1998, pp. 312-313）即曾以 1995 年 CNN 協力計畫，驗證衛生福利制度發展下何者為影響協力執行成效的重要因素，其中選擇並支持共享願景以及在此願景下對於共同任務的建構等均點出貢獻心力意願對於協力成效的重要性；再者如 Jack 與 Phillips（1993）提出若要發揮協力成效，則必須確保協力願景的明確界定與承諾，以及承擔風險的意願與行動能力。

三、正式契約與關係治理的契約管理機制

從交易成本經濟學理解契約管理行為，則嚴格的契約規範將有助於降低協力成本。交易成本來自於交易過程中，買賣雙方對於洽談、議價、協議所衍生的成本，成本的產生主要是因交易過程是在

一個不完整資訊場域中進行 (Cowen & Parker, 1997, pp. 37; Reeves, 2008, pp. 971)。基此，契約制定階段需加以考量三種可能危機，如不確定性、績效測量的困難與風險認知等 (Poppo & Zenger, 2002; Masters et al., 2004; Parker & Hartley, 2003)。

Vlaar et al. (2007) 曾指出，組際關係間所制定的正式契約，將可減少偏誤、情感的表達、更為聚焦，進而有助於建立良善的組織間關係。在組際學習的相關研究中，也以路徑分析的實證數據，驗證了組織間的正式契約關係，有助於彼此對資訊的分享 (Lui, 2009)。因此，契約越是複雜，越是針對承諾、義務，和爭論的解決過程越有詳細的規範。例如：複雜的契約中，會明確規範出受託者的角色和責任、監督和不服從的懲罰等。更重要的是，決定的成果或產出，將會被重視且加以落實。根據交易成本經濟學的觀點，管理者的任務是在治理安排中，以縮減成本為考量，並確保在這個支出成本下能獲得所要的品質與數量的要求。根據以上討論，本文形成以下研究假設：

H1：正式的契約規範有助協力執行成效。

然而，健全治理實涵蓋有效治理 (good governance) 及健全行政 (sound administration) 兩層面。前者講求政府運作具備適應力、能力的建構與發展、管理與政策要能持續創新；而健全的行政系統是動態的、彈性的且多元的 (Farazmand, 2004, pp. viii)。就此，我們可理解實際上治理不僅僅強調契約規範，其中更涉及非契約規範之元素，亦即，利用法律契約以外的型式去維持雙方的合作關係 (葉英斌、李岳儒，2012，頁 136)。

組際間的治理關係體現在雙方對於社會關係的價值認同 (Heide & John, 1992)，在這個過程中與正式契約相較卻是可以有效減少交

易成本 (Dyer, 1996; Dyer & Singh, 1998)，因此，組際間的交易係鑲嵌在社會關係中的。對於此關係治理的社會交換過程，可促使雙方在合作關係中的承諾與義務的實行，此社會過程強調資訊交換、彈性與凝聚的規範。彈性使雙方可應付未知的事件；凝聚促使雙方建立雙邊問題解決管道，創造共同行動的承諾；資訊交換促進彼此對問題的解決。因此，若能妥適應用此些社會過程的元素，將能有效減緩正式契約中所要防範的危機因素，如績效的難以測量或不確定性。在組織管理研究的領域中，對於彈性的規範、資訊的共享以及承諾等的研究，其實是能有效防止交易雙方在過程中所可能潛在的投機行為 (Bradach & Eccles, 1989; Jones et al., 1997; Adler, 2001)。經濟學者關心在治理中理性與算計面向，尤其是對未來交易的期望，而此期望會影響目前的合作關係；相對的，社會學者所關心的是交易關係中的社會規範與社會鏈結 (social ties)，此些是起源於交易關係前的 (Uzzi, 1997, pp. 45)。據此形成以下假設：

H2：彼此社會互動關係有助協力執行成效。

四、正式契約與關係治理間的關係

(一) 正式契約與關係治理是抵換的

多數的經濟學者和社會學者多認為正式契約與關係治理是替代的，當採其一，勢必排除另一治理機制。尤其關係治理中的信任元素，會隨著簽約關係的次數逐漸增加，進一步的減少彼此交易成本，如 Dyer 與 Singh (1998) 所言，信任和聲譽將常常取代正式契約中的控制機制。Gulati (1995, pp. 93) 曾指出，信任可以替換任何交易關係中的層級式契約。相同的，Uzzi (1997) 提出鑲嵌在社會結構的交易關係，將可節省很多以往花在協商談判的時間。甚至有學者

提出正式契約是不重要的，非正式的社會控制將取代正式契約（Larson, 1992, pp. 28）。因此，對於替換一說有一個基本假定是：假如有一方信任另一方，則對於契約關係中特定行為的界定將趨於簡單。

H3：越注重關係治理機制將使正式契約規範越趨彈性。

除了信任因素可以抵換交易成本對行為所做的觀察外，相對的，正式契約也有可能破壞關係治理的形成與發展。Ghoshal 與 Moran（1996, pp. 24）即認為正式契約中所清楚載明的控制機制，將有害於合作關係。Macaulay（1963）也曾提出，契約的簽定也會產生意料外的結果，詳細契約規範可創造出好的交易關係，但也可能因訂定過程過於嚴格，破壞了彼此的信任與交情，從協力關係轉變為討價還價的競合。在這樣的邏輯基礎下，Berheim 與 Whinston（1998）提出，若對正式契約制訂越仔細，則越會引起投機行為的產生，且此些投機行為往往是契約制訂時難以設想到的。此形成另一個抵換的假設：

H4：越注重正式契約的規範則關係治理機制將越難形成。

（二）正式契約與關係治理是互補的

另一觀點認為兩者並非抵換而是互補，結合正式與非正式的多元治理機制或許會比選擇單一機制來的更具績效。明確的契約措辭、清楚的解決爭端機制，以及同時具備彈性的、團結的、互惠的和持續的關係規範，將會促使組織間的合作更具信心。契約得訂定，可以使得合作的雙方，對於長期合作關係的承諾有著正式的規範，同時，契約中有關獎懲的規定也有助於抑制合作雙方可能的投機行為（Baker et al., 1994）。合作的雙方若一開始即因為正式契約的規範，而有明確的合作行為，則在未來的關係中，合作行為將會是被

增強的 (Poppo & Zenger, 2002; Larson, 1992)。由此我們可假設，正式契約規範的保障有助彼此長期合作關係的培育。

H5：越注重正式契約的規範則越有助關係治理機制的形成。

另一方面，由於擬定契約的一連串過程中，需雙方相互決定和允諾各種有關非預期的可能、不順從契約的懲罰機制，以及相關規定。於是，在此相互對話與討論中，也漸漸培植出彼此的社會關係，而此社會關係將有助防止投機行為的產生 (Poppo & Zenger, 2002, pp. 713)。因緊密社會關係的建立，讓雙方對於契約內容的制定可以有更深入的對話與了解，增進彼此資訊的共享，以制定合理的績效評估與監測機制，凡此均將反饋至未來契約的設計，而成為更詳盡的正式契約。據此討論而形成另一研究假設：

H6：越注重關係治理機制將越有助於正式契約的規定。

五、趨向正式契約或關係治理的影響因素

針對影響趨向正式契約或關係治理的前置因素，本文將從文獻檢閱進行初步研究假設的提出，其後，本文將從實際場域的觀察，調整文獻檢閱所提出之因果模型。複雜的契約制定，越會針對雙方在契約履約的過程中，明確規範出雙方的角色與責任、監督履約的執行，以及不服契約規定時獎懲機制。Parker 與 Hartley (2003) 認為，公私協力實是在一個資訊不足的交易關係中進行，而交易成本經濟學觀點已獲得多數研究證實有助了解公私協力的優勢與弱勢。Reeves (2008) 跳脫交易成本經濟學而借鏡社會與心理學觀點，探究公私合作關係是否有所謂關係契約存在。該文雖嘗試跳脫經濟學觀點，但仍提出以交易成本觀點觀察公私協力將能有較佳理解的論點。Masters et al. (2004) 透過對風險與信任的調查，討論此兩概念

如何影響組織選擇市場取向或層級節制的治理機制。而該研究的理論架構也是奠基交易成本之上，在交易成本架構中討論信任與風險偏好的角色。從上述討論發現，不論是單純走出經濟學觀點討論非經濟面的協力關係，亦或建構在交易成本取向模型討論公私協力運作，兩者均以交易成本經濟學為基礎。而從交易成本的相關文獻，我們可整理出以下幾點因素，主導著交易成本的高低，分別是不確定性的認知、績效測量困難性認知，與風險認知等（Parker & Hartley, 2003; Reeves, 2008; Masters et al., 2004; Poppo & Zenger, 2002）。

透過以上的討論，本文認為，委託與受託雙方之間對於正式契約擬訂的複雜程度，將取決於交易成本經濟學中所提出的三種不同因素。分別是不確定性的認知（uncertainty）、績效測量困難性認知（measurement difficulty），與風險認知（general risk）等。這三種因素的認知程度會影響正式契約的複雜程度，亦即對於未來的不確定性越高，越有可能的投機行為時，將會促使契約的擬定趨向複雜；對於績效測量越困難，也越有可能在契約制定時，就嚴格規定必須提供的數量與服務品質；最後，對於風險認知越高，為了降低履約後的風險，在擬訂契約時，也會想盡辦法制定出一個可以防範於未然的契約，因此，契約將越趨近於正式、複雜而沒有彈性。

然而相對的是，本文也認為，為了制定出此一高度正式化契約，勢必會提升彼此在契約管理上的交易成本，因此，契約管理者很有可能在意識到這些成本後，轉而趨向關係治理的治理機制。前此曾提及，即便是採取交易成本經濟學觀點進行契約管理的研究，也觀察到組織間治理時而隱含超過正式契約的範圍。當契約關係形成後，日後契約執行是一組織間互動關係，此互動是鑲嵌在社會關係中。而以社會關係為基底所進行的契約管理，所產生的交易成本相

較正式契約在擬訂過程中所衍生的交易成本來的低（Dyer, 1996; Dyer & Singh, 1998）。在組織管理的研究領域中，對於彈性的規範、資訊的共享以及承諾等的研究，其實是能有效防止交易雙方在過程中所可能潛在的投機行為（Bradach & Eccles, 1989; Jones, et al., 1997; Adler, 2001）。倘若合作雙方能適當運用社會過程機制，將會有效減緩正式契約中所要防範的危機行為，如特定資產投資、績效難以測量及不確定性等。因此，同樣均是面對交易成本的三種變數，但有些管理者將會採取正式契約的擬定，而有些則會採取關係治理方式。可能原因來自於他對於與公私部門間合作的態度有所不同，因此影響其對於正式契約與關係治理的行為。

不確定性是影響契約簽定雙方在考量要趨近於正式契約，或是關係治理的影響因素之一。不確定性意指在交易的過程中對於非預期的變化（Noordewier et al., 1990）。在交易過程中，由於雙方皆處於資訊不完全的情況下，這種不完整的資訊可能引起交易環境的變動，使之與原始簽約時的情況產生出入。因此，為了防止這些不確定性的環境導致交易條件的改變，契約管理者有的趨向於更為嚴密的訂定契約，有的則偏向於更從社會關係的角度，採取較為寬鬆的制度規範，以增加未來面對不確定性所產生環境改變時的應對空間。因此，形成本文所欲驗證的假設如下：

H7：對於不確定性的預期程度越高，越有可能趨於正式契約的規範。

H8：對於不確定性的預期程度越高，越有可能趨於關係治理的機制。

對於交易關係中績效的測量困難是另一個形成交易成本變高的因素。市場機制要能成功的發展，需要有能力評估產出的結果與所

支付的成本是達到一致的。當績效的測量是困難時，則很有可能會誘使受託方採取投機行為，以低於契約價格的成本執行委託事項。在這樣的情況發生時，依據本文前此的討論，為了避免因為績效測量的困難而產生的投機行為，則契約管理者將有可能採取正式契約的方式加以嚴格訂定測量指標；另外，契約管理者也很有可能會採取關係治理的方式，透過社會關係的網絡互動，開誠布公的資訊分享管道，以共謀問題的解決。因此，形成本文以下研究假設：

H9：對績效難以測量的認知程度越高，越有可能趨於正式契約的規範。

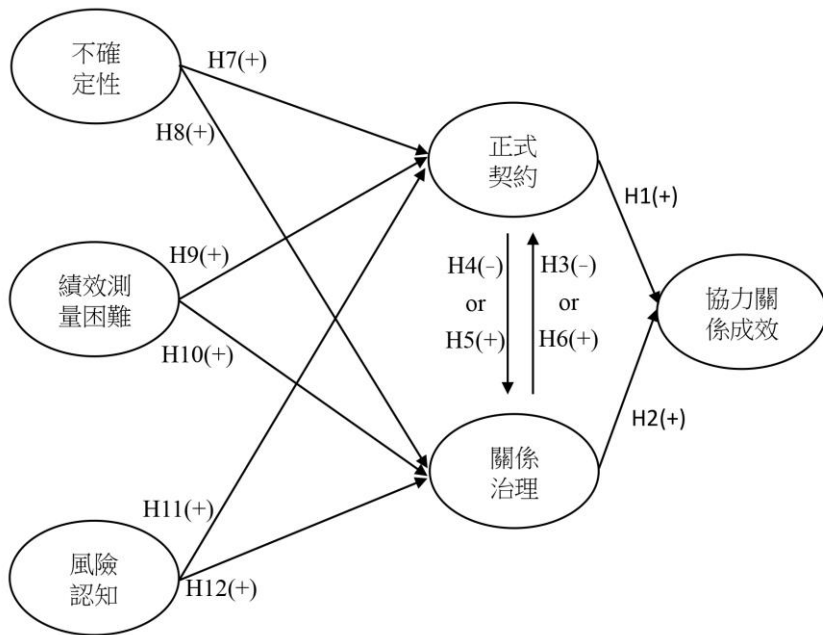
H10：對績效難以測量的認知程度越高，越有可能趨於關係治理的機制。

從交易成本的觀點出發，我們不難發現其對於人性的假定除了有限理性外，還包括投機行為。而這兩項假定即構成交易過程中所產生的風險危機。也因為這個風險，則交易過程的雙方會因為在理性自利的趨使下，而選擇握有他人所沒有的資訊，以便在這個不完整的資訊場域中，令自己掌握較多的籌碼，以利自身與他人談判之用（Parker & Hartley, 2003）。以往對於風險認知的研究，多將對象集中在公部門，然受託者本身也面臨著這些理性自利以及投機行為的狀況（Yang et al., 2010）。因此，本文對於風險認知的探討，屬於雙方在交易過程中一般性的風險認知調查。與前此假設的提出相同，對於風險的認知，有可能會使契約管理者偏向正式契約的嚴格擬定與降低所感知到的風險；但也有可能會使契約管理者偏向採關係治理的方式，藉由社會關係基礎的互信互賴與資訊分享，已達到風險的降低。形成本文以下研究假設：

H11：對於風險的認知程度越高，越有可能趨於正式契約的規範。

H12: 對於風險的認知程度越高, 越有可能趨於關係治理的機制。
綜合上述, 本文研究架構如圖 1 所示。

圖 1
協力關係成效影響模型 (初始模式)



資料來源：本研究。

六、實務觀察與理論架構的互動：組際信任在組織間合作中的調節角色

另一方面, 本文也透過對實際場域的觀察, 可知長照服務中公私部門之間的合作是基於「資源的相互依賴」所形成的。這建立在一個前提上, 即組織本身缺少關鍵的資源, 因此需在外部環境中尋找並與其他組織達成協定 (Emerson, 1962)。這種協定的交換過程,

是建立在資源和權力兩大因素之上的互動。權力的控制取決於組織對外部資源的需求程度，以及其他組織對內部資源的需求程度。這種交換的互動是在社會背景中發展的，因此組織對於所需資源的可替代性（Granovetter, 1985）也是瞭解這種資源相互依賴網絡的重要關鍵。當考慮組織間的資源依賴時，一個重要的面向是「權力的不均衡」。根據過去的研究，這種權力的不均衡與組織之間的交互作用和合作模式有著密切的關係。Emerson（1962）透過數學函數描述了政府和非營利組織間的權力與資源變動，強調當一方的權力超過另一方時，將出現資源依賴的狀況。Zinn et al.（1997）及 Gulati 與 Gragiulo（1999）的研究也指出，資源豐富的組織較傾向於形成聯盟，而資源有限的則可能選擇合約。這些研究共同反映了資源依賴理論的核心，即「權力不均衡」的問題。

