

國立交通大學

管理科學系

碩士論文

合作夥伴的特質、關係強度與關係資本間的關聯

The Research on the Relationship among the cooperative

Partner's characteristics, relationship magnitude, and

relationship capital.

研究生：梁詠涵

指導教授：方世榮 教授

王耀德 教授

中華民國九十三年六月

合作夥伴的特質、關係強度與關係資本間的關聯

The Research on the Relationship among the cooperative Partner's
characteristics, relationship magnitude, and relationship capital.

研 究 生：梁詠涵

Student : Yung-Han Liang

指 導 教 授：方世榮 博士

Advisor : Dr. Shih-Chieh Fang

王耀德 博士

Dr. Yau-De Wang

國立交通大學



A Thesis

Submitted to Department of Management Science

College of Management

National Chiao Tung University

In Partial Fulfillment of the Requirements

For the Degree of Master

In

Management Science

June 2004

Hsin-Chu, Taiwan, Republic of China

合作夥伴的特質、關係強度與關係資本間的關聯

學生：梁詠涵

指導教授：方世榮 博士

王耀德 博士

國立交通大學管理科學系碩士班

摘要

邁入二十一世紀的今日，市場結構的改變、全球競爭及企業經營理念的創新加速了市場競爭的白熱化，許多企業都體認到自身擁有的資源有限，鞏固自己的資源單打獨鬥的時代已經過去了，而傳統的零合遊戲已經逐漸被互利共榮的長期夥伴關係所替代。企業也正逐漸接受採用合作的觀念，藉以整合不同組織的優勢基礎、建構更為堅實的競爭優勢。因此，組織之間的關係互動重要性逐日增加，來累積彼此的關係資本並將它納入組織的資產且運用關係資本來提昇組織對外的優勢。因此本研究欲想要探討在關係發展之初合作夥伴的選擇因素是否會影響日後關係資本的累積及雙方合作關係緊密強度是否也會加速關係資本的形成。因此，本研究在探討合作夥伴關係特質、雙方關係強度及關係資本這三者之間的關聯。針對北台灣地區科技業者作為主要研究對象，利用 105 份有效問卷運用因素分析、階層迴歸及 LISREL 進行研究統計分析，研究結果如下：

1. 合作夥伴特質對於關係資本有正向的影響，及企業特質越相似、互動行為越頻繁及資遠互補程度越高，會增進合作夥伴的關係資本形成。
2. 合作夥伴特質對於關係強度有顯著的正向影響，亦即企業特質越相似，互動行為越頻繁及資雲互補程度越高，會促進雙方的關係更加緊密。
3. 關係強度對於關係資本利用階層迴歸檢定幾乎都成正向顯著關係，但在 LISREL 分析中卻沒有顯著的關係。

【關鍵詞】合作夥伴特質、關係強度、關係資本

The Research on The Relationship among The Cooperative Partners' Characteristics, Relationship Magnitude, and Relationship Capital.

Student: Yung-Han Liang

Advisor: Dr. Shih-Chieh Fang
Dr. Yau-De Wang

Department of Management Science
National Chiao Tung University

Abstract

Step into the 21 century, the change of market structure, the globalization and the emergence of innovative management concepts, rising environment competing. Business ought to realize that draws an end to the traditional fight- alone operation era. Relationship among business within industries has transformed from rivals to comrades; the emphasis shifts from competition to cooperation. To confront the current market change, business can only survive through close partnership. Only by exploring mutual profits and potential markets together and sharing each other's knowledge and information, can they stay competitive and work towards the win- win ideal. Therefore relationships among business organizations are of rising importance. This study is exploring among cooperative partners the connections between the 3 elements- cooperative partners' characteristics, relationship magnitude, and relationship capital. The research body targeted at IT industries in Taiwan from which 105 effective feedback were obtained. Verified by factor analysis, hierarchical multiple regression analysis, and LISREL, the result is as follows :

1. The cooperative partners' characteristics have positive effect toward relationship capital. That is, business characteristics, interaction, and complementary resources, help increase mutual relationship capital to accumulate.
2. The cooperative partners' characteristics have positive effect toward relationship magnitude. That is, business characteristics, interaction, and complementary resources, help to close together.
3. By hierarchical multiple regression analysis, the relationship magnitude has positive effect toward relationship capital. But it has not effect toward relationship capital by LISREL.

【Key words】 Cooperative partners' Characteristics, Relationship Magnitude, Relationship Capital.

誌謝

在這當下，我開始動筆寫下我的論文的最後一部份—致謝，也是我期待已久的時刻，此時小小腦袋中頓時湧進無限的思緒，浮現這兩年研究所生活的種種點滴，雖然只有短短的兩年學程，但是卻五味雜陳。在這裡有苦、有甜、有歡笑、有淚水，它將是我生命中不可忘懷的歲月。

在研究所中最讓我心裡悸動萬分的就是口試那當天，憶起…在口試完老師握著我的手，跟我說恭喜的那瞬間，連日來的緊繃情緒瞬間瓦解化為烏有，心裡滿滿的欣喜和感激，真的不敢相信我竟然通過這最後的一層關卡，我是一位準碩士生囉！這足足讓我腦袋呆滯了五秒鐘才慢慢意識到我應該要向老師回禮，感謝恩師 方世榮教授對我細心的指導，陪我逐漸建構論文的基本架構、假設推演並指引我研究的方向，幫助我論文順利完成；王耀德教授在研究方法中給予正確的教導，並耐心的陪著我找出最佳的分析結果，在論文的內容呈現上給我明確的指引讓我的論文水準提升不少。對這兩位老師的指導學生心裡真的由衷感激。

接著要感激我的爸媽和弟弟在我求學的過程中一直扮演著默默支持的角色，默默表現他們對這個女兒的關心，陪著我緊張的上考場，陪著我分享我在求學中的成果及喜悅，因為他們給我無憂的環境，無怨無悔的付出，讓我可以全心的只要好好念好書簡單的做好我學生的本分，真心感激上天給我機會有這樣的美滿家庭。

當初懷著忐忑不安的心情來到交大這個陌生的環境，首先感謝 Co Co 學姐提供寶貴的意見讓我對這個陌生的環境減少些許的不安，還有領我進「方氏家族」的大師兄—石松不論在論文或是生活上都給我相當的助益。接著是伴我兩年的同窗好友季慧、佩雙、慧菁、靖怡、雅玲、順慶、玲玲、軒辰，在管科所的日子有你們關懷及協助我才能開心順利的過完每一天，謝謝你們包容我常常有讓人啼笑皆非的狀況；另外，在一次因緣際會下認識的工工所朋友們：006 的阿幹、阿百、阿祥、冠人謝謝你們在統計軟體上的協助，還有在最後奮鬥的那些日子的支持及鼓勵；六樓的盈月、阿泰、阿史、石隆謝謝你

們總在我最脆弱的時候適時給我一雙溫暖的雙手，讓我的心裡總是有依靠；還有阿福、楓凱、小柯我們的瘋狂生日 PARTY 要是少了你們可就遜色不少。我的研究所生活因為有你們的參與讓它更加多采多姿；還有，就是中興科管所一群好友們榮展、泓鎰、志傑、小明、進榮因為有你們每每抒解我去台中找老師的壓力讓我更有動力去面對我的論文，最後要感謝和我同寢兩年的室友一蕙如，兩個小女生在深夜裡的暢談，互相鼓勵對方再向前邁進，這樣的友情是值得珍惜的。這一路走來回憶是滿載的，對於所有曾經支持和鼓勵我的人，此刻心中的溫暖和感動是無法言喻的。

希望經歷過這兩年的磨練及考驗，能對我未來的人生有所幫助，我以感恩的心將此論文獻給陪我一路走來的老師、家人、好友謝謝你們讓我的生命在這時間點多了點色彩。



梁詠涵 謹誌於

交通大學管理科學系 碩士班

2004年7月13日

目 錄

中文摘要	III
英文摘要	IV
誌 謝	V
表 目 錄	X
圖 目 錄	XII
第一章 緒論	1
1-1 研究背景	1
1-2 研究動機	1
1-3 研究目的	2
1-4 研究對象和範圍	3
1-5 論文結構與研究流程	3
1-5-1 論文結構	3
1-5-2 研究流程	4
第二章 文獻探討	6
2-1 合作夥伴特質	6
2-1-1 企業特質	7
2-1-2 互動行為	11
2-1-3 資源互補	14
2-2 關係強度	16
2-2-1 相互依賴	17
2-2-2 互惠	18
2-2-3 涉入程度	18
2-3 關係資本	20
2-3-1 信任	22
2-3-2 承諾	25
2-3-3 知識交流	29
2-3-4 共同問題解決	30
第三章 研究方法	35
3-1 研究架構	35
3-2 研究假設	37
3-2-1 合作夥伴的特質與關係資本間的關聯	37
3-2-2 合作夥伴特質與關係強度之間的關聯	38
3-2-3 關係強度與關係資本之間的關聯	39