在實際操作層面，原行政院內政部社會司（現為衛生福利部社會及家庭署）自 2006 年開始針對居家服務評鑑制定一套統一指標，其涵蓋五大領域並明確列明評鑑細節，期望達到各地區的一致性評鑑。這使得績效評鑑在不同地區間具有一致性，且每項評鑑都具有清晰的指標和定義。因此，「測量困難」—由於合約績效的評估困難可能導致投機行為—這一變數在長照制度下可能已不再那麼重要。本文選擇將其從評估模型中排除，並納入「權力不對稱」的觀念，除考慮交易成本的不確定性和風險認知外，本文也認為模型應更深入探討權力不對稱的影響。因此，先前的 H9 和 H10 假設將進行以下修訂：

H9：權力不對稱的認知程度越高，越有可能趨向於正式契約的規定。

H10：權力不對稱的認知程度越高，越有可能趨向於關係治理的

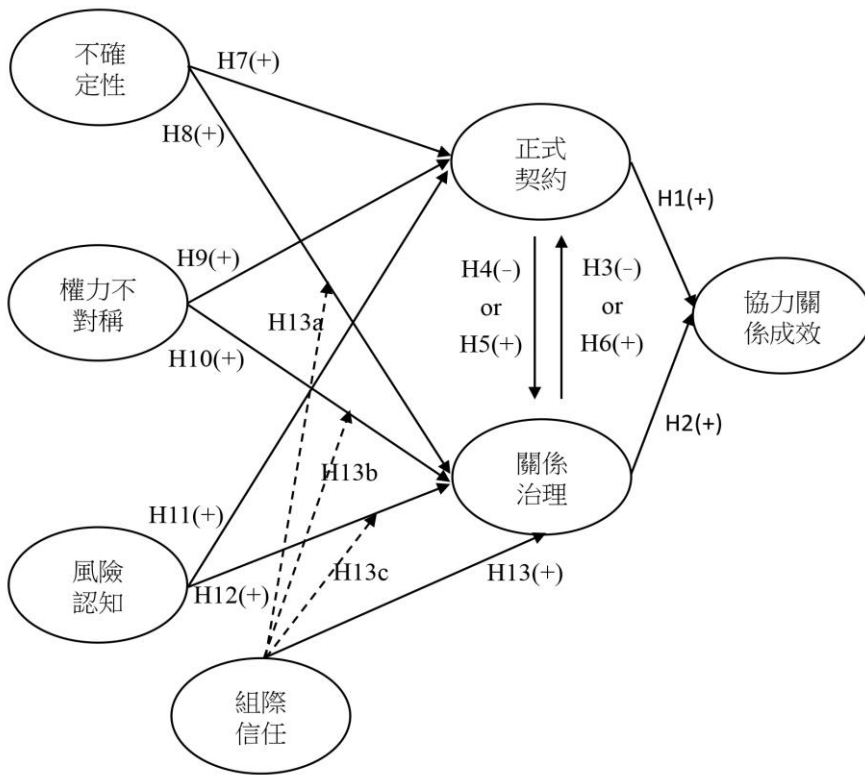
機制。

在協同合作中，各參與方的承辦人或主管在合約執行時往往會形成社會互動的關係。此種互動在契約的訂定階段可能使政府部門更具靈活性地考慮到非營利組織的特定環境與挑戰。不僅從經濟學，甚至從社會學的視角，信任都被視為一個決定性的要素，尤其在各組織間的交互作用中。當交易關係建立於信任之上，未來的合作也將基於這種互信關係進行。而從長期合作和共同獲益的經驗中，信任逐漸累積。這樣的觀察突顯了信任在組織間關係治理的重要角色。簡言之，組織間的信任感提升可能促使資訊的更開放分享；同時，開放的資訊分享行為也可增強互信。在管理和行銷領域，現有文獻已明確地指出「信任」在持續合作關係中的核心地位（Jeffries & Reed, 2000）。這種信任被認為是一種基於非理性的期望（Tyler & Kramer, 1996），並表現出信任方在面對可能的投機行為時，仍然持續信賴的脆弱狀態（Cummings & Bromiley, 1996）。值得注意的是，這種信賴不僅限於個人，還延伸至組織間（Doney & Cannon, 1997）。根據 Anderson 與 Narus（1986），組織間的信任包括了一組織對另一組織會行為正確的信心。再者，當討論到組織間的信任，Hoffmann et al.（2010）指出它包含三個主要特質：脆弱性、風險和期望，所有這些都與交易成本理論息息相關。從實務的角度來看，當政府與受託單位之間的互動建立在確定的履約查核基礎上時，這種信任就變得尤為重要。這種基於交易成本的信任也與 Edelenbos 與 Klijn（2007）所描述的，信任能夠增進、鞏固且提升合作的效果相契合。

綜合前述分析，本文認為實務觀察有助於優化我們的理論架構。在關於不確定性、風險感知和權力不均等認知對於關係治理影響的路徑中，組際信任的角色顯得尤為重要。換言之，即便受訪者在不確定性、風險和權力不均等的考量下，但因組際信任的調節效

果，他們更有可能採取關係為基礎的治理方法。在此情境下，組際信任係為一重要的調節因子。

圖 2
協力關係成效影響模型（修正模式）



資料來源：本研究。

註：圖中虛線處代表組際信任此變數的調節影響路徑。正式契約與關係治理兩變數間的+、- 號分別表示，+當正向關係獲得統計顯著檢定即表示兩者之間是互補的（H5、H6）；-當負相關係獲得統計顯著檢定即表示兩者之間是互斥的（H3、H4）

參、研究設計

本文初期透過文獻檢閱形成一套初步的評估模型，為確保此模型不僅基於理論，而能真實反映台灣居家照顧服務的實際情況，我們進行了場域的觀察與資料蒐集，深入了解長照的具體運作狀況。在此，值得注意的是，2013年是我國在長期照護政策上的關鍵時期，當時衛生醫療與社會福利之中央主管單位整合為衛生福利部，且同年制頒了長期照護服務網計畫（行政院衛生福利部，2013）。這代表2013年的資料，不僅是反映當時長照狀況的鏡像，更具有跨時期的比較意義，能作為瞭解長照2.0前後政策效益的基礎。雖然時間差距達十年，但由於長照政策的深化和擴大，2013年的數據正能提供我們一個重要的參照點，以評估現今政策下的變化和影響。這些場域觀察的資料賦予我們足夠的信息來對初步模型進行修正，該部分已在文獻檢閱中進行陳述，並使我們更精準地定義了研究的個案範疇。隨後，根據經修正的模型，我們設計問卷並蒐集量化數據，旨在驗證與評估該模型的適切性與效度。研究設計將主要在說明修正後模型的問卷設計、施測過程及樣本特性，並解釋所用的量化模型分析方法及其信效度結果。

一、基於場域觀察的居家服務個案選擇

在臺灣，長照服務法的制定與實施經歷了一個相對完整的程序。2013年2月，該法案獲得行政院會的通過，並在2015年由立法院正式批准，最終於2017年6月3日正式實施（鄧素文，2013）。該法規範機構的設置標準、許可登記程序與方法，還有查核及評鑑，

從而確保提供給民眾的服務具有一定的品質。隨著社會的進步和人口老齡化的壓力，長照服務的需求也變得越來越多元。為了更好地滿足這些多元化的需求，2015 年時決定推出長照十年 2.0 計畫，希望能夠增加服務的彈性、擴大服務的對象，並滿足不同族群的需求，整體上提升照顧的連續性、創新性與多樣性（行政院衛生福利部，2016）。

對於長照服務的需求情形，綜觀全臺各縣市的長期照顧管理中心的評估數據，顯示在所有的長照服務中，居家服務的需求最高，占到了 66%（簡慧娟、莊金珠、楊雅嵐，2013）。透過場域觀察，也有相同的發現，其中許多專業人員均表示「這一塊（居家服務）是目前需求最大的部分。」且除了需求量大，居家服務也被認為是最具挑戰性的一部分。選擇研究的個案，尤其是在照顧領域，需要兼顧其異質性與代表性（陳向明，2002；張韶勳，2004）。長照服務大致上可以分為居家和機構兩大類，而在服務的提供方式上，機構式通常是透過招標，而居家式則較常使用補助方式進行，但不論是哪一種方式，最後都需要和政府單位簽訂明確的契約，界定雙方的權利與義務、服務範疇等（黃源協、蕭文高，2006）。有鑑於此，本文選擇將焦點集中在居家服務這一塊，希望透過深入的研究，能夠探討在這一領域中「契約」和「關係」之間的微妙平衡與互動。

二、問卷設計與施測

本文調查問卷來自所建構的評估模型操作化而來，同時，為免問卷題目建構時的主觀偏誤及增進施測可行性，問卷完成後即邀請社會福利、公共行政，及問卷調查等學者，針對所建構之問卷進行

討論與修正。

(一) 問卷設計

1. 協力關係成效

參酌朱鎮明（2005，頁 128-132）研究指出，協力關係成效的主觀評估指標可參考由 Wheeland（2003）以洛克山市為個案所提出的評鑑指標，主要原因在於此些主觀指標容易找到分析與評鑑重點所致，評鑑指標聚焦於參與協同合作各方互動關係，以及著重於協同合作所達成的成果。在 Wheeland（2003）以美國北卡羅來納州（North Carolina）夏洛特區（Charlotte）洛克山市（Rock Hill）為研究個案，該市在 1980 年代為了因應社會與經濟的巨大變革，採取以社區為基礎的策略規劃（community-wide strategic planning）以為因應的政策工具。Wheeland 在目標基礎實證下，以質量資料蒐集驗證該方案策略規劃五項目的，包括：1、透過學習以有效管理不確定性，由著重於環境因素；2、以參與者間對於目標的共識性來解決爭端；3、讓公民代表持續參與公共事務；4、達成具體及抽象的結果；5、建立以社區為基礎的策略規劃治理網絡（governance network）。前三者類似於關係的維繫，而後兩者則是關係維繫下所達成的成效。因此，我們可看到在 Wheeland 的研究中，其以量化問卷方式郵寄至參與該計畫方案的公民代表，而該量化問卷的測量則主要是以前三項預期成果為主。而此也呼應本文長照服務制度本質即植基於社區導向為基礎的方案執行性質，且依循前此對於協力成效的界定來自於彼此對於貢獻心力之意願，因此，本文認為這樣的操作化指標實與本文前此概念化界定相符。

Wheeland（2003）以十道測量題目來驗證上述預期成果。我們

可以依據此十道測量題組所要測量的三項關係成效來加以命名，分別是「管理不確定性」、「衝突解決」及「持續參與」等。茲分別針對這三構面所涵蓋的測量題目敘述。首先，「管理不確定性」共計含有兩道測量題目。在這個概念下，主要是測量參與協同合作的多元利害關係人，是否會在該合作關係中，相互學習以瞭解合作意涵，並藉由所習得的能力以管理環境所帶來的不確定性。再者，「衝突解決」的測量題組共計有六道測量題目。以社群為基礎的策略規劃就是一種協力的決策制定模式（Chrislip & Larson, 1994; Cigler, 1996; Himmelman, 1994; Potapchuk, 1999; Sorkin et al., 1984; Thomas et al., 1988）。Chrislip 與 Larson（1994）認為在協力治理中，講求合作的多元關係人，能在責任與權力共享，以及為達成成果課責為手段的方式下，朝向共同目標，並藉此形成互惠的協同關係（Wheeland, 2003, pp. 53）。最後，「持續參與」主要表示在合作方案中，政府雖然是不可或缺的一部分，然協力治理中必須廣泛的公民參與，以發展計劃、共識，確保資源的有效運用。測量題組詳見附錄一所示。

2. 正式契約

對於正式契約的規範主要是測量公私雙方所簽訂之契約書，彼此認為細緻化的程度為何。考量到現行長期照顧服務委外提供服務的契約已採定型化契約型式，因此，本文將捨棄直接詢問現實狀況的測量方式，誠如 Poppo 與 Zenger（2002, pp. 717）的研究對於契約複雜度（contractual complexity）的測量，參採 Macneil（1978）的研究對於契約複雜度的測量，主要詢問契約簽訂雙方感知創建複雜契約以面對未來不確定事件的程度。同時該文因只有一道測量題

目，而另參採 Joskow (1988) 的研究而增加詢問受測對象彼此雙方曾簽訂契約的長度(頁數)。依循問及主顧認為契約研擬的正式規範程度，本文主要詢問雙方主觀自我感知對契約中規範程度的認知，施測題目主要來自於 Cannon 與 William (1999) 所發展的測量題組，該研究獲得多數研究所引用，主要在了解市場中買賣雙方的合作關係對於顧客滿意度的影響，其中測量「合法性保證」(legal bonds) 一項共計三道測量題目，該文對於合法性保證是指詳細且具有約束力的合同協議，規定合作雙方在關係中的義務與角色。原始題組的 Cronbach $\alpha = 0.87$ 。

3. 關係治理

關係治理主要是透過關係規範來治理協力關係中的夥伴行為 (Lusch & Brown, 1996)。關係規範(例如：資訊分享、彈性、一致性和相互關係)一直以來都被認為是用來衡量關係治理的工具，實際上關係治理的概念是由於關係規範加入實際的動作行為而衍生(葉英斌、李岳儒，2012，頁 151；Heide & John, 1992; Noordewier et al., 1990)。Macneil (1978) 也曾提出測量關係規範的十個變數，其後因為此十項測量變數的複雜性，而縮減為四個變數，包括溝通、彈性、一致、公平等。本文以關係規範作為關係治理的測量工具，主要參採 Brown et al. (2000)、Cannon et al. (2000)、Ferguson et al. (2005)，以及葉英斌與李岳儒(2012)等，將關係規範的測量題組歸納為四道測量題目，分別表示測量溝通、彈性、一致與公平等。

4. 不確定性、風險認知、權力不對稱暨組際信任

本文影響契約管理者趨向於正式契約或關係治理的三項影響變

數，分別是不確定性認知、權力不對稱，風險認知。有關不確定性的認知測量，主要參採 Hoffman et al. (2010) 而來。該論文主要在測量市場中交易雙方的組際信任對於契約關係將傾向於垂直控制抑或長期合作的夥伴關係，其中涉及交易雙方對於環境的不確定性，該文將環境的不確定性分為市場與科技兩層面，本文借重其對於市場不確定性的概念，來指涉政府與受託單位在長照服務領域所遭受的挑戰：一方面，長照服務需求龐大且可能還有大量隱藏需求；另一方面，政府不清楚合作的受託單位何時可能終止合作。同時，這些受託單位也面臨著不確定何時會有終止合作關係的可能。因此，本文引用該文對於不確定性的測量，專注於評估居家服務市場在需求和供應兩端的不確定性，共計四道測量題目，原始題組的 Cronbach α 超過 0.7。

風險認知題組將參採 Yang et al. (2010) 修改而成，該文主要在探討政府與私部門委外的績效評估，其中涉及對於風險認知的測量，且該測量跳脫以往僅是站在政府端而涵蓋私部門，因此，對於本文主要在衡量公私部門間對於風險認知的概念相同，該題組共計三道測量題目，詢問受測者自覺居家服務委外方案本身是否具有風險（不論委託方或受託方），方案委託本身是否具持續性，以及合作夥伴是否會因自利選擇而違背彼此協議等風險認知，原始題組的 Cronbach $\alpha = 0.74$ 。

權力不對稱在本文的界定下表示權力的大小取決於依賴夥伴的程度，兩者間的關係成反比。本文參採謝宜君與方世榮（2013）等的研究，該文主要在討論組織之間權力不對稱關係對於彼此關係品質的影響，該文對於權力不對稱的概念界定為夥伴關係的雙方對於

權力與資源依賴程度的不一致所形成的不平衡認知狀態。該文在參考 Hakansson 與 Gadde (1992) 及 Johnsen 與 Ford (2001, 2002) , 共設計五道測量題組, 原題組組合信度 (CR) 為 0.822。