3-2-4	合作夥伴特質、關係強度及關係資本的關連	41
3-3	研究變數及操作性定義	41
3-3-1	合作夥伴的特質	41
3-3-2	關係強度	44
3-3-3	關係資本	46
3-4	研究設計	50
3-4-1	問卷設計	50
3-4-2	樣本的選取與問卷的發放	51
3-5	資料分析方法與流程	52
3-5-1	基本資料統計分析	52
3-5-2	因素分析	52
3-5-3	階層迴歸分析	52
3-5-4	線性結構關係模式 (linear structure relations, LISREL)	53
3-6	整體信度檢定	53
第四章	資料分析與實證研究	55
4-1	公司基本資料分析	55
4-1-1	樣本公司的行業別	55
4-1-2	公司成立、員工人數、資本額分析	56
4-1-3	先前的合作經驗、現在的合作年數、合作關係	58
4-2	因素分析	60
4-2-1	合作夥伴的特質	60
4-2-2	關係強度	63
4-2-3	關係資本	64
4-3	相關分析	67
4-3-1	合作夥伴特質與關係資本之相關分析	68
4-3-2	合作夥伴特質與關係強度之相關分析	68
4-3-3	關係強度和關係資本之相關分析	68
4-4	各構面關係之影響檢定	70
4-4-1	合作夥伴的特質和關係資本的影響檢定	70
4-4-2	合作夥伴的特質和關係強度的影響檢定	74
4-4-3	關係強度和關係資本的影響檢定	76
4-4-4	合作夥伴特質及關係強度同時對關係資本的影響檢定	79
4-4-5	階層迴歸分析之結果	81
4-5	結構分析 (LISREL)	82
4-5-1	LISREL 分析	82
4-5-2	LISREL 整體模型分析	88

第五章	討論與結論	90
5-1	討論	90
5-1-1	研究結果的意義	90
5-1-2	與文獻的關聯	92
5-1-3	實務意涵	93
5-2	研究限制	94
5-3	未來研究方向	94
參考文獻		95
附錄一：問卷		101



表 目 錄

表 3-1	企業特質相似性的操作性定義	42
表 3-2	互動行為密切性的操作性定義	43
表 3-3	資源互補程度的操作性定義	44
表 3-4	相互依賴的操作性定義	45
表 3-5	互惠的操作性定義	45
表 3-6	涉入程度的操作性定義	46
表 3-7	信任的操作性定義	47
表 3-8	承諾的操作性定義	47
表 3-9	知識分享的操作性定義	48
表 3-10	共同解決問題的操作性定義	49
表 3-11	問卷信度分析	54
表 4-1	公司行業別	55
表 4-2	合作公司行業別	56
表 4-3	公司成立年數	57
表 4-4	員工人數	57
表 4-5	公司目前資本額	58
表 4-6	先前的合作年數	59
表 4-7	目前的合作年數	59
表 4-8	合作關係	60
表 4-9	合作伙伴特質的因素分析	61
表 4-10	關係強度的因素分析	63
表 4-11	關係資本的因素分析	66
表 4-12	各構面變項之相關係數	69

表 4-13	合作夥伴特質個別變數對於整體關係資本之階層迴歸分析結果	70
表 4-14	合作夥伴特質整體對於關係資本-心理層面之階層迴歸分析結果	71
表 4-15	合作夥伴特質整體對於關係資本-行為層面之階層迴歸分析結果	72
表 4-16	合作夥伴特質整體對於關係資本整體之階層迴歸分析結果	73
表 4-17	合作夥伴特質個別變數對於關係強度之階層迴歸分析結果	74
表 4-18	合作夥伴特質整體對於關係強度之階層迴歸分析	75
表 4-19	關係強度個別變數對於關係資本整體之階層迴歸分析結果	76
表 4-20	關係強度整體對於關係資本-心理層面之階層迴歸分析結果	77
表 4-21	關係強度整體對於關係資本-行為層面之階層迴歸分析結果	77
表 4-22	關係強度整體對於關係資本整體之階層迴歸分析結果	78
表 4-23	合作夥伴及關係強度個別變數對於關係資本整體的迴歸分析結果	79
表 4-24	合作夥伴及關係強度整體對於關係資本的迴歸分析結果	80
表 4-25	個別檢定的彙整結果	81
表 4-26	假設檢定結果整理	82
表 4-27	整體模式配適度之評量指標	92
表 4-28	整體結果	93
表 4-29	效果分解表	97
表 4-30	LISREL 整體模式的檢定	89

圖 目 錄

圖 1-1	研究流程	5
圖 3-1	研究架構	36
圖 4-1	線性結構關係模型因果路徑圖	83
圖 4-2	整體模型路徑圖標準化係數與 T 值	94



第一章 緒論

1-1 研究背景

處於新時代的轉捩點，在九十年代早期尚被認為是新時代標籤的夥伴關係，今日已被鑲進多彩多姿的商業拼圖，成為其中不可或缺的一部分。可預期的是，單打獨鬥的產業將逐漸減少，未來將會有更多的商業機會是由合作夥伴所共同創造的，縱使有些步伐緩慢的傳統企業可暫時遠離這股潮流，但他們仍無法輕易忽略隱藏在夥伴關係背後的邏輯—結合彼此力量以達到最佳的生產效率與貢獻，進而產生競爭優勢。

因此在邁入二十一世紀的今日，市場結構的改變、全球競爭及企業經營理念的創新加速了市場競爭的白熱化，許多企業都體認到自身擁有的資源有限，鞏固自己的資源單打獨鬥的時代已經過去了，而傳統的零合遊戲已經逐漸被互利共榮的長期夥伴關係所替代。企業也正逐漸接受採用合作的觀念，藉以整合不同組織的優勢基礎、建構更為堅實的競爭優勢。



所以在現在的商業環境中，企業間的合併、收購、合資、共同研究開發、或共同產銷等廠商間策略聯盟(strategic alliance)活動，已經成為企業經營的重點策略項目之一。透過不同企業的優勢條件與能力之整合運用，促使不同企業組織之間能夠相互吸收各自專長能力，降低營運風險與提升競爭力，將有助於提升本身企業在全球市場的競爭力。

基於大環境變遷，企業間合作逐漸重要及資訊發展快速這樣的背景，本研究企圖想要探討合作夥伴在結締夥伴關係之初所會考慮的條件對於日後關係之間的累積發之影響。

1-2 研究動機

常言道：「孤掌難鳴」，一個人的力量是有限的，合作的社會中每個人都有自己的所擅長的及欠缺的，正所謂寸有所長，尺有所短，要截長補短才能達到最大的成就。

以往企業大都採行和多個合作廠商合作的方式，為了避免將所有的雞蛋放在同一個籃子中使風險過於集中，並且這樣的多個合作者會有互相制衡的效果。隨著環境快速的變遷和資訊科技的迅速發展，企業已經逐漸瞭解和合作廠商共存榮的重要性及必須性，和合作廠商建立夥伴關係不僅可以擁有較佳的管理能力及改善能力、對於市場的反應能力及彈性都有比較快速的因應能力，亦更可以創造競爭優勢，使雙方皆可以獲益。學者Kanter(1994)曾經說過：良好的合作夥伴是企業的主要資產之一，所以企業不僅要與其他企業合作，更要花費心思維繫長期合作關係，以求能以他人之餘以益自己之不足；以旁人所長補自己之短。並且將提供各種資源的組織視為朋友，而非敵人；彼此的關係應在於共同努力創造更大的利益共享，並非彼此的對抗。

既然夥伴關係在現在競爭環境如此的重要，而彼此累積的關係又是企業的主要資產之一，因此本研究想要探究在關係成立之前選擇夥伴的條件和之前的關係互動行為是不是會對於日後關係資本的累積有所影響。然而過去的研究大多未指出夥伴選擇準則的相對重要性，企業選擇哪些特質的夥伴會對雙方的關係資本累積造成怎樣程度的影響。另外，合作雙方關係的緊密程度常常是被用來當作聯盟或是合作關係研究的結果變項在本研究中將它列為關係資本的前置因素探討關係強度對關係資本的累積造成何種程度的影響。綜合以上所言即是本研究探討企業特質和關係強度對於關係資本的影響研究動機所在。