組際信任在本文中主要界定為組織內部成員對於合作夥伴內部成員的信任程度。本題組參考 Poppo et al.(2008) 以及 Lui et al.(2006) 兩篇文獻對於組際信任的測量題組, 該兩篇文章的測量題組主要修改自 Zaheer et al. (1998), 其中兩篇文章都有擷取的共計有四道測量題目, 另本文也參採 Muthusamy et al. (2007) 針對社會交換對於聯盟績效文章中有關聯盟組織之間對於組際信任定義中著重彼此技能與聲譽信心程度之題組, 共參採該文三道測量題目, 並整合 Zaheer et al. (1998) 的題組, 共計七道測量題目, 主要著重在可信度 (reliability)、可預測性 (predictability) 及公正性 (fairness)。

本文各構面題目均採 Likert 六點尺度量表進行施測, 選項設計順序為非常同意到非常不同意。問卷分析採計分方式, 因此選填非常同意者編碼為 6 分, 而選填非常不同意者編碼為 1 分。

(二) 問卷施測對象

本文選定長照制度中的居家服務為研究個案, 並以各縣市中所涉的公私部門管理者作為本文施測對象。從資料了解, 居家服務的公部門契約管理主要由承辦人及科長 (管理者) 擬定, 而在契約執行中, 主要是承辦人與受託單位管理者負責日常業務。因此, 在居家服務整個方案委託的業務上, 政府單位重要的問卷施測對象即是業務承辦人暨科長。然而, 由於確切的名冊無法透過相關管道取得, 因此在問卷施測上, 將直接郵寄至各縣市政府社會局或長照管理中心, 於問卷行文中請求相關承辦人協助填答。

而受託單位名冊，本文透過衛福部社會暨家庭署的協助取得，該名冊顯示 102 年，全台灣各縣市共計有 160 家受託單位在承接居家服務。其中，由於金門與馬祖並未委託民間受託單位，而由政府自行辦理，所以在本文研究目的下金門與馬祖兩縣市將不納入調查對象。因此，本文將針對剩餘的 158 家受託單位管理者進行問卷調查，且在數量不大的情況下，將採普查方式進行施測。而為了提高受託單位的填答率及對於問卷填答的重視程度，在本文結果將對於長照在實務發展上有其助益的考量下，獲得當時衛福部協助，由衛福部以公文行文方式，將郵寄問卷以發文形式寄至各縣市政府社會局以及各縣市受託單位，透過官方正式行文的郵寄問卷作為問卷發放方式。

問卷施測方式採郵寄問卷，公部門受測者為各縣市社會局（某些縣市已成立專責的長期照顧管理中心，則居家服務業務將改由該中心辦理）負責承辦居家服務的承辦人及主管（科長、組長）；私部門受測者為受託單位負責與委託單位簽約之主管人員，主要負責單位內部管理居家服務督導、服務員，且係主要負責與政府主管單位聯繫者。同時，本研究獲衛生福利部綜合規劃司的協助，將郵寄問卷以發文形式寄至各縣市政府單位社會局以及各縣市受託單位，藉以提高回收率。

三、樣本特性與測量模式的信效度檢測

（一）樣本特性描述

正式問卷於 102 年 12 月 27 日發放，並於 103 年 2 月催收結束。共計回收 121 份問卷，其中包括公部門 31 份，私部門 90 份。公部

門在各縣市兩份（承辦暨主管）的預設規劃下，總數為 40 份，公部門回收率為 77.5%（31/40）；私部門名冊（各縣市受託單位名稱暨地址）共計 158 家受託單位，私部門回收率為 56.96%（90/158）。本文公、私部門母體總數共 198（政府計 40，私部門計 158），而回收樣本數計 121 份，總回收率為 61.11%（121/198）。

其中，公部門樣本中男性佔 26.7%，女性為 73.3%；私部門男女比例各佔 17.8%及 82.2%。普遍來說以女性居多數。公部門中主管（48.4%）與非主管職（51.6%）各約佔一半。受託單位中主管職佔 86.4%，非主管職佔有 13.6%。以年齡分層來看，不論是公、私部門均集中在 31-40 歲這一組，公部門佔有 36.7%，私部門佔 36.4%。而公部門中居於 41-50 歲者也佔有 36.7%。其中最少者為 61-70 歲，受託單位有 2.3%，公部門則無。公部門受測者的教育程度集中在大學及碩士學歷，各佔有 67.7%及 32.3%；私部門也以大學學歷居多（62.2%），居次者為碩士學歷，佔有 23.3%。總體來說，所有受測者中以大學學歷者佔多數，佔有 63.64%，其次者為碩士學歷，共佔有 25.62%。對於專業背景，本文主要區分為社工及護理兩大類別，公、私部門受訪者多以社工背景居多，公部門佔有 64.5%，而私部門也佔有 71.1%的高比例；護理背景者，公部門佔有 6.5%，私部門則有 16.7%。此也呼應，目前居家服務業務係屬於社會及家庭署所管轄之故（102 年 7 月前為內政部社會司），有別於護理及健康照護司（102 年 7 月前為衛生署護理及健康照護處）所轄的居家護理，較偏向於專業的護理照顧。

表 1

受測者人口統計特性

變數	類別*	公部門		私部門		總計	
		個數	%	個數	%	個數	%
樣本總數		31	25.62	90	74.38	121	100
性別	男	8	26.7	16	17.8	24	20
	女	22	73.3	74	82.2	96	80
職務	主管	15	48.4	76	86.4	91	76.47
	非主管	16	51.6	12	13.6	28	23.53
年齡	21-30 歲	6	20.0	17	19.3	23	19.49
	31-40 歲	11	36.7	32	36.4	43	36.44
	41-50 歲	11	36.7	27	30.7	38	32.20
	51-60 歲	2	6.7	10	11.4	12	10.17
	61-70 歲	0	.0	2	2.3	2	1.69
教育程度	高中以下	0	.0	1	1.1	1	0.83
	專科	0	.0	9	10.0	9	7.44
	大學	21	67.7	56	62.2	77	63.64
	碩士	10	32.3	21	23.3	31	25.62
	博士	0	.0	0	.0	0	.0
	其他	0	.0	3	3.3	3	2.48
專業背景	社工	20	64.5	64	71.1	84	69.42
	護理	2	6.5	15	16.7	17	14.05
	其他	9	29.0	11	12.2	20	16.53
居服委託方式認知	以量委託	3	9.7	7	7.9	10	8.33
	以區域委託	26	83.9	80	89.9	106	88.33
	其他	2	6.5	2	2.2	4	3.33

資料來源：本研究。

(一) 測量模型分析

本文將透過結構方程模式 (Structural Equation Modeling, SEM) 驗證本文所提出的理論模型，由於此估計方法整合因素分析與路徑分析兩統計概念，同時檢測測量變項與潛在變項之間以及數個潛在變項之間的關係，以驗證理論模式的整體適切性 (邱皓政，2003，頁 1.9)，整全地針對測量模型與結構模型提出完整理論模型的參數估計。之所以採行 SEM 的考量是，其是將假設檢定的運用，自單一的參數考驗提升到理論模型整體考驗的更高層次，突破傳統上計量技術對於理論模型欠缺整合分析能力考驗的困境 (邱皓政，2003，頁 1.15)。Jöreskog 與 Sörbom (1993) 提出檢定一組資料的共變矩陣，有三種情境，其中之一即為「競爭模式策略」，這樣的共變矩陣的檢定策略，乃是從數個替代的理論模式或競爭模式，藉蒐集一組經驗資料，來檢定哪一個理論模式與經驗資料最配適。競爭模式策略是相當好的策略，因為，通常在現實世界裡，一種社會現象並非只有一種理論模式可以解釋，其往往有多個理論的解釋方式。哪一種解釋的方式最好，在過去的統計方式很難加以處理，而 SEM 正可以解決這樣的問題 (黃芳銘，2009，頁 50)。由此觀之，本文透過 SEM 來驗證究竟是基於經濟學觀點的正式契約對於績效的影響較顯著，亦或是奠基在社會關係的關係治理較會影響協力成效。除了具有理論上的意涵外，也正好透過具有理論競爭比較性的統計檢定方式進行驗證。

為確保本文後續的模型驗證能獲得有用的結果，結構模式構念 (construct) 間關係的假定能取得可靠的檢驗，因此必須先確保測量模式的信效度，以下將區分為違犯估計及信效度評鑑加以說明。

1. 違犯估計檢視

根據 Hair 等（1998）所提出的，在檢驗模式估計時，首先需要檢視是否產生所謂違犯估計現象：有無負的誤差變異數存在、標準化係數是否超過或太接近 1、是否有太大的標準誤。倘若並未有違犯現象，始可進一步進行整體配適度檢定及內在結構配式檢定。而標準化參數值應屆於 0.5~0.95 間（黃芳銘，2009，頁 340-341）。從附錄二可以看到變數 X6、X11、X13、X23、X29、X30、X32、X33 及 X34 的因素負荷量值均低於 0.5 的標準。¹ 但因本文所建構的潛伏因數均為反映性指標，指標間並不會出現所謂缺一不可的形成性構念問題。且本文所回收樣本數僅有 121 份，為使後續結構模式能達收斂，有助本文比較公私兩部門在相同模式上路徑係數的變化。基此，本文將刪除 X6、X11、X13、X23 等四題。

其中 X29、X30、X32 至 X34，雖然因數負荷量低於 0.5，但由於該題組主要來自於 Wheeland（2003）設計來測量協力雙方的互動關係的題組，原題組由三個構面所組成，分別是管理的不確定（X29、X30）、衝突解決（X31 至 X36）及持續參與（X37、X38）。顯然若根據因數負荷量的標準來刪除題目進行模式縮減的目的時，管理不確定性該構面將不被測量到。為免所測量到的協力成效不具備完整的理論概念，因此，將以計分方式進行加總，令十道題目縮減為三個變數，X29 與 X30 加總取平均為新觀察變數，命名為 MA（Managing Uncertainty）；X31 至 X36 加總取平均為變數 RC（Resolving Conflict）；X37 及 X38 加總取平均為變數 CCP（Continuing Citizen Participation）。經過題目刪減與題數合併縮減後進行驗證式因素分析，調整後的因素負荷量值介於 0.46 到 0.93，

1. 由於因素負荷量代表觀察變項能被潛伏因數所解釋的程度，因此，未達 0.5 即表示該觀察變數無法被潛伏因數有效的解釋。

而 MA 的 0.46 與判斷準則的 0.5 差異不大，應在可接受範圍內。而調整後測量模式的誤差變異數也未有負的誤差變異數。

2. 信效度評鑑

經過違犯估計的檢視後，始可進行個別測量模組的組合信度與平均變異萃取量 (Average Variance Extracted, AVE) 的檢定 (黃芳銘, 2009, 頁 339-340)。就個別項目信度來看，可藉由測量指標的多元相關平方 (Squared Multiple Correlation, SMC) 作為判斷標準，而理想觀察變數的 SMC 值應大於 0.5 (Bagozzi & Yi, 1988)。本文的 X1、X2、X8、X12、X27 及 X_{MA} 等觀察變數未達此標準。另一方面，觀察構面內部一致性的組合信度，CR 值越高表示測量變項是高度相關的，亦即表示都是在測量相同的潛伏因素。一般而言，CR 值要到 0.7 才屬比較穩定的測量 (邱皓政, 2011, 頁 9-29)。所有潛在因素的組合信度中，僅有「風險認知」未超過 0.7 的標準。而就 AVE 值進行觀察，其所反映的是一個潛在變項可以被一組觀察變數解釋的百分比，此值可代表潛伏因數可被有效估計的聚斂程度，以 0.5 作為判斷標準，則「不確定性」、「風險認知」以及「權力不對稱」等潛伏因數的聚斂程度未達標準。針對上述並未通過判斷標準的觀察變數，在本文樣本數過少為求模型能收斂而考慮將其刪除。而刪除後的 CR 值及 AVE 值均有所提升。因此，刪除 X1、X2、X12、X27。至於 X_{MA} 並未將其刪除，主要係考量到基於理論基礎的概念完整性，而將其保留。X8 並未刪除的主要原因在於測量模型的完整性，至少保持每個潛伏因數內有一題以上的測量題數。

表 2
信效度評鑑

潛伏 因數	變 數	λ	SMC	CR	AVE	λ	SMC	CR	AVE
不確 定性	X ₁	0.67	0.45	0.868	0.413	刪除		0.864	0.681
	X ₂	0.61	0.37			0.73	0.53		
	X ₃	0.74	0.55			0.86	0.74		
	X ₄	0.9	0.81			0.88	0.77		
	X ₅	0.83	0.69						
風險 認知	X ₇	0.73	0.53	0.62	0.45	0.74	0.55	0.622	0.454
	X ₈	0.61	0.37			0.60	0.36		
權力 不對 稱	X ₉	0.77	0.59	0.742	0.492	0.81	0.65	0.738	0.586
	X ₁₀	0.73	0.54			0.72	0.52		
	X ₁₂	0.59	0.35			刪除			
組際 信任	X ₁₄	0.83	0.7	0.935	0.675	0.83	0.7	0.935	0.675
	X ₁₅	0.91	0.83			0.91	0.83		
	X ₁₆	0.73	0.53			0.73	0.53		
	X ₁₇	0.8	0.64			0.8	0.64		
	X ₁₈	0.75	0.56			0.75	0.56		
	X ₁₉	0.86	0.74			0.86	0.74		
	X ₂₀	0.85	0.73			0.85	0.73		
正式 契約	X ₂₁	0.85	0.73	0.762	0.617	0.85	0.72	0.764	0.62
	X ₂₂	0.71	0.51			0.72	0.52		
關係 治理	X ₂₄	0.84	0.7	0.866	0.623	0.94	0.71	0.88	0.713
	X ₂₅	0.93	0.86			0.93	0.9		
	X ₂₆	0.73	0.54			0.7	0.49		
	X ₂₇	0.62	0.39			刪除			
協力 關係 成效	X _{MA}	0.46	0.21	0.764	0.535	0.46	0.21	0.764	0.535
	X _{RC}	0.76	0.58			0.76	0.58		
	X _{CCP}	0.9	0.82			0.9	0.82		

資料來源：本研究。

而在區別效度的檢定上，透過觀察潛伏因數間的關係矩陣來加以判斷，關係矩陣上對角線數值為潛伏因數本身 AVE 值平方根，此值必須大於該潛伏因數與其他因素的相關係數（Hair et al., 1998）。各潛伏因數 AVE 平方根及相關係數請參照表 2 所示。

表 3
潛伏因數相關係數矩陣

潛伏因數	不確定性	風險	權力不對稱	組際信任	正式契約	關係治理	協力關係成效
不確定性	0.83						
風險	0.60	0.67					
權力不對稱	0.31	0.39	0.77				
組際信任	-0.05	-0.25	-0.21	0.82			
正式契約	-0.07	-0.04	-0.12	0.64	0.79		
關係治理	-0.09	-0.01	-0.24	0.7	0.57	0.84	
協力關係成效	0.04	-0.14	-0.11	0.76	0.57	0.6	0.73

資料來源：本研究。

由表 3 可看到各構面 AVE 值均大於構念間共享變異值，表示本文構面潛在變項的平均變異萃取量之平方根值大於相關係數值，顯示各構念應為不同的構念，具有區別效度。因此，本文之測量工具能測量所建構理論的不同概念。

肆、協力關係成效模型

本節將著重於公部門和私部門的樣本分析，分成兩個類群進行評估模型的驗證。這個驗證過程會進一步區分為兩部分，主要的分歧在於協力執行成效的中介變數，正式契約和關係治理的關聯。其一是正式契約如何影響關係治理，另一是關係治理如何對正式契約產生影響。因此，本文總共將進行四個模型的驗證。

本文公私部門各蒐集到的樣本數為 31 及 90 份，就樣本數要求屬小樣本，因此在 SEM 分析上，非以最大概似估計法作為參數估計方法，而改以偏最小平方法作為參數估計，以變數線性整合定義出主成分結構後，再利用迴歸原理解釋檢驗主成份間的預測與解釋關係。並以 Smart PLS 軟體進行。如同 Boomsma 與 Hoogland (2001) 所言，樣本數如小於 200，將容易形成無法收斂與不適當解的持續性估計問題。然而 PLS 的優點即在於，其分析程序是將兩組測量變數進行線性整合成簡化的幾個主成分分數，以進行一般最小平方法迴歸分析，因此即使樣本數很小（如 30 或 50 人），也可利用 PLS 進行估計測量模式與結構模式。對於測量變數數目多於樣本數，抑或是樣本中以大量遺漏值，甚至是當測量變數的信度低落時，這些爭議都可以在 PLS 獲得處理（邱皓政，2011，頁 35）。以下將針對調整後的理論模式以 PLS 進行分析，驗證前此所提出的研究假設。分析將區分為公部門及私部門兩組，透過相同理論模型進行不同組別的路徑係數比較，藉以比較公私屬性在理論模式上的配適差異性。

一、公部門模型分析

(一) 模式一：正式契約影響關係治理

模式一（圖 3）中所有外衍潛在變數影響契約管理行為的路徑係數，均未達顯著性檢定。而契約管理行為中，正式契約對於關係治理的影響也未具顯著性。最後，對於協力關係成效的影響中僅有正式契約機制通過顯著性檢定。從檢定結果可以看到在公部門受測者中，認為影響彼此間協力關係成效者主要還是來自於正式契約的運用。再者，由此因果關係路徑圖我們也可以看到三個調節變數均未通過顯著性檢定，表示公部門受測樣本資料無法與本文所提出的假設模式相互配適，調節效果不顯著。不確定性、風險認知以及權力不對稱三個潛在變數對正式契約機制的整體解釋力為 5.8%，而不確定性、風險認知、權力不對稱、組際信任四個潛在變項，及三個調節變項對於關係治理機制的整體解釋力為 36.4%。正式契約與關係治理對協力關係成效的解釋能力為 17.7%。透過模式中平均共同性指標與解釋力，可進一步計算出適配度 GoF 值，藉以判斷整體模式的適配度（Vinzi et al., 2010）。GoF 值以 0.1、0.25 及 0.36 為標準，各代表弱、中及強的適配度（Akter et al., 2011）。本模式 GoF 值為 0.363。

表 4 為公部門受測對象在模式一的直接效果與間接效果的分解說明。正式契約機制與關係治理機制對於「協力成效」有兩條直接效果，比較兩者迴歸係數可知正式契約對於協力成效影響高於關係治理，從正式契約迴歸係數 0.446 高於關係治理機制的-0.218 即可見一斑。但此兩條路徑僅有正式契約機制有通過顯著性檢定。顯示，政府部門認為正式契約相較於關係治理對於協力成效的影響較為重要。

表 4

公部門契約關係與協力成效模式—總效果分解說明

		正式契約		關係治理		協力成效		
		直接	間接	直接	間接	直接	間接	總
內 衍 變 項	正式契約	--	--	0.246	--	0.446	-0.053	0.393
	關係治理	--	--	--	--	-0.218	--	--
外 衍 變 項	不確定性認知	0.042	--	-0.199	0.01	--	--	0.06
	風險認知	-0.093	--	-0.638	-0.023	--	--	0.1
	權力不對稱	-0.199	--	-0.353	-0.049	--	--	-0.001
	組際信任	--	--	-1.063	--	--	0.232	--
	組際信任*不確定性	--	--	0.259	--	--	-0.056	--
	組際信任*風險	--	--	0.681	--	--	-0.148	--
	組際信任*權力不對稱	--	--	0.682	--	--	-0.149	--

資料來源：本研究。

(二) 模式二：關係治理影響正式契約

模式二（圖 4）中與模式一的主要差異來自於契約管理機制中，模式二是由關係治理影響正式契約，由檢定結果發現該路徑並未通過顯著性檢定。其餘路徑係數的檢定結果均與模式一相同，而正式

契約機制與關係治理機制對於協力關係成效的影響中，亦僅有正式契約機制對於協力關係成效達顯著性檢定。不確定性、風險認知以及權力不對稱三個潛在變數對正式契約機制的整體解釋力為 16.5%。不確定性、風險認知、權力不對稱及組際信任四個潛在變數，以及三個調節變數對於關係治理機制的整體解釋能力為 32.5%。正式契約與關係治理對協力關係成效的解釋能力為 17.6%，GoF 值為 0.382。模型路徑係數也顯示，就政府部門受測者而言，影響協力關係成效的契約管理機制，正式契約將相較於關係治理來的重要。

從表 5 我們可看到影響「協力成效」變數有兩直接效果及一間接效果，直接效果來自正式契約機制與關係治理機制，由兩者迴歸係數可知正式契約（0.446）對協力成效的影響高於關係治理（-0.218）。但此兩條路徑僅正式契約機制通過顯著性檢定。顯示，就政府部門受測者而言，認為影響協力成效的契約管理機制，正式契約較關係治理來的重要。另關係治理對協力關係成效另具有間接效果，關係治理透過對於正式契約的影響後，間接影響到協力關係成效，路徑係數為 0.151，因此，關係治理對於協力關係成效的總影響效果為-0.067，影響方向為負。而契約管理機制中，關係治理機制對正式契約的影響具直接效果，路徑係數為 0.339，然此路徑並未通過顯著性檢定。

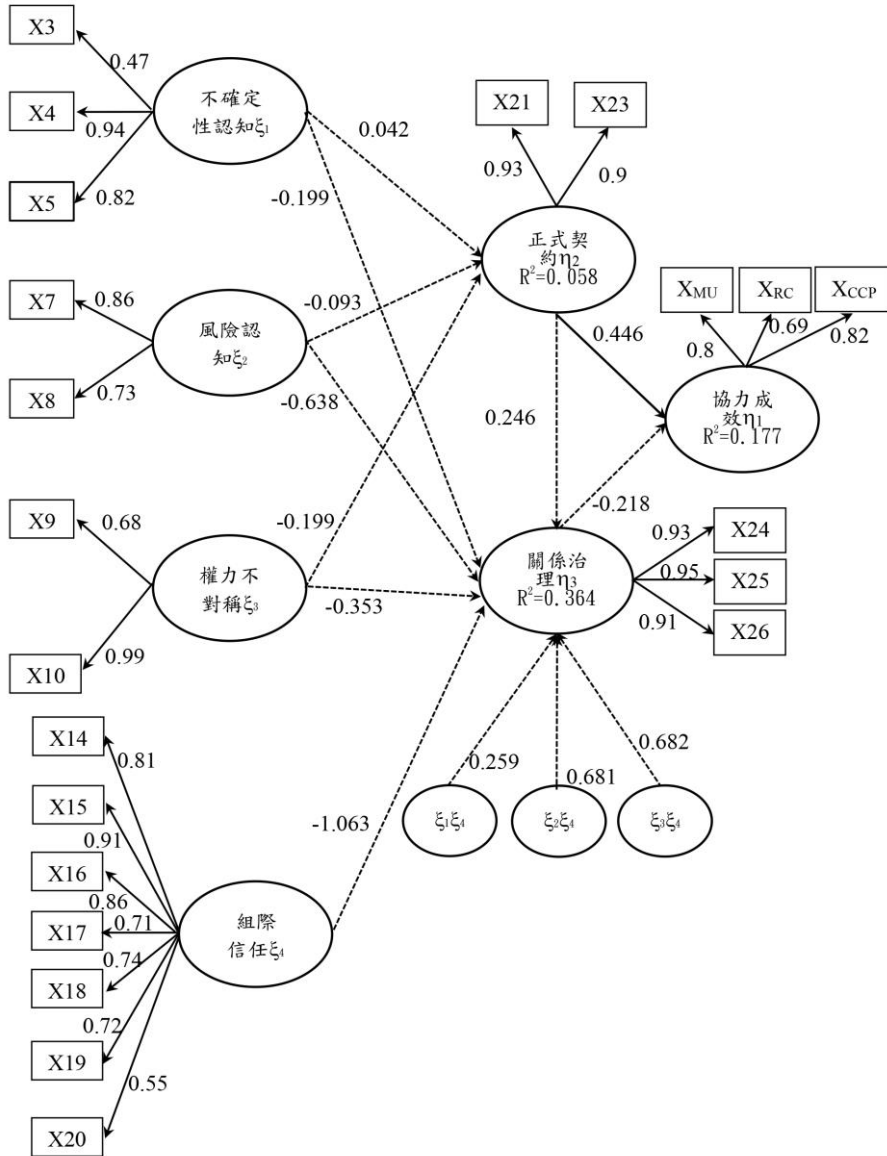
表 5

公部門契約關係與協力成效模式二總效果分解說明

		正式契約		關係治理		協力成效		
		直接	間接	直接	間接	直接	間接	總
內衍 變項	正式契約	--	--	--	--	0.446	--	0.446
	關係治理	0.339	--	--	--	-0.218	0.151	-0.067
外衍 變項	不確定性認知	0.089	-0.064	-0.189	--	--	--	0.052
	風險認知	-0.073	-0.187	-0.552	--	--	--	0.004
	權力不對稱	-0.175	-0.146	-0.430	--	--	--	-0.049
	組際信任	--	-0.3	-0.884	--	--	--	0.059
	組際信任*不確定性	--	0.095	0.28	--	--	--	-0.019
	組際信任*風險	--	0.214	0.631	--	--	--	-0.043
	組際信任*權力不對稱	--	0.233	0.686	--	--	--	-0.046

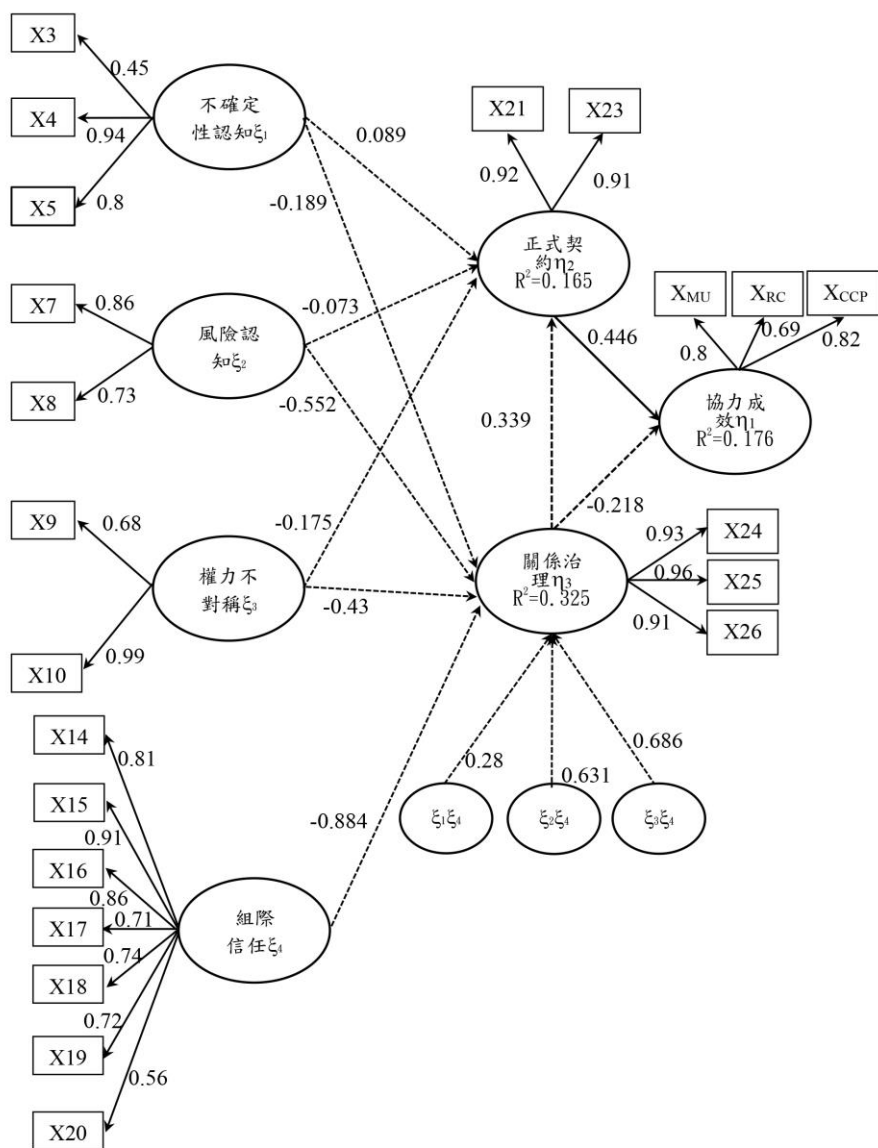
資料來源：本研究。

圖 3
公部門契約關係與協力成效模式一路徑圖



資料來源：本研究。
註：實線表通過顯著性檢定，虛線表未通過。

圖 4
公部門契約關係與協力成效模式二路徑圖



資料來源：本研究。

註：實線表通過顯著性檢定，虛線表未通過。

二、私部門整體關係模型分析

(一) 模式一：正式契約影響關係治理

私部門模式一(圖 5)中所有路徑係數的顯著性檢定僅正式契約機制與關係治理機制對於協力關係成效的影響通過檢定，其餘路徑係數未達顯著性。而從關係治理機制標準化迴歸係數為 0.463，高於正式契約機制的 0.249，可以知道以關係治理機制對於協力關係成效的影響較高。其中正式契約機制對於關係治理機制的影響並未通過顯著性檢定。模型中，正式契約機制與關係治理機制對協力關係成效的解釋能力為 39.2%。GoF 值為 0.492 超過強度 0.36 的判斷標準，顯示整體模式適配度是穩定的。

表 6 為直接與間接效果總表，影響協力關係成效有兩條直接路徑，分別為正式契約與關係治理機制，路徑係數分別為 0.249 及 0.463。而正式契約除直接影響協力成效外，也具間接效果，透過影響關係治理後間接影響到協力關係成效，此條路徑係數為 0.064，因此，正式契約對協力關係成效的影響總效果為 0.313。但係數仍低於關係治理對協力關係成效的直接影響。而外部因素對於協力關係成效也具有間接影響，不確定性透過影響正式契約與關係治理，間接對協力關係成效的總影響效果為-0.079，而風險治理透過正式契約與關係治理機制間接對協力關係成效的總影響效果為 0.157，權力不對稱透過正式契約與關係治理進而影響協力關係成效的總影響效果為-0.005。組際信任對協力關係成效具間接影響，透過關係治理再影響協力關係成效，間接效果為 0.446，相同的，三個調節變數也均對協力關係成效具有間接效果，並均以關係治理此變數作為中介變數，此三項調節變數對於協力關係成效的間接影響效果，分別是組際信任與不確定性認知的-0.034、組際信任與風險認知的-0.108，以及組

際信任與權力不對稱的-0.055。

而對於關係治理的影響，除了正式契約機制、不確定性、風險認知、權力不對稱、組際信任以及三個調節變數的直接影響外，也包括三個間接路徑，分別來自於不確定認知、風險認知以及權力不對稱認知等，透過正式契約機制間接影響到關係治理機制，其中以不確定性認知對於關係治理的間接影響最大，且影響方向是負向的，當不確定性認知上升一個單位時，則關係治理將降低 0.036 個單位。

表 6

私部門契約關係與協力成效模式—總效果分解說明

		正式契約		關係治理		協力成效		
		直接	間接	直接	間接	直接	間接	總
內衍 變項	正式契約	--	--	0.139	--	0.249	0.064	0.313
	關係治理	--	--		--	0.463	--	0.463
外衍 變項	不確定性認知	-0.262	--	0.007	-0.036	--	--	-0.079
	風險認知	0.052	--	0.305	0.007	--	--	0.157
	權力不對稱	0.024	--	-0.027	0.003	--	--	-0.005
	組際信任	--	--	0.963	--	--	0.446	0.446
	組際信任*不 確定性	--	--	-0.074	--	--	-0.034	-0.034
	組際信任*風 險	--	--	-0.234	--	--	-0.108	-0.108
	組際信任*權 力不對稱	--	--	-0.119	--	--	-0.055	-0.055

資料來源：本研究。

(二) 模式二：關係治理影響正式契約

模式二(圖 6)中所有外衍潛在變數對於契約管理行為的影響路徑，均未達到顯著性檢定。組際信任對於關係治理的影響路徑，有通過顯著性檢定。然而標準化迴歸係數顯示為 1.1，可能原因來自於組際信任與關係治理兩概念之間可能具有高相關性所致，但在前此區辨效度的檢定中，並未檢定出這兩者間的高相關性問題。