1-3 研究目的

依據以上的研究背景和動機，本研究研擬探討合作夥伴之間合作夥伴特質、關係強度與關係資本累積程度三者之間的關聯影響程度，希望藉由本研究可以提供合作成員間關係的建立累積更完整的說明。因此，將研究目的整理如下：

- 一、探討合作夥伴的特質對於關係資本之影響。
- 二、探討合作夥伴的特質對於關係強度之影響。

三、探討關係強度對於關係資本之影響。

四、探討合作夥伴的特質會經由關係強度對關係資本產生影響。

1-4 研究對象和範圍

本研究之目的在以一個綜觀的關係管理觀點，探討合作夥伴選擇的特質、以及夥伴間關係的緊密強度對於累積彼此之間關係資本的相關性。由於雙方夥伴關係之間密切程度會影響合作的品質，也是公司競爭力來源的關鍵，所以公司之間為了達成互惠雙贏局面，公司之間會必須相互合作，建立緊密的互動關係，方能加速累積關係資本增加競爭優勢。而夥伴關係運用最多的產業為科技業，不論是上下游供應商關係或是策略聯盟關係等都是屬於合作的範疇。因此，本研究擬希望透過我國科技產業與其重要合作夥伴間關係緊密程度對於關係資本累積影響作為研究的主軸，並以科技業者作為研究主體與相關問項的提答對象，並以科技廠商與合作公司之間的關係作為研究單位。

1-5 論文結構與研究流程

1-5-1 論文結構

本研究將內容分成五章，各章依序為：第一章緒論；第二章文獻探討；第三章研究方法；第四章實證分析結果；第五章是結論與建議。各章的內容分述如下：

第一章為緒論，說明研究背景及動機、研究目的、研究對象與範圍及論文的結構與研究的流程。

第二章為文獻探討，主要是依據國內外的相關文獻經由整理統合，瞭解合作夥伴特質、關係強度和關係資本之間的關聯性，並且藉由文獻整理定義出各變數的定義，再據此建構出本研究之研究架構和假設。因此，共分為四節，第一節為合作夥伴選擇特質變數之描述，第二節為關係強度之涵意及變數定義，第三節為關係資本相關定義整理。

第三章為研究方法，首先說明本研究之研究架構與假設，其次依序為研究變數與操

作性定義及衡量題項、研究設計、資料分析方法與流程及信效度分析。主要目的為針對研究目的與問題，推論出研究假設，並對各構面變數進行操作化定義及說明衡量題項，以供發展問卷，並擬定研究對象、抽樣與資料分析方式，且對回收之問卷進行信效度分析，以確保回收之問卷能符合本研究所需。

第四章為資料分析與研究實證，第一節為企業基本資料分析，第二節利用因素分析對資料做初步的整理、第三節運用皮爾森相關分析來探討各變數間的關聯、第四節採用多元迴歸分析以探究各變數間之因果關係及假設成立與否。最後，第五節則使用 LISREL 分析方式，針對多元迴歸的分析結果再進行實證，以驗證整體模型之配適性。

第五章為結論與建議，針對前述的研究分析結果，闡述本研究之貢獻及在管理實務上的意涵，並給予實務界建議，最後則提出可供後續相關研究者之建議，及研究限制。

1-5-2 研究流程

本論文研究流程如下圖 1-1 所示。首先確定研究主題之後便開始進行相關文獻蒐集，再根據文獻所得資料，整理出一整合式的研究架構：合作夥伴的特質和關係強度對於夥伴間關係資本累積的探究。再者，藉由問卷的發展及調查，已獲取研究所需要的資料，並以統計軟體來進行資料的分析解讀，以歸納出結論與建議，呈現在本文的最後一部份。