而契約管理機制中，關係治理機制對於正式契約機制的影響路徑係數為 0.484，且 t 值大於 1.96，通過顯著性檢定。最後，正式契約機制與關係治理機制對於協力關係成效的影響均通過顯著性檢定。而從關係治理機制標準化迴歸係數為 0.463，高於正式契約機制的 0.249，可知以關係治理機制對於協力關係成效的影響較高。模型中，正式契約與關係治理對協力關係成效的解釋能力為 39.2%，進一步計算出適配度 GoF 值為 0.539 超過強度 0.36 的判斷標準，顯示整體模式適配度是穩定的。根據模式二總效果分析，對於協力關係成效的影響有兩條直接效果，分別是正式契約機制(0.249)與關係治理機制(0.463)，關係治理對於協力關係成效的影響勝於正式契約。而關係治理機制對於協力關係成效的影響另有一條間接路徑，亦即關係治理機制影響正式契約機制後，再影響到協力關係成效，此路徑係數為 0.121，因此，就總效果而言，關係治理機制對於協力關係成效的影響達 0.584。

根據模式二總效果分析表(表 7)，對於協力關係成效的影響有兩直接效果，分別是正式契約與關係治理，正式契約對協力關係成效影響的路徑係數為 0.249，而關係治理為 0.463，由迴歸係數來看，關係治理對協力關係成效的影響更勝正式契約。而關係治理對協力關係成效的影響另有一間接路徑，即關係治理影響正式契約後再影響協力關係成效，此路徑係數為 0.121，因此，就總效果而言，關係治理對協力關係成效的影響達 0.584。且此三條路徑均通過顯著性檢定。而外衍潛在變數對於協力關係成效也具有間接的影響路徑，其中以組際

信任對協力關係成效影響最高，路徑係數總效果為 0.642，包括兩條間接路徑，一則來自於組際信任影響關係治理後，再影響到協力關係成效（0.509）；另一是組際信任影響到關係治理，關係治理再影響到正式契約後，最後影響協力關係成效（0.133）。而其中調節變數對於協力關係成效的影響均為負向，以風險認知與組際信任的調節變數影響最大。作為中介變數的正式契約與關係治理的關聯性，關係治理對正式契約影響為正向關係，路徑係數為 0.484，且通過顯著性檢定。另一條對於正式契約機制具有影響且通過顯著性檢定者，乃是組際信任影響到關係治理後，再間接影響到正式契約，路徑係數為 0.532。

表 7

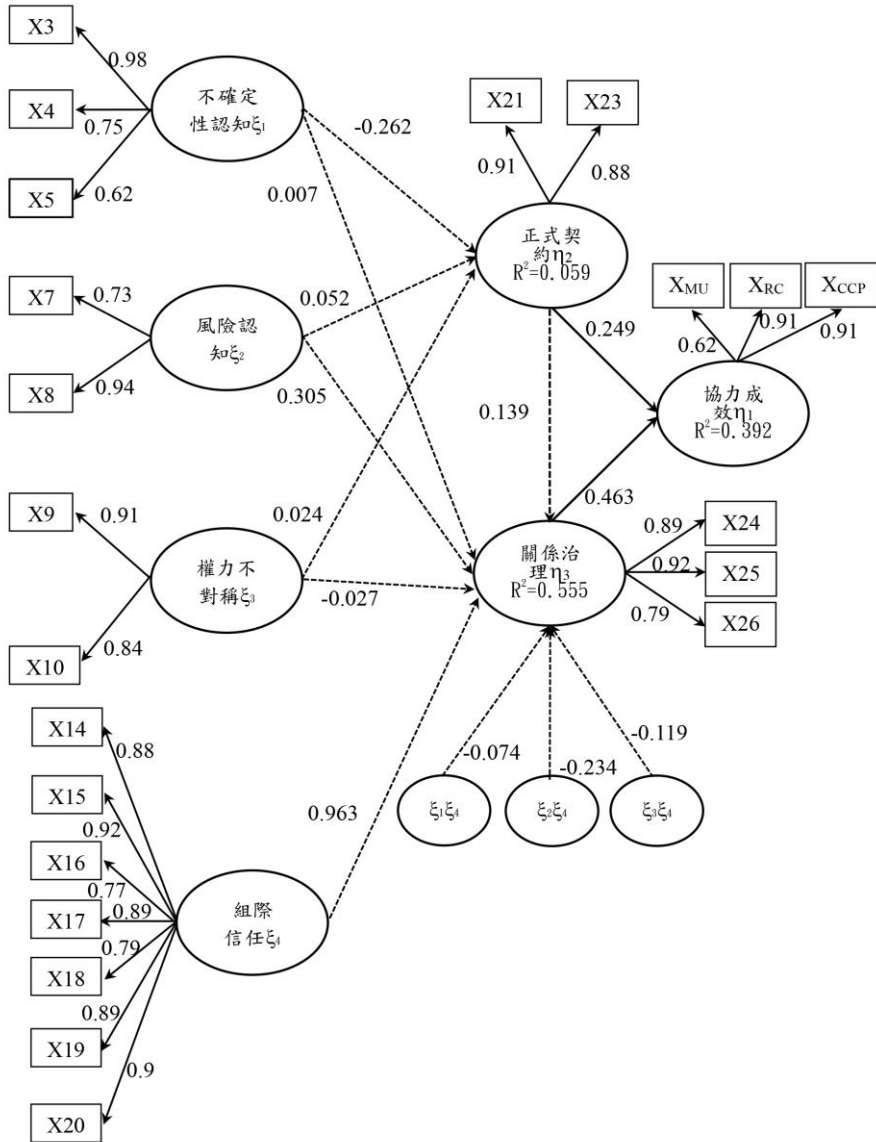
私部門契約關係與協力成效模式二總效果分解說明

		正式契約		關係治理		協力成效		
		直接	間接	直接	間接	直接	間接	總
內衍 變項	正式契約	--	--	--	--	0.249	--	--
	關係治理	0.484	--	--	--	0.463	0.121	0.584
外衍 變項	不確定性認知	0.153	-0.004	-0.009	--	--	--	0.033
	風險認知	0.031	0.16	0.33	--	--	--	0.201
	權力不對稱	0.101	0.016	0.034	--	--	--	0.045
	組際信任	--	0.532	1.1	--	--	--	0.642
	組際信任*不確定性	--	-0.038	-0.079	--	--	--	-0.047
	組際信任*風險	--	-0.118	-0.244	--	--	--	-0.142
	組際信任*權力不對稱	--	-0.091	-0.188	--	--	--	-0.11

資料來源：本研究。

圖 5

私部門契約關係與協力成效模式一路徑圖

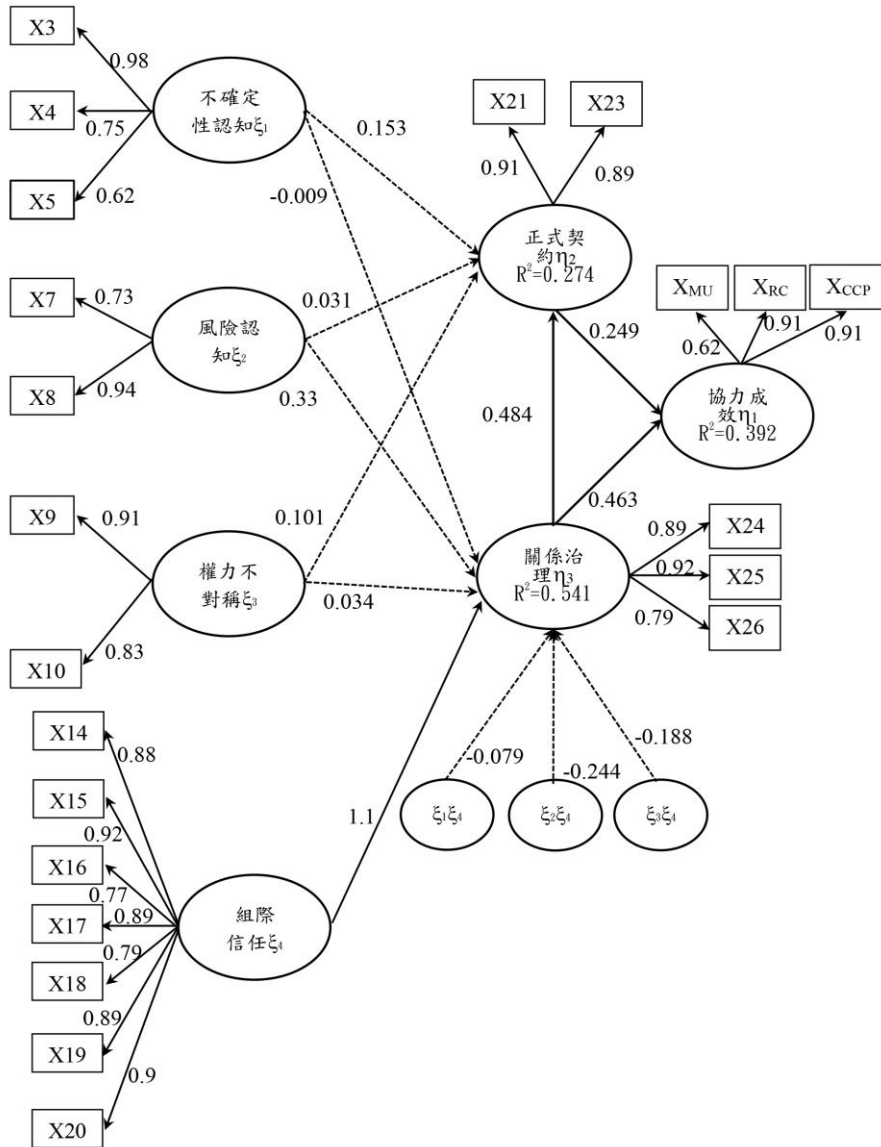


資料來源：本研究。

註：實線表通過顯著性檢定，虛線表未通過。

圖 6

私部門契約關係與協力成效模式二路徑圖



資料來源：本研究。

註：實線表通過顯著性檢定，虛線表未通過。

伍、發現與討論

這篇研究主要探索協力成效的評估模式並對公私部門的受測者進行分析，具體的數據結果請參考附錄三。從所得的實證數據看來，公部門受測者在契約管理上，正式契約對協力成效具有顯著影響。然而，在私部門，正式契約和關係治理均呈現對協力成效的顯著效應，且以標準化迴歸係數來看，關係治理（0.463）的影響力更勝於正式契約（0.249）。在檢視影響契約管理行為的變數時，公私部門的模式一與模式二均未顯示統計上的差異，但私部門的模式二中組際信任對關係治理的影響達到顯著，儘管組際信任的標準化迴歸係數超過 1，可能反映了概念上的重疊。總的來看，正式契約和關係治理都對協力關係成效有顯著影響，且採取彈性規範、資訊分享和承諾策略可有效避免雙方交易的潛在投機行為（Bradach & Eccles, 1989; Jones et al., 1997; Adler, 2001）。

再者，本文實證資料顯示正式契約與關係治理此兩種契約管理行為，應是互補而非零和抵換。公私協力應可區分為協同合作執行前與執行後兩個時間脈絡。協力前正式契約的簽訂與研擬是傾向於嚴格規範的，此時較偏向交易成本觀的協作關係；但在契約簽訂執行後，雙方的關係則多建立在社會網絡的互動上，彼此透過交換行為的社會互動，偏向於關係治理的協作關係。因此，兩者在實務運作上，呈現的是一種相輔相成的互補。且從結構方程模式的量化驗證中，我們也可以發現在私部門樣本的模式二中，關係治理對於正式契約是有正向影響的。亦即，當協同合作的雙方強調彼此間的資訊交換、凝聚建立解決問題的雙邊管道，相互溝通調整創造出共同

的行動承諾，將會更有助於雙方在正式契約規範上的擬定，也會因此更趨近於詳盡而具體。

正式契約與關係治理在協力成效的實證模型中展現了公私部門之間的差異。私部門管理者認為，除了正式契約的運用外，最具影響協力關係成效的是關係治理機制。相對地，公部門則僅看重正式契約治理機制的影響。此外，在影響契約管理行為的因素中，只有私部門的組際信任對關係治理的影響達到顯著水平。根據此實證結果，信任可區分為「計算型」和「關係型」。計算型信任基於經濟觀點，源自於雙方互動檢覈中的積累，而關係型信任則建立在長期的互動關係上。儘管有研究指出雙方的預期回報會影響信任和協力績效（Nie et al., 2021），但在台灣的文化背景下是否如此，還需進一步探究並驗證不同的信任類型對關係治理的影響。

陸、結論與建議

實證資料顯示正式契約與關係治理的契約管理行為是互補的，而非抵換關係。在協力合作的初始階段，正式契約的簽訂與研擬往往是嚴格規範的，此時更像是基於交易成本觀點的協同關係。但當進入合作後的執行階段，雙方的關係主要是基於社會網絡的互動，這種互動通常偏向於關係治理的協同關係。換句話說，雙方透過彼此的社會互動和交換行為來建立和加強這種協同關係。實證數據也確實反映了這一點，尤其在私部門的模式二中，我們發現關係治理對正式契約確實有正向的影響。當合作雙方重視彼此的資訊交換、問題解決的共同管道、以及建立共同的行動承諾時，這不僅有助於制定正式契約的細節，而且這些契約通常會更詳細和具體。此外，

本文的結果與 Van Slyke (2007) 的觀點相呼應，該研究指出私部門在合作關係的轉變中，會從代理人角色逐漸轉變為管家角色，這也意味著在實際的合作中，私部門不僅僅是基於交易成本經濟學的代理人模型進行操作，而更多的是基於公私協力中所期望的關係治理進行合作。

當前的長照體系正處於一個關鍵時刻，隨著社會結構與人口老齡化的趨勢不斷加劇，我們需要尋找更有效、更具人性化的方法來滿足人們的需求。傳統的方法和契約制度確實在某些情境下起到了一定的作用，但隨著時間和技術的演進，關係治理逐漸顯現其在協力合作中的重要性。以下將進一步奠定在本文的實證基礎下，提出可供長照 2.0 實踐夥伴關係為基礎照顧模式的相關建議。

一、提升長照領域的合作關係：關係治理策略的實踐與價值

傳統經濟學雖然假設人是理性且追求自利的，但實際上我們的理性是有限的。當我們嘗試預先考慮契約規範中所有可能的情境時，經常面臨到不能預見所有未來事件的挑戰。這些未預期的事件若未獲得適當的處理，很可能導致合作方之間的衝突，進一步影響社會關係和合作氛圍。因此，關係治理策略在此變得至關重要，不只有助於協助緩解可能的緊張情緒，也能促使雙方更深入地了解契約內容，從而推進資訊共享和監督機制的完善。此觀點也符合 Poppom 與 Zenger (2002) 的研究。特別在長照領域，透過關係治理，機構間可建立深厚的互信，促成資源的有效共享與合作。為了進一步強化這一策略，應提供專門的培訓課程，提升長照服務提供者在此方面的能力。

二、從契約設計到深化合作：關係治理與長照機構間的策略互補

契約在合作關係中扮演著核心的角色，但隨著時間的推進，經驗累積使我們明白，僅依賴契約無法確保合作的順利進行。在契約簽訂的初期，採取嚴格的契約制定方式是必要的。但隨著實際執行，建立與合作方的深厚社會關係和互動成為了不可或缺的元素。這些經驗會被運用到未來的契約設計中，使其更為完善。因此，關係治理和正式契約這兩種策略在長照機構的合作中應當是相輔相成的。政府政策應鼓勵這些機構在簽訂契約時，保留彈性空間，以應對未來的變動和需求，確保合作的持續性和關係的穩定性。也如同莊俐昕與黃源協（2021）所提，在長照 2.0 中政府被期待在政策中建立夥伴關係的平台，因此政府可在長照 2.0 所建構的政策架構為基礎，以此平台協調各方利益以建立良善夥伴關係。

三、資訊透明度、跨部門整合與社會價值導向

為了確保長照領域的持續發展與關係治理的有效實施，資訊透明度是不可或缺的基石。建立一個公開、全面且易於存取的資訊平台，能確保各長照機構隨時獲得必要的資訊，從而強化合作和協調。此外，政府部門間的跨界合作在此扮演著關鍵角色。只有當各部門能有效地分享資源、知識和策略，我們才能實現長照服務的最大化效益。然而，僅僅在政府與私部門之間形成合作並不足夠。在這個合作模式中，我們必須結合官僚體制的制度性和市場的活力，但同時也要堅守公民社會的核心價值。這意味著在公私協作的過程中，除了效率和效益外，我們還應該深入關注社會公正、平等與持續性等價值觀念，以確保各項策略和活動都能真正回應社區

的需求與期望。

四、持續優化：關係治理的動態監督與調整

在一個快速變化的社會環境中，維持高效的關係治理不僅需要策略性的規劃，還需要持續地監督與評估其實施狀況。隨著時間的進展和外部環境的變動，先前制定的策略和計劃可能會出現不適應之處。因此，我們應定期檢視關係治理的實際運作，以確保其仍能滿足當前的需求和期望。為了確保評估的客觀性與深度，建議設立一個專門的監督與評估委員會。該委員會可以定期收集各方面的資料和反饋，進行深入的分析，並提出具體的建議或調整方案。此外，該委員會還應負責與各相關方面進行溝通，確保他們了解並支持所提出的改進措施，從而確保關係治理策略的持續適應性和最大效益。

在未來的研究方向上，基於本文的研究基礎，我們可以探討動態的資料收集過程，與目前橫斷面的實證方法形成對照。若能將研究時間框架由橫斷面轉變為縱向追蹤，並在契約設計時考慮特定的個案背景，控制地理和人口差異後，能針對不同的契約設計和實施策略進行分類。使用準實驗的研究方法來觀察在合作生命週期中，不同階段的契約管理差異，將有助於更加確實地驗證合作執行效果的因果關係。

參考文獻

- 山岡義典 (2005)。NPO 基礎講座 (新版)。ぎょうせい。[Yamaoka, Yoshiaki (2005). *NPO Basic Lecture (New Edition)*. Gyosei.]
- 朱鎮明 (2005)。政策網絡中協力關係的成效：理論性的探討。公共行政學報，(17)，113-158。[Chu, C.-M. (2005). Performance measurement in collaboration of policy network: A theory perspective. *Journal of Public Administration*, (17), 113-158.]
- 行政院衛生福利部 (2013)。我國長期照顧十年計畫-101年至104年中程計畫。行政院衛生福利部。[Ministry of Health and Welfare. (2013). *My country's 10-year long-term care plan-101-104 middle run plan*. Ministry of Health and Welfare, Executive Yuan.]
- 行政院衛生福利部 (2016)。長期照顧十年計畫 2.0。行政院衛生福利部。[Ministry of Health and Welfare. (2016). *10-year long-term care plan 2.0*. Ministry of Health and Welfare, Executive Yuan.]
- 行政院衛生署 (2007)。我國長期照顧十年計畫摘要本 (核定本)。行政院衛生署。[Department of Health. (2007). *Summary of the Ten-Year Long-Term Care Plan of Our Country (Approved Version)*. Department of Health, Executive Yuan.]
- 松下啓一 (2002)。新しい公共と自治体。信山社。[Matsushita, Keiichi (2002). *New Public and Local Government*. Shinzansha.]
- 林淑馨 (2015)。我國非營利組織與地方政府協力現況之初探與反思：以臺北市為例。文官制度季刊，7(2)，17-45。[Lin, S.-H. (2015). An exploration of and reflections on the partnership between

non-profit organizations and local governments: A case of Taipei City. *Journal of Civil Service*, 7(2), 17-45.]

邱皓政（2003）。**結構方程模式：LISREL 的理論、技術與應用**。雙葉書廊。[Chiou, H.-J. (2003). *Structural equation modeling: Theoretical techniques and applications of LISREL*. Yeh Yeh Book Gallery Press.]

邱皓政（2011）。**結構方程模式：LISREL/SIMPLIS 原理與應用**（第二版）。雙葉書廊。[Chiou, H.-J. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling with LISREL/SIMPLIS* (2nd ed.). Yeh Yeh Book Gallery Press.]

姚昱伶（2019）。資源依賴下非營利組織的生存策略與能力建構－以高雄地區從事長期照顧之組織為例。**社會發展研究學刊**，（24），88-122。[Yao, Y.-L. (2019). Survival strategy and capacity-building of non-profit organizations under resource dependence: Take the organization of long-term care in Kaohsiung area as an example. *Journal for Social development Study*, (24), 88-122.]

張紹勳（2004）。**研究方法**（第三版）。滄海。[Chang, S.-S. (2004). *Research methods* (3rd ed.). Tsanghai Book Press.]

張潤書（2000）。**行政學**。三民。[Zhang, R.-S. (2000). *Administration*. Sanmin.]

莊俐昕、黃源協（2020）。契約委外下的長期照顧夥伴關係互動模式－對長期照顧 2.0 的意涵。載於黃源協、蕭文高（編），**長期照顧：理念、政策與實務的檢視**（頁 107-132）。雙葉書廊。[Chuang, L.-H., & Hwang, Y.-S. (2020). Long-term care partnership interaction model under contract outsourcing – Implications for long-term care

2.0. In Y.-S. Hwang & W.-K. Hsiao (Eds.), *Long-term care: A review of philosophy, policy, and practice* (pp. 107-132). Yeh Yeh Book Gallery Press.]

莊俐昕、黃源協（2021）。「以社區為基礎」的照顧模式之檢視：網絡治理觀點的分析。《臺大社會工作學刊》，(44)，133-173。[Chuang, L.-H., & Hwang, Y.-S. (2021). Reviewing a community-based care model: Perspective of network governance. *NTU Social Work Review*, (44), 133-173.]

郭昱瑩（2019）。政策設計析論：長期照顧政策為例。《文官制度季刊》，11(2)，1-25。[Kuo, Y.-Y. (2019). Policy design: A case study of long-term care policy. *Journal of Civil Service*, 11(2), 1-25.]

陳向明（2002）。《社會科學質的研究》。五南。[Chen, X.-M. (2002). *Qualitative Research in Social Sciences*. Wu-Nan.]

陳重安（2011）。政府契約委外的再檢視：目標、理論應用、績效衡量、與知識論基礎。《公共行政學報》，(40)，111-145。[Chen, C.-A. (2011). Revisiting contracting-out: Goals, theoretical grounding, performance measurement, and epistemology. *Journal of Public administration*, (40), 111-145.]

陳淑芬、鄧素文（2010）。台灣長期照護服務體系之發展。《護理雜誌》，57(4)，5-10。[Chen, S.-F., & Teng, S.-W. (2010). The development of the long-term care service system in Taiwan. *The Journal of Nursing*, 57(4), 5-10.]

陳敦源、張世杰（2010）。公私協力夥伴關係的弔詭。《文官制度季刊》，2(3)，17-71。[Chen, D.-Y., & Chang, S.-J. (2010). The paradoxes of public-private partnerships. *Journal of Civil Service*, 2(3), 17-71.]

- 陳燕禎 (2008)。福利？市場？台灣照顧產業政策之初探。《通識研究集刊》，(13)，77-100。[Chen, Y.-J. (2008). Welfare service or humanity marketing? Inquiring into the policy of the care industry in Taiwan. *Bulletin of General Studies*, (13), 77-100.]
- 曾冠球 (2017)。良善協力治理下的公共服務民間夥伴關係。《國土及公共治理季刊》，5(1)，67-79。[Tseng, K.-C. (2017). Public private partnerships under good collaborative governance. *Public Governance Quarterly*, 5(1), 67-79.]
- 黃芳銘 (2009)。《結構方程模式：理論與應用》(第五版)。五南。[Hwang, F.-M. (2009). *Structural equation modeling: Theory and practice* (5th ed.). Wu-Nan.]
- 黃琢嵩、吳淑芬、劉寶娟 (2005)。社會福利團體承接政府公設民營服務之省思。《社區發展季刊》，(108)，147-153。[Huang, C.- S., Wu, S.- F., & Liu, P.-C. (2005). The reflection on non-governmental organization operating the publicly-owned social welfare service. *Community Development Journal*, (108), 147-153.]
- 黃源協、莊俐昕 (2018)。長期照顧夥伴關係的「應然」與「實然」之研究：對長期照顧十年計畫 2.0 的意涵。《人文社會科學研究：教育類》，12(4)，1-27。[Hwang, Y.-S., & Chuang, L.-H. (2018). The study of “rhetoric(ought)” and “reality(is)” of long-term care partnership- Implications for the long-term care decade plan 2.0. *NPUST Humanities and Social Science Research: Pedagogy*, 12(4), 1-27.]
- 黃源協、蕭文高 (2006)。社會服務契約管理：台灣中部四縣市社會行政人員觀點之分析。《臺大社會工作學刊》，(13)，173-217。[Hwang,

- Y.-S., & Hsiao, W.-K. (2006). Contract management in social services: Perspectives of social administrator in central Taiwan. *NTU Social Work Review*, (13), 173-217.]
- 經濟建設委員會人力規劃處（編）（2010）。**2010 年至 2060 年臺灣人口推計**。行政院經濟建設委員會。[Manpower Planning Division (Ed.) (2010). Taiwan Population Projections for 2010-2060. Council for Economic Planning and Development, Executive Yuan.]
- 葉英斌、李岳儒（2012）。探討供應鏈關係中關係治理與關係規範構面之整合衡量課題。**育達科大學報**，（30），133-155。[Yeh, Y.-P., & Li, Y.-R. (2012). Exploring the integrated measurement issues of relational governance and relationship norms of supply chain relationships. *Yu Da Academic Journal*, (30), 133-155.]
- 鄧素文（2013）。我國長期照護政策之規劃。**社區發展季刊**，（141），19-25。[Teng, S.-W. (2013). The planning of long-term care policy in our country. *Community Development Journal*, (141), 19-25.]
- 劉淑瓊（2001）。社會服務「民營化」再探：迷思與現實。**社會政策與社會工作學刊**，5（2），7-56。[Liu, S.- C. (2001). “Privatization” of social services revisited: Myths and realities. *Social Policy and Social Work*, 5(2), 7-56.]
- 謝宜君、方世榮（2013）。組織的關係是資產？還是負債？。**管理與系統**，20（1），55-87。[Hsieh, Y.-C., & Fang, S.-R. (2013). Is organizational relationship an asset or debt trap? *Journal of Management & Systems*, 20(1), 55-87.]
- 簡慧娟、莊金珠、楊雅嵐（2013）。我國長期照顧十年計畫現況與檢討。**社區發展季刊**，（141），6-18。[Chien, H.-J., Chuang, C.-C.,

- & Yang, Y.-L. (2013). Current status and review of the ten-year long-term care plan in our country. *Community Development Journal*, (141), 6-18.]
- Adler, P. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 214-234.
- Akter, S., D'Ambra, J., & Ray, P. (2011). *An evaluation of PLS based complex models: The roles of power analysis, predictive relevance and GoF index*. [Conference presentation]. 17th Americas Conference on Information Systems, August 4-8, Detroit, Michigan.
- Alexander, E. R., (1998). A structuration theory of interorganizational coordination: Cases in environmental management. *International Journal of Organizational Analysis*, 6(4), 334-354.
- Alexander, J., Nank, R., & Stivers, C. (1999). Implications of welfare reform: Do nonprofit survival strategies threaten civil society? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(4), 452-475.
- Alford, J., & O'Neill, D. (1994). *The contract state: public management and the Kennett Government*. Centre for Applied Social Research, Deakin University.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1986). Toward a better understanding of distribution channel working relationships. In K. Backhaus & D. Wilson (Eds.), *Industrial marketing: A German-American perspective* (pp. 320-336). Springer Verlag.
- Ansell, C., & Gash, A. (2018). Collaborative platforms as a governance strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16-32.

- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (1994). Subjective performance measures in optimal incentive contracts. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 1125-1156.
- Barbara, P., & Costley, D. L. (2008). Purchase of service contracting: Proposal rating as a moderator. *Public Administration Quarterly*, 32(4), 462-489.
- Berelson, B., & Steiner, G. A. (1964). *Human behavior: An inventory of scientific findings*. Harcourt, Brace & World.
- Boomsma, A., & Hoogland, J. J. (2001). The robustness of LISREL modeling revisited. In R. Cudeck, S. du Toit & D. Sörbom (Eds.), *Structural equation modeling: Present and future: A festschrift in honor of Karl Jöreskog* (pp. 139–168). Scientific Software International.
- Botkin, W. E. (1999). Role of public/private juvenile programs. In P. Seidenstat (Ed.), *Contracting out government services* (pp. 93-107). Praeger.
- Bovaird, T., & Halachmi, A. (2001). Learning from international approaches to best value. *Policy & Politics*, 29(4), 451-463.
- Bradach, J., & Eccles, R. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15(1), 97-118.
- Brown, J. R., Dev, C. S., & Lee, D. (2000). Managing marketing channel opportunism: The efficacy of alternative governance mechanisms. *Journal of Marketing*, 64(2), 51-65.
- Brudney, J. L., Cho, C.-L., & Wright, D. S. (2009). Understanding the

- collaborative public manager: exploring contracting patterns and performance for service delivery by state administrative agencies in 1998 and 2004. In R. O' Leary & L. B. Bingham (Eds.), *The collaborative public manager: New ideas for the twenty-first century* (pp.117-136). Georgetown University Press.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663.
- Cannon, J. P., & William, D. P. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439-460.
- Cannon, J. P., Achrol, R. S., & Gundlach, G. T. (2000). Contracts, norms, and plural from governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180-194.
- Chrislip, D. D., & Larson, C. E. (1994). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference*. Jossey-Bass.
- Cigler, B. A. (1996). Adjusting to changing expectations at the local level. In J. L. Perry (Ed.), *Handbook of public administration* (2nd ed., pp. 60-76). Jossey-Bass.
- Cowen, T., & D. Parker. (1997). *Markets in the firm: A market-process approach to management*. Hobart Paper No. 134. Institute of Economic Affairs, London.
- Crystal, C. C., Bowen, M., & Karl, E. (2011). Privatization and performance-based contracting in child welfare: Recent trends and implications for social service administrators. *Administration in Social Work*, 35(5), 494-516.

- Cumming, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory. In T. R. Kramer & R. M. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 302-330). Sage.
- DeHoog, R. H., & Stein, L. (1999). Municipal contracting in the 1980s: Tinkering or reinventing government. In P. Seidenstat (Ed.), *Contracting out government services* (pp. 26-38). Praeger.
- DETR (Department of Environment, Transportation and Regions). (2001). *Best value performance indicators for 2001/2002*. DETR.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Dyer, J. (1996). Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage. *Organization Science*, 7(6), 649-666.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Edelenbos, J., & Klijn, E. H. (2007). Trust in complex decision-making networks: A theoretical and empirical exploration. *Administration & Society*, 39(1), 25-50.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Farazmand, A. (2004). Sound governance in the age of globalization: A conceptual framework. In A. Farazmand (Ed.), *Sound governance: Policy and administrative innovations* (pp.1-23). Westport.

- Ferguson, R. J., Paulin, M., Moslein, K., & Bergeron, J. (2005). Contractual governance, relational governance and the performance of inter-firm service exchanges: The influence of boundary-spanner closeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 217-234.
- GAO (General Accounting Office). (1997). *Social services privatization: Expansion poses challenges in ensuring accountability for program results*. GAO.
- Getha-Taylor, H. (2008). Identifying collaborative competencies. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 103-119.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21(1), 13-47.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Grasman, S. (2009). A framework for successful public private partnerships. [Conference presentation]. Industrial Engineering Research Conference 2009, December 8-11, Hong Kong.
- Grimsey, D. & Lewis, M. K. (2002). Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 20(2): 107-118.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.

- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall International.
- Hakansson, H. & Gadde, L. E. (1992). Supplier relations. In D. Ford (Ed.), *Understanding business markets : Interaction, relationships and networks* (pp. 400-430). Dryden Press.
- Heide, J., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, 56(2), 32-44.
- Himmelman, A. T. (1994). Communities working collaboratively for a change. In M. S. Herrman (Ed.), *Resolving conflict: strategies for local government* (pp. 27-47). International City/County Management Association.
- Hoffman, W. H., Neumann, K., & Speckbacher, G. (2010). The effect of interorganizational trust on make-or-cooperate decisions: Disentangling opportunism-dependent and opportunism-independent effects of trust. *European Management Review*, 7(2), 101-115.
- Huxham, C. (2000). The challenge of collaborative governance. *Public Management*, 2(3), 337-358.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.
- Jack, M., & Phillips, R. (1993). Public-private partnership organizations in health care: Cooperative strategies and models. *Journal of Healthcare Management*, 38(3), 387-400.
- Jeffries, F. L., & Reed, R. (2000). Trust and adaptation in relational

- contracting. *The Academy of Management Review*, 25(4), 873-882.
- Johnsen, R. E., & Ford, D. (2001). *Asymmetrical and symmetrical customer-supplier relationships: Contrasts, evolution and strategy* [Conference presentation]. The 17th Annual IMP Conference, September 9-11, Oslo, Norway.
- Johnsen, R. E., & Ford, D. (2002). *Developing the concept of asymmetrical and symmetrical relationships: Linking relationship characteristics and firms' capabilities* [Conference presentation]. The 18 th Annual IMP Conference, September 5-7, Dijon, France.
- Jones, C., Hesterly, W., & Borgatti, S. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLS command language*. Scientific Software International.
- Joskow P. (1988). Asset specificity and the structure of vertical relationships: Empirical evidence. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(1), 95-118.
- Ke, Y., Wang, S. Q., Chan, A. P., & Cheung, E. (2009). Research trend of public-private partnership in construction journals. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(10), 1076-1086.
- Klijn, E. H. (2005). Networks and inter-organizational management: Challenging, steering, evaluation, and the role of public actors in public management. In E. Ferlie, L. E. Lynn & C. Pollitt (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Management* (pp. 257-281). Oxford

University Press Inc.