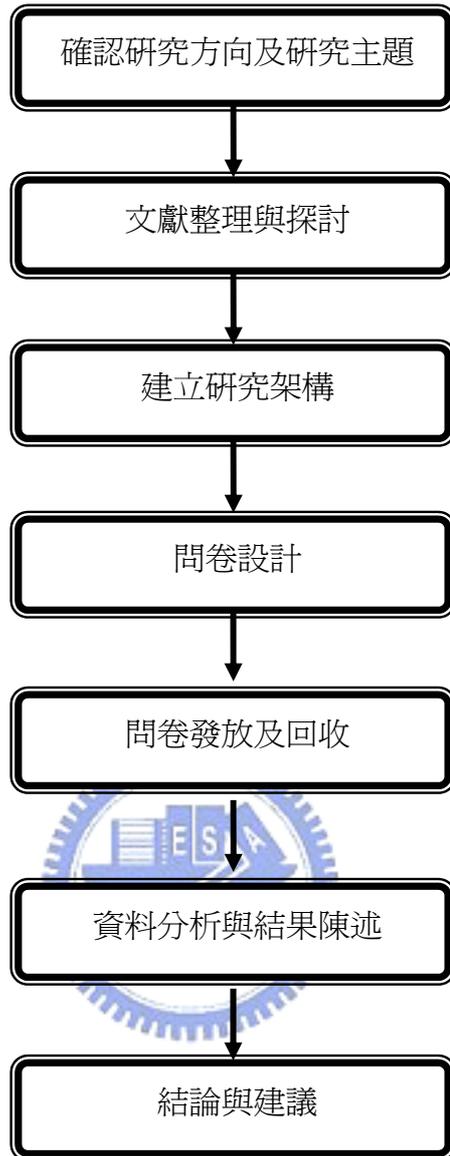


圖 1-1 研究流程

第二章 文獻探討

隨著科技進步神速、全球市場快速的變遷及全球化的趨勢，企業只靠自己單一的有限資源來面臨這樣的競爭環境，已經逐漸體認到自身資源不足，難免力有未逮，因此，逐漸發展出尋求企業間的合作。這使得許多企業放棄以往只單打獨鬥的模式，轉而與少數重要廠商建立緊密的夥伴關係，希望透過彼此的合作以累積彼此之間的關係資本建立像朋友一樣的和善友誼關係非對立的敵對關係，進而可以互相達成彼此的策略目標。因此可知，產業競爭態勢已由過去的「零和競爭模式」，逐漸轉變為組織間的「競爭合作模式」，並使組織間的關係管理成為新風潮。

本研究認為企業在選擇與其他企業建立夥伴關係時，必須先考量合作成員本身所具備的基本特質條件是否符合即是雙方的適配性，進而是情感面和行為面的關係互動強度都會和夥伴彼此間累積關係資本有影響。因此，本研究將探討合作夥伴的特質、關係強度之間對於關係資本累積的影響。本章共分為三節，第一節為合作夥伴選擇特質變數之描述，第二節為關係強度之涵意及變數定義，第三節為關係資本相關定義整理。

2-1 合作夥伴特質

夥伴選擇對於合作的成功與否有相當關鍵性的影響，過去已經有一些有關夥伴選擇的文獻研究，大部分主要是整體概念上的文章，或是經過企業訪談後推導出夥伴選擇準則。實證研究方面，學者則以各種不同角度切入，例如良好績效的策略聯盟中，夥伴應具備什麼樣的特質？或是將多項夥伴選擇準則經因素分析命名後而產生一些夥伴選則準則。本節將會對它們彙整和比較，讓我們對這個議題有更深入的瞭解。

夥伴的選擇準則是建立夥伴關係的前置要項，常言道：「好的開始是成功的一半。」選擇一個適合的夥伴彼此間相容及適配程度也會比較高，除能增加合作的容忍度 (bands of tolerance)，徵詢彼此意見而後採取行動，並使企業在營運上更具有彈性，對於彼此關係亦會產生較少阻力 (Madhok, 1995; Angeles & Nath, 2001; Bennet & John, 2001)。

而合作夥伴若缺乏策略及營運的配適性，則彼此會產生非功能（dysfunctional）及潛在的衝突，並有可能會妨礙相互間情感的決策、減少資訊的分享及產生事實的扭曲等（Bennet & John, 2001），嚴重時甚至會導致關係的終止（Serapio & Cascio, 1996）。

因此，在欲締結合作關係之初，即可藉由事先過濾夥伴的條件選擇適合的夥伴減少可能會產生的差異，以提早勾勒出可能出現的情況，並利於合作規劃更臻於完善，此實為選擇夥伴相當重要的參考依據。