- Lane, C., & Bachmann, R. (1997). Cooperation in inter-firm relationships in Britain and Germany: The role of social institutions. *British Journal of Sociology*, 48(2), 226-254.
- Lao-tzu. (1972). *Tao te ching*. Knopf.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104.
- Liu, J., Love, P. E. D., Smith, J., Regan, M., & Sutrisna, M. (2014). Public private partnerships: A review of theory and practice of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(4), 499-512.
- Lui, S. S. (2009). The role of competence trust, formal contract, and time horizon in interorganizational learning. *Organization Studies*, 30(4): 333-353.
- Lui, S. S., Ngo, H. Y., & Hon, A. H. Y. (2006). Coercive strategy in interfirm cooperation: Mediating roles of interpersonal and interorganizational trust. *Journal of Business Research*, 59(4): 466-474.
- Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1996). Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing*, 60(4), 19-38.
- Lynn, L. E., Jr. (1998). The new public management: How to transform a theme into a legacy. *Public Administration Review*, 58(3), 231-237.
- Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business: A preliminary study. *American Sociological Review*, 28(1), 55-67.

- Macneil, I. R. (1978). Contracts: Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, 72(6), 854-905.
- Master, J. K., Miles, G., & Orr, J. P. (2004). Risk propensity, trust, and transaction costs in relational contracting. *Journal of Business Strategies*, 21(1), 47-68.
- Muthusamy, S. K., White, M. A., & Carr, A. (2007). An empirical examination of the role of social exchanges in alliance performance. *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 53-75.
- Nie, X., Feng, K., Zhao, G., Fan, T., & Wang, S. (2021). The evolutionary game of trust in public-private partnership project networks. *Mathematical Problems in Engineering*, 2021(7), 1-11.
- Noordewier, T. G., George, J., & Nevin, J. R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing*, 54(4), 80-93.
- O’Leary, R., & Bingham, L. B. (2009). Surprising findings, paradoxes, and thought on the future of collaborative public management research. In R. O’Leary & L. B. Bingham (Eds.), *The collaborative public manager: New ideas for the twenty-first century* (pp. 255-269). Georgetown University Press.
- O’Leary, R., Choi, Y., & Gerard, C. M. (2012). The skill set of the successful collaborator. *Public Administration Review*, 72(S1), S70–S83.
- Osborne, S. P. (2000). Introduction: Understanding public-private partnerships in international perspective: Globally convergent or

- nationally divergent phenomena? In S. P. Osborne (Ed.), *Public-private partnerships: Theory and practice in international perspective* (pp. 1-5). Routledge.
- Parker, D., & Hartley, K. (2003). Transaction costs, relational contracting and public private partnerships: A case study of UK defence. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 9(3), 97-108.
- Pfeffer, N., & Coote, A. (1991). *Is quality good for you?: A critical review of quality assurance in welfare services*. Social Policy Paper No5. Institute for Public Policy Research.
- Poppo, L. & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Poppo, L., Zhou, K. Z., & Ryu, S. (2008). Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future. *Organization Science*, 19(1), 39-55.
- Potapchuk, W. R. (1999). Building an infrastructure of community collaboration. *National Civic Review*, 88(3), 165-169.
- Raisbeck, P., & Tang, L. C. M. (2013). Identifying design development factors in Australian PPP projects using an AHP framework. *Construction Management and Economics*, 31(1), 20-39.
- Rees, J., Mullins, D., & Bovaird, T. (2012). Third sector partnerships for public service delivery: An evidence review. TSRC Working Paper 60. Third Sector Research Centre, University of Birmingham.
- Reeves, E. (2008). The practice of contracting in public private

- partnerships: Transaction costs and relational contracting in the Irish school sector. *Public Administration*, 86(4), 969-986.
- Saidel, J. R. (1991). Resource interdependence: The relationship between public agencies and nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 51(6), 543-553.
- Sorkin, D. L., Ferris, N. B., & Hudak, J. (1984). *Strategies for cities and counties: A strategic planning guide*. Public Technology.
- Thomas, R. L., Means, M. C., & Grieve, M. (1988). *Taking charge: How communities are planning their futures*. International City Management Association.
- Tyler, T. R., & Kramer, R. M. (1996). Whither trust? In T. R. Kramer & R. M. Tyler (Eds.), *Trust in organizations*, (pp. 1-15). Sage.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Van Slyke, D. M. (2003). The mythology of privatization in contracting for social services. *Public Administration Review*, 63(3): 296-315.
- Van Slyke, D. M. (2007). Agents or stewards: Using theory to understand the government-nonprofit social service contracting relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 157-187.
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS path modeling: From foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and application* (pp. 47-82). Springer.

- Vlaar, P. W. L., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Towards a dialectic perspective on formalization in interorganizational relationships: How alliance managers capitalize on the duality inherent in contracts, rules and procedures. *Organization Studies*, 28(4), 437-466.
- Wheeland, C. M. (2003). Implementing a community-wide strategic plan. *American Review of Public Administration*, 33(1), 46-69.
- Wong, H. K. (2008). Reforming social services in Hong Kong: The role of contracting and performance management in the non-profit sector. *The Australian Journal of Public Administration*, 67(1), 97-105.
- Wood, D. J., & Gray, B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 139-162.
- Yang, K., Hsieh, J. Y. & Li, T. S. (2010). Evaluating contracting-out performance in Taiwan: Comparing perceptions of public managers and private contractors. *Public Administration Quarterly, Spring*, 34(1), 76-109.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.
- Zinn, J. S., Proenca, J., & Rosko, M. D. (1997). Organizational and environmental factors in hospital alliance membership and contract management: A resource-dependence perspective. *Journal of Healthcare Management*, 42(1), 67-86.

附錄一

描述統計摘要表

研究變項	問卷題目	n	%	m	s
不確定性認知	X ₁ 公.對於長期照顧委外很難估計它的潛在失能人口有多少。	31	71.0	1.29	0.46
	X ₁ 私.對於長期照顧委外很難估計它的潛在失能人口有多少。	87	62.1	1.38	0.49
	X ₂ 公.對於長期照顧委外很難估計它的提供單位有多少。(泛指現已提供以及潛在可提供者)	31	41.9	1.58	0.50
	X ₂ 私.對於長期照顧委外很難估計它的提供單位有多少。(泛指現已提供以及潛在可提供者)	87	47.1	1.53	0.50
	X ₃ 公.長期照顧委外的補助金額通常是不容易預測的。	30	63.3	1.37	0.49
	X ₃ 私.長期照顧委外的補助金額通常是不容易預測的。	88	63.6	1.36	0.48
	X ₄ 公.在我所服務的縣市中，我很難去估計居家服務的需求量。	31	61.3	1.39	0.50
	X ₄ 私.在我所服務的縣市中，我很難去估計居家服務的需求量。	89	58.4	1.42	0.50
	X ₅ 公.居家服務該項服務提供而言，我難以估計應受到多少補助金額。	31	58.1	1.42	0.50
	X ₅ 私.居家服務該項服務提供而言，我難以估計應受到多少補助金額。	88	51.1	1.49	0.50

研究變項	問卷題目	n	%	m	s
風險認知	X _{6公} .一般而言，政府將居家服務委外難免會有風險。	31	67.7	1.32	0.48
	X _{6私} .一般而言，承接政府的居家服務委外方案難免會有風險。	89	91.0	1.09	0.29
	X _{7公} .一般而言，居家服務委外可能會因為受託單位的退出，而顯得不穩定。	31	87.1	1.13	0.34
	X _{7私} .一般而言，居家服務委外可能會因為取得委託單位在委託方案上的難以持續，而顯得不穩定。	89	71.9	1.28	0.45
	X _{8公} .一般而言，居家服務委外的風險可能來自於受託單位因單位存續的理由，而不遵守契約條文的規定。	31	90.3	1.10	0.30
	X _{8私} .一般而言，承接居家服務提供的風險可能來自於委託單位因服務提供的理由而跳脫契約條文的規定。	89	64.0	1.36	0.48
權力不對稱認知	X _{9公} .跟受託單位結束委託關係，會造成我們在服務提供上的損失。	31	80.6	1.19	0.40
	X _{9私} .跟委託單位結束委託關係，會造成我們組織運作上的損失。	89	84.3	1.16	0.37
	X _{10公} .跟受託單位結束委託關係，會影響到我們政府的聲譽。	31	25.8	1.74	0.44
	X _{10私} .跟委託單位結束委託關係，會影響到我們組織的聲譽。	89	65.2	1.35	0.48
	X _{11公} .我們對居家服務的委託規劃取決於受託單位的能力而定。	31	83.9	1.16	0.37

研究變項	問卷題目	n	%	m	s
	X ₁₁ 私.我們對居家服務的策略規劃取決於委託單位的委託計劃而定。	89	82.0	1.18	0.39
	X ₁₂ 公.我們對於居家服務補助金額的議價力，不如我們的受託單位。	31	29.0	1.71	0.46
	X ₁₂ 私.我們對於居家服務補助金額的議價力，不如我們的委託單位。	87	82.8	1.17	0.38
	X ₁₃ 公.受託單位經常為減少對於居家服務的補助依賴，而發展自費型服務。	31	32.3	1.68	0.48
	X ₁₃ 私.委託單位經常為防止對受託單位的依賴，而盡力培養可參與提供居家服務的單位。	88	65.9	1.34	0.48
組際信任	X ₁₄ 公.受託單位會公平地與我協議	31	77.4	1.23	0.43
	X ₁₄ 私.委託單位會公平地與我協議。	89	61.8	1.38	0.49
	X ₁₅ 公.受託單位是值得信賴的	31	90.3	1.10	0.30
	X ₁₅ 私.委託單位是值得信賴的。	90	68.9	1.31	0.47
	X ₁₆ 公.我瞭解受託單位的行動，它總是能如我預期的來處理事情。	31	67.7	1.32	0.48
	X ₁₆ 私.我瞭解委託單位的行動，它總是能如我預期的來處理事情。	90	50.0	1.50	0.50
	X ₁₇ 公.我相信受託單位會盡力為我著想。	31	61.3	1.39	0.50
	X ₁₇ 私.我相信委託單位會盡力為我著想。	90	58.9	1.41	0.49
	X ₁₈ 公.我與受託單位都會遵守彼此的承諾	31	93.5	1.06	0.25
	X ₁₈ 私.我與委託單位都會遵守彼此的承諾。	90	83.3	1.17	0.37

研究變項	問卷題目	n	%	m	s
	X ₁₉ 公.我對受託單位的專業有信心	31	83.9	1.16	0.37
	X ₁₉ 私.我對委託單位的專業有信心。	90	72.2	1.28	0.45
	X ₂₀ 公.我對受託單位的聲譽有信心	30	96.7	1.03	0.18
	X ₂₀ 私.我對委託單位的聲譽有信心。	88	77.3	1.23	0.42
正式契約	X ₂₁ 公.我們和受託單位之間有正式的協議，能夠清楚說明雙方的義務。	31	100.0	1.00	0.00
	X ₂₁ 私.我們和委託單位之間有正式的協議，能夠清楚說明雙方的義務。	89	87.6	1.12	0.33
	X ₂₂ 公.我們和受託單位之間的關係主要是根據一開始即簽訂的契約內容。	31	96.8	1.03	0.18
	X ₂₂ 私.我們和委託單位之間的關係主要是根據一開始即簽訂的契約內容。	89	92.1	1.08	0.27
	X ₂₃ 公.我們與受託單位之間，並沒有具體、詳細定義的協議。	31	9.7	1.90	0.30
	X ₂₃ 私.我們和委託單位之間，並沒有具體詳細定義的協議。	90	20.0	1.80	0.40
關係治理	X ₂₄ 公.在受託單位提供居家服務時，我們彼此會提供即時和準確的訊息，且願意花時間來溝通。	31	90.3	1.10	0.30
	X ₂₄ 私.在承接委託單位居家服務委託方案時，我們彼此會提供即時和準確的訊息，且願意花時間來溝通。	90	80.0	1.20	0.40
	X ₂₅ 公.在受託單位提供居家服務時，如果有需要會修改協議，一起解決問題或衝突。	31	93.5	1.06	0.25

研究變項	問卷題目	n	%	m	s
	X ₂₅ 私. 在承接委託單位居家服務委託方案時，如果有需要會修改協議，一起解決問題或衝突。	90	83.3	1.17	0.37
	X ₂₆ 公. 彼此能對服務的方式和數量協商出一個雙方都接受的想法。	31	90.3	1.10	0.30
	X ₂₆ 私. 彼此能對服務的方式和數量協商出一個雙方都接受的想法。	90	72.2	1.28	0.45
	X ₂₇ 公. 對於委託關係所涉雙方在利益與成本方面的處理都是公平、公正的。	31	83.9	1.16	0.37
	X ₂₇ 私. 對於委託關係所涉雙方在利益與成本方面的處理都是公平、公正的。	90	63.3	1.37	0.48
協力關係成效	X ₂₉ 公. 我們不但能完成居家服務，也學習到如何把握機會來促進彼此的利益。	31	100.0	1.00	0.00
	X ₂₉ 私. 我們不但完成居家服務，也學習到如何把握機會來促進彼此的利益。	90	92.2	1.08	0.27
	X ₃₀ 公. 在彼此合作的過程中，我更能瞭解到解決居家服務執行困難的替選方案。	31	96.8	1.03	0.18
	X ₃₀ 私. 在彼此合作的過程中，我更能瞭解到解決居家服務執行困難的替選方案。	90	91.1	1.09	0.29
	X ₃₁ 公. 我能和受託單位培養很好的工作情感。	31	96.8	1.03	0.18
	X ₃₁ 私. 我能和委託單位培養很好的工作情感。	90	90.0	1.10	0.30
	X ₃₂ 公. 在執行居家服務後，我更願意投入心力與資源，讓居家服務做得更好。	31	96.8	1.03	0.18

研究變項	問卷題目	n	%	m	s
	X ₃₂ 私.在執行居家服務後，我更願意投入心力與資源，讓居家服務做得更好。	89	98.9	1.01	0.11
	X ₃₃ 公.在執行居家服務提供的過程中，我會為了達成目標而不計較個人的利益。	31	90.3	1.10	0.30
	X ₃₃ 私.在執行居家服務提供的過程中，我會為了達成目標而不計較個人的利益。	89	92.1	1.08	0.27
	X ₃₄ 公.我會因為參與執行居家服務受到鼓舞而努力把案子做好。	31	90.3	1.10	0.30
	X ₃₄ 私.我會因為參與執行居家服務受到鼓舞而努力把案子作好。	89	92.1	1.08	0.27
	X ₃₅ 公.我肯定提供居家服務的受託單位。	31	100.0	1.00	0.00
	X ₃₅ 私.我肯定辦理居家服務的委託單位。	88	90.9	1.09	0.29
	X ₃₆ 公.受託單位所表現的公開與可信，讓我可以放心。	31	93.5	1.06	0.25
	X ₃₆ 私.委託單位所表現的公開與可信，讓我可以放心。	89	80.9	1.19	0.40
	X ₃₇ 公.我相信受託提供居家服務單位的主管。	31	100.0	1.00	0.00
	X ₃₇ 私.我相信委託居家服務的單位主管。	89	83.1	1.17	0.38
	X ₃₈ 公.受託單位的主管會願意採納我們公部門的建議。	31	96.8	1.03	0.18
	X ₃₈ 私.委託單位的主管會願意採納我們受託單位的建議。	89	79.8	1.20	0.40