綜合上述所言，本研究將合作夥伴特質定義為：「企業在欲締結夥伴關係之前，會針對雙方的企業特質等內外條件及交流互動的程度加以審視，並針對雙方相互的資源擁有程度加以衡量評估，選擇適當特質的合作夥伴，以利後續的合作發展，以及有助於累積相互的緊密互動關係」。因此在合作夥伴特質這構面，本研究再加以區分為：企業特質、互動行為及或獲取資源這三個主要重要變項。

2-1-1 企業特質

McCutcheou & Stuart (2000) 提出，企業選擇夥伴首先要衡量雙方彼此目標的相關性、企業價值與文化的相容性、企業規模及權力的對稱性。夥伴在營運過程、文化與經營哲學、管理體系及領導風格上的相似性，決定彼此是否有意願締結夥伴關係的前置因素。另外有學者 Brouters & Wilkinson (1995) 根據過去理論架構和實證研究歸納出在選擇策略聯盟夥伴時，需選擇符合四 C 條件的合作夥伴。（1）互補的能力

（complementary skills）（2）合作的文化（cooperative cultures）（3）相容的目標（compatible goals）（4）相稱的風險（commensurate levels of risk）。於是本研究將有關於企業本身的特質含括在企業特質這個變數中，因此本研究將企業特質定義為：「合作夥伴彼此在企業內部文化、經營模式及規模都是相似、相容的，並且願意為互相營運做適度的改變；另外對於未來的目標規劃趨向一致有益於彼此關係的正向發展與培育。」擬以文化相似、目標一致與協調性來作為衡量企業特質的三個變項。

（一）文化相似

企業在選擇合作夥伴時，常常會將合作對象組織的文化首要納入考慮的因素。因為有相似的企業文化是促進合作的重要因素，不僅有助於合作過程的溝通、協調與互動，穩固合作關係的發展與維持，甚至會影響對未來關係付出的投資的意願(黃怡菁,2000)。因此，可知企業文化影響企業經營與外界對企業的看法甚鉅。本研究以下就將文化相似性的定義及內容加以探究。

1.文化相似性的定義

Jemison & Sitkin (1986) 以組織適配的觀念而言，組織相容性係指組織間運作程式(例如文化、人力資源、行政系統)的相似性。Saxton (1997) 則認為所謂的組織相容性，係指企業彼此在文化及管理風格上的相容性。所以企業文化差異則為合作夥伴在整體管理風格、對事情的價值觀、信念、處事態度及經營方式上的差異程度(陳郁雯, 2000)。由此可知，文化相容性可包含作業及管理風格等方面，不僅是選擇合作夥伴的關鍵要素，並對於合作成員的互動關係有顯著的影響。綜合以上的說法，本研究則將文化相似性定義為：「合作夥伴彼此在企業文化、經營方式及管理風格相類似或是相容的，願意為強化彼此關係做適度的調整，以減少衝突。」

2.文化相似性的意涵

許多學者指出，相似的企業文化是長期夥伴關係成功所必備的要素(Bucklin & Sengupta, 1993; Smith & Barclay, 1997)。所以企業必須審慎評估彼此之間的文化相容性，合作夥伴若缺乏適當的文化，將會導致彼此員工產生衝突(Stafford, 1994)，使管理者必須花費更多的時間來進行溝通(Olk, 1997)。且文化的隔閡及跨文化技術的缺乏，亦會影響學習能力、知識與技術的移轉(Mowery D.C., Oxley J.E. & Silverman B.S., 1996; Dyer & Singh, 1998)，甚至無法維持長期的合作關係(吳思華, 2000)。相對而言，當組織間文化、言語、價值觀、目標和規模等，具有高度互相分享資源與調整的意願時，則對於雙方的關係有顯著的幫助。因此當合作夥伴的文化相容性愈高，則組織間溝通更

形容易、彼此越容易相互信任與合作、也就是說相契合的文化會帶來組織間互動增加。組織間組織文化越相似，則其彼此間的組織效益及合作滿意度也越高，容易產生互信的互動行為（鄭伯燾等人，1998）。