註：表格中 n 表示樣本數、% 表示

附錄二 測量模式違犯估計檢視

表 1
測量模式解釋變異參數估計表

潛伏因數	變數	參數	非標準化參數值	標準誤	T值	標準化參數值
不確定性	X ₁	λ_1	0.78	0.10	7.94	0.67
	X ₂	λ_2	0.75	0.11	7.00	0.6
	X ₃	λ_3	0.94	0.10	9.07	0.74
	X ₄	λ_4	1.06	0.09	12.28	0.9
	X ₅	λ_5	1.00	0.09	10.78	0.83
風險認知	X ₆	λ_6	0.47	0.11	4.40	0.45
	X ₇	λ_7	0.87	0.12	7.25	0.72
	X ₈	λ_8	0.76	0.12	6.11	0.6
權力不對稱	X ₉	λ_9	0.89	0.10	8.87	0.78
	X ₁₀	λ_{10}	1.01	0.12	8.08	0.72
	X ₁₁	λ_{11}	0.52	0.11	4.89	0.47
	X ₁₂	λ_{12}	0.77	0.12	6.55	0.6
	X ₁₃	λ_{13}	0.59	0.12	5.11	0.49
組際信任	X ₁₄	λ_{14}	0.96	0.09	11.15	0.83
	X ₁₅	λ_{15}	1.01	0.08	12.88	0.91
	X ₁₆	λ_{16}	0.71	0.08	9.11	0.73
	X ₁₇	λ_{17}	0.78	0.07	10.43	0.8
	X ₁₈	λ_{18}	0.69	0.07	9.52	0.75
	X ₁₉	λ_{19}	0.86	0.07	11.64	0.86
	X ₂₀	λ_{20}	0.78	0.07	11.57	0.85
正式契約	X ₂₁	λ_{21}	0.78	0.08	9.93	0.87
	X ₂₂	λ_{22}	0.57	0.07	7.70	0.69
	X ₂₃	λ_{23}	0.47	0.11	4.37	0.42

潛伏因數	變數	參數	非標準化參數值	標準誤	T值	標準化參數值
關係治理	X ₂₄	λ_{24}	0.87	0.08	10.96	0.84
	X ₂₅	λ_{25}	0.96	0.07	12.96	0.93
	X ₂₆	λ_{26}	0.78	0.09	9.03	0.73
	X ₂₇	λ_{27}	0.75	0.10	7.32	0.62
協力關係成效	X ₂₉	λ_{29}	0.29	0.07	3.94	0.36
	X ₃₀	λ_{30}	0.33	0.07	4.70	0.42
	X ₃₁	λ_{31}	0.51	0.06	7.97	0.66
	X ₃₂	λ_{32}	0.17	0.06	2.75	0.26
	X ₃₃	λ_{33}	0.26	0.08	3.06	0.28
	X ₃₄	λ_{34}	0.30	0.09	3.53	0.32
	X ₃₅	λ_{35}	0.61	0.06	10.11	0.79
	X ₃₆	λ_{36}	0.85	0.07	12.04	0.88
	X ₃₇	λ_{37}	0.79	0.07	11.84	0.87
	X ₃₈	λ_{38}	0.80	0.07	11.37	0.85

資料來源：本研究。

由下表 2 可以看到所有觀察變數的誤差變異並未出現負值。

表 2

測量模式誤差參數估計表

潛伏因數	變數	參數	非標準化參數值	標準誤	T值	標準化參數值
不確定性	X ₁	δ_1	0.77	0.11	7.08	0.56
	X ₂	δ_2	0.98	0.13	7.27	0.64
	X ₃	δ_3	0.74	0.11	6.74	0.46
	X ₄	δ_4	0.25	0.06	3.97	0.18
	X ₅	δ_5	0.45	0.08	5.75	0.31
風險認知	X ₆	δ_6	0.89	0.13	7.05	0.8
	X ₇	δ_7	0.73	0.16	4.60	0.49
	X ₈	δ_8	1.03	0.17	6.10	0.64

潛伏因數	變數	參數	非標準化參數值	標準誤	T值	標準化參數值
權力不對稱	X ₉	δ ₉	0.52	0.11	4.73	0.4
	X ₁₀	δ ₁₀	0.94	0.17	5.57	0.48
	X ₁₁	δ ₁₁	0.97	0.14	7.20	0.78
	X ₁₂	δ ₁₂	1.02	0.15	6.62	0.63
	X ₁₃	δ ₁₃	1.12	0.16	7.14	0.76
組際信任	X ₁₄	δ ₁₄	0.40	0.06	6.80	0.3
	X ₁₅	δ ₁₅	0.21	0.04	5.72	0.17
	X ₁₆	δ ₁₆	0.45	0.06	7.29	0.47
	X ₁₇	δ ₁₇	0.35	0.05	7.02	0.36
	X ₁₈	δ ₁₈	0.37	0.05	7.22	0.44
	X ₁₉	δ ₁₉	0.27	0.04	6.60	0.27
正式契約	X ₂₀	δ ₂₀	0.22	0.03	6.63	0.27
	X ₂₁	δ ₂₁	0.19	0.08	2.50	0.24
	X ₂₂	δ ₂₂	0.35	0.06	5.85	0.52
關係治理	X ₂₃	δ ₂₃	1.06	0.14	7.40	0.83
	X ₂₄	δ ₂₄	0.33	0.05	5.95	0.3
	X ₂₅	δ ₂₅	0.15	0.04	3.35	0.14
	X ₂₆	δ ₂₆	0.53	0.08	6.93	0.47
協力關係成效	X ₂₇	δ ₂₇	0.88	0.12	7.31	0.61
	X ₂₉	δ ₂₉	0.56	0.07	7.66	0.87
	X ₃₀	δ ₃₀	0.50	0.07	7.62	0.82
	X ₃₁	δ ₃₁	0.34	0.05	7.30	0.56
	X ₃₂	δ ₃₂	0.40	0.05	7.71	0.93
	X ₃₃	δ ₃₃	0.77	0.10	7.70	0.92
	X ₃₄	δ ₃₄	0.78	0.10	7.68	0.89
	X ₃₅	δ ₃₅	0.23	0.03	6.80	0.38
	X ₃₆	δ ₃₆	0.21	0.04	5.73	0.23
	X ₃₇	δ ₃₇	0.20	0.03	5.90	0.24
X ₃₈	δ ₃₈	0.25	0.04	6.23	0.28	

資料來源：本研究。

經題目刪減與題數合併縮減後，再依據新變數資料進行驗證式因素分析，下表 3 與表 4 為調整後解釋變異量與誤差變異量的估計值。由調整後的因素負荷量來看，其值介於 0.46 到 0.93，而 MA 的 0.46 與判斷準則的 0.5 差異不大，應在可接受範圍內。

表 3
調整後測量模式解釋變異參數估計表

潛伏因數	變數	參數	非標準化參數值	標準誤	T值	標準化參數值
不確定性	X ₁	λ_1	0.79	0.10	7.96	0.67
	X ₂	λ_2	0.75	0.11	7.04	0.61
	X ₃	λ_3	0.94	0.10	9.10	0.74
	X ₄	λ_4	1.06	0.09	12.22	0.9
	X ₅	λ_5	1.00	0.09	10.75	0.83
風險認知	X ₇	λ_7	0.89	0.13	6.89	0.73
	X ₈	λ_8	0.78	0.13	6.03	0.61
權力不對稱	X ₉	λ_9	0.88	0.11	8.12	0.77
	X ₁₀	λ_{10}	1.02	0.13	7.75	0.73
	X ₁₂	λ_{12}	0.75	0.12	6.15	0.59
組際信任	X ₁₄	λ_{14}	0.96	0.09	11.15	0.83
	X ₁₅	λ_{15}	1.01	0.08	12.88	0.91
	X ₁₆	λ_{16}	0.71	0.08	9.13	0.73
	X ₁₇	λ_{17}	0.78	0.07	10.44	0.8
	X ₁₈	λ_{18}	0.69	0.07	9.53	0.75
	X ₁₉	λ_{19}	0.86	0.07	11.65	0.86
	X ₂₀	λ_{20}	0.77	0.07	11.55	0.85
正式契約	X ₂₁	λ_{21}	0.76	0.08	9.31	0.85
	X ₂₂	λ_{22}	0.58	0.08	7.78	0.71
關係治理	X ₂₄	λ_{24}	0.87	0.08	10.99	0.84
	X ₂₅	λ_{25}	0.95	0.07	12.91	0.93
	X ₂₆	λ_{26}	0.78	0.09	9.05	0.73
	X ₂₇	λ_{27}	0.75	0.10	7.32	0.62
協力關係成效	X _{MA}	λ_{MA}	0.32	0.06	5.01	0.46
	X _{RC}	λ_{RC}	0.44	0.05	9.25	0.76
	X _{CCP}	λ_{CCP}	0.78	0.07	11.61	0.9

資料來源：本研究。

而觀察調整後測量模式的誤差變異數，也並未有出現觀察變數的誤差變異數具有負值存在。

表 4
調整後測量模式誤差變異參數估計表

潛伏因數	變數	參數	非標準化參數值	標準誤	T值	標準化參數值
不確定性	X ₁	δ ₁	0.77	0.11	7.06	0.55
	X ₂	δ ₂	0.97	0.13	7.26	0.63
	X ₃	δ ₃	0.73	0.11	6.71	0.45
	X ₄	δ ₄	0.26	0.06	4.02	0.19
	X ₅	δ ₅	0.46	0.08	5.74	0.31
風險認知	X ₇	δ ₇	0.71	0.18	3.98	0.47
	X ₈	δ ₈	1.01	0.17	5.76	0.63
權力不對稱	X ₉	δ ₉	0.54	0.13	4.13	0.41
	X ₁₀	δ ₁₀	0.91	0.19	4.72	0.46
	X ₁₂	δ ₁₂	1.05	0.16	6.47	0.65
組際信任	X ₁₄	δ ₁₄	0.40	0.06	6.79	0.3
	X ₁₅	δ ₁₅	0.21	0.04	5.74	0.17
	X ₁₆	δ ₁₆	0.45	0.06	7.28	0.47
	X ₁₇	δ ₁₇	0.34	0.05	7.01	0.36
	X ₁₈	δ ₁₈	0.37	0.05	7.21	0.44
	X ₁₉	δ ₁₉	0.26	0.04	6.59	0.26
	X ₂₀	δ ₂₀	0.22	0.03	6.63	0.27
正式契約	X ₂₁	δ ₂₁	0.22	0.08	2.69	0.27
	X ₂₂	δ ₂₂	0.33	0.06	5.36	0.49
關係治理	X ₂₄	δ ₂₄	0.32	0.05	5.92	0.3
	X ₂₅	δ ₂₅	0.15	0.04	3.44	0.14
	X ₂₆	δ ₂₆	0.52	0.08	6.92	0.46
	X ₂₇	δ ₂₇	0.88	0.12	7.31	0.61
協力關係成效	X _{MA}	δ _{MA}	0.38	0.05	7.46	0.79
	X _{RC}	δ _{RC}	0.14	0.02	5.94	0.42
	X _{CCP}	δ _{CCP}	0.13	0.05	2.75	0.18

資料來源：本研究。

附錄三
結構方程模型與假設驗證

假設	變數關係	部門別	結構方程模式	參數	假設成立與否
H7：詳盡規定的正式契約是正向影響協力關係成效的。	正式契約 $\xrightarrow{+}$ 協力關係成效	公部門	模式一	0.446	✓
			模式二	0.446	✓
		私部門	模式一	0.249	✓
			模式二	0.249	✓
H8：關係治理是正向影響協力關係成效的。	關係治理 $\xrightarrow{+}$ 協力關係成效	公部門	模式一	-0.218	
			模式二	-0.218	
		私部門	模式一	0.463	✓
			模式二	0.463	✓
H10：越嚴格遵循於正式契約機制的詳盡規定，則關係治理機制的培植與運用將越難形成。	正式契約 $\xrightarrow{-}$ 關係治理	公部門	模式一	0.246	
H11：越嚴格遵循正式契約機制的培植與運用將越難形成。	正式契約 $\xrightarrow{+}$ 關係治理	私部門	模式一	0.139	

假設	變數關係	部門別	結構方程式模式	參數	假設成立與否
H9：越注重於關係治理機制的培植與運用，則對於正式契約機制的遵循將越趨於彈性。 H12：越注重於關係治理機制的培植與運用，則越有助於對正式契約機制的遵循。	關係治理 - → 正式契約	公部門	模式二	0.339	
	關係治理 + → 正式契約	私部門	模式二	0.484	✓
H1：對於不確定性的預期程度越高，越有可能趨向於更為嚴謹的正式契約機制。	不確定性 → 正式契約	公部門	模式一	0.042	
			模式二	0.089	
		私部門	模式一	-0.262	
			模式二	0.153	
H2：對於不確定性的預期程度越高，越有可能趨向於關係治理的機制。	不確定性 → 關係治理	公部門	模式一	-0.199	
			模式二	-0.189	
		私部門	模式一	0.007	
			模式二	-0.009	
H3：對於權力不對稱的認知程度越高，越有可能趨向於更為嚴謹的正式契約機制。	權力不對稱 → 正式契約	公部門	模式一	-0.199	
			模式二	-0.175	
		私部門	模式一	0.024	
			模式二	0.101	

假設	變數關係	部門別	結構方程式	參數	假設成立與否
H4：對於權力不對稱的認知程度越高，越有可能趨向於關係治理的機制。	權力不對稱 → 關係治理	公部門	模式一	-0.353	
			模式二	-0.43	
		私部門	模式一	-0.027	
			模式二	0.034	
H5：對於風險的認知程度越高，越有可能趨向於更為嚴謹的正式契約機制。	風險認知 → 正式契約	公部門	模式一	-0.093	
			模式二	-0.073	
		私部門	模式一	0.052	
			模式二	0.031	
H6：對於風險的認知程度越高，越有可能趨向於關係治理的機制。	風險認知 → 關係治理	公部門	模式一	-0.638	
			模式二	-0.552	
		私部門	模式一	0.305	
			模式二	0.33	
H13：對於組織信任的程度越高，越有可能趨向於關係治理的機制。	組織信任 → 關係治理	公部門	模式一	-1.063	
			模式二	-0.884	
		私部門	模式一	0.963	
			模式二	1.1	✓

假設	變數關係	部門別	結構方程式模式	參數	假設成立與否
H13a：在組織信任對於不確定的調節作用下，對於契約的制訂將趨向於關係治理。		公部門	模式一	0.259	
		私部門	模式二	0.28	
H13c：在組織信任對於風險認知的調節作用下，對於契約的制訂將趨向於關係治理。		公部門	模式一	0.681	
		私部門	模式二	0.631	
H13b：在組織信任對於權力不對稱的調節作用下，對於契約的制訂將趨向於關係治理。		公部門	模式一	0.682	
		私部門	模式二	0.686	
			模式一	-0.119	
			模式二	-0.188	

資料來源：本研究。

The Effects of Formal Contract and Relational Governance on Public Private Partnerships: An Empirical Examination of the Long-Term Care Service System in Taiwan

Chian-Wen Wang *

"Public-Private Partnership" has become a trend in contemporary governmental operations and academic research. However, studies on collaboration have primarily overlooked a crucial topic: the attitudes held by public and private sector managers towards collaboration. As attitudes determine behavioral patterns, it is essential not just to focus on the institutional and organizational factors that influence collaboration outcomes but also to acknowledge that the application of these rules lies in the hands of public and private sector managers representing their organizations. Moreover, research on public-private partnerships predominantly adopts an economic approach, yet comprehensive empirical models from interdisciplinary perspectives still need to be available. In light of the above, this study primarily aims to construct theoretical pathways from economic and socio-psychological perspectives, specifically from the viewpoint of public and private sector managers. The objective is to explore how and why these managers' attitudes toward contract management

* Assistant Professor, Department of Public Administration, Tamkang University;
Director, Collaborative Governance Research Center, Tamkang University.

affect collaborative behavior (formal contracts and relational governance). For our case study, we chose the currently most controversial and significant public-private partnership: the long-term care system. The main findings are as follows: 1. Public sectors favor formal contracts as a mechanism for contract operation, while private sectors lean more towards relational governance. 2. Quantitative data confirm that formal contracts and relational governance complement each other rather than being substitutes.

Keywords: formal contract, public-private partnership, relational governance, performance of collaboration, Long-Term Care Service System