綜合上述可知，當兩個組織合作時文化的相容性和差異性的程度越高，會產生文化衝擊越大（Beamish & Bank, 1987）。因此，當兩個獨立的企業由於結盟的因素而接觸頻繁時，文化的影響就特別容易顯見（Killing, 1988；Niederkolfler, 1991）由於合作是企業彼此雙向的交流，所以企業在挑選合作對象之初，便須注意彼此文化的相容性，以利於夥伴關係的建立。

（二）目標一致性

Bennet and John (2001) 提出，所謂策略的配適性 (Strategic fit)，意義等同於策略目標的共同性 (commonality of strategic objectives)、互補性策略目標 (complementary strategic goals)、相同的目標 (goal parity)、目標一致性 (goal congruence)。此外，許多學者亦均強調合作夥伴應具策略目標之互補性、相似性或相容性 (Badaracco, 1991；Keith, 1995)。由此可知，目標是否具有的一致性，是企業發展夥伴關係的考慮因素，更是企業能否維繫關係的關鍵要素。

1. 目標一致性的定義

對於目標一致性、共同目標、目標相容性等名詞，字面的意義或有所差異，但不同學者的定義及看法則大致相同。Eliashberg (1984) 提出，目標一致性係指企業意識可能達成目標的程度，意即買賣雙方是否可達成一致性的計劃、價值或期望。而共同目標則是指夥伴共有的目標，此目標必須藉由共同的行動及關係的延續來達成 (Wilson, 1995)。熊欣華 (2001) 並指出，所謂目標相容性是指合作雙方認知到，其各自的目標必須經由雙方共同作業來達成，但不會互相成為競爭者或損害自己的地位。尚有學者指出，在關係發展初期，不僅需要創造共有的願景，亦需清楚定義角色及期望，並進行相互目標的溝通，方有利於夥伴關係的開展 (Klein, 1994)。由此可知，當企業彼此的目標逐漸結合

在一起時，將會有相當高的動機以締結親密的夥伴關係。

因此，本研究將目標一致性定義為：「合作夥伴對於未來策略規劃之共識，相容的目標有益於關係的正向發展與培育，但仍須藉由彼此間的共同互動方能達成既定目標」。

2.目標一致性的意涵

Maltz (1995) 指出，每位夥伴必須將關係的目標加以定義清楚，並轉換成指導準則，以引領合作成員付出持續的努力，朝向成功且有利可圖的關係邁進。因此，企業若欲藉由締結夥伴關係來強化競爭優勢時，即需注意自身與合作對象二者在策略與目標間的配適性問題。Daniel (2001) 亦認為，共有的目標及目的是夥伴關係成功的核心要件。由此可知，在進行聯盟時需有共有的目標，否則合作夥伴將不會認同彼此可共同創造出新的價值(Jordan,1997)。互相衝突的目標不僅只可讓其中一方得利，亦會造成聯盟績效不彰(Brouthers,1995)。Pelton et.al. (2001) 亦指出夥伴關係的失敗，通常導因於合作夥伴在建立起關係後，便很少注意到成員的期望是否被達成。所以當企業欲與合作對象建立有利可圖的夥伴關係時，彼此即需審慎考量所欲達成之目標及因締結關係所能得到之獨特價值，合作夥伴若能為彼此的共同目標而努力，即可產生化學作用般的效果 (Anderson & Narus,1990)。

再者，由於夥伴關係需隨時間的累積方能產生更多的價值，因此更需要一套相輔相成的短期及長期目標來協助企業目前的活動，以支援共同的計劃。其中短期目標係以目前的表現及合作夥伴現有的能力為依據；而長期目標則為彼此未來想要達成的目標。清楚的目標不僅有助於企業設定合作的方向，亦能促使彼此建立合作的規則。因此，惟有合作成員均瞭解彼此目標，並為共同的目標而努力時，合作才能發揮最大的效益。

(三) 協調性

夥伴關係是一種長期的合作關係，所以合作成員的協調性越高，對於合作相關事宜的看法處理之道愈相近，皆有助於彼此的溝通，不僅能增加彼此的合作的彈性空間，也能減少衝突和協調成本，亦可以增進合作效率。

1. 協調性的定義

當企業彼此在策略目標、內部價值及商業活動方面具有一定程度的共識，彼此也會有較高的適配程度（黃怡菁，2002）。企業的相容及配適程度愈高，彼此間協調性也就會越好，這樣除了可以增加合作的容忍度（bands of tolerance），徵詢彼此意見而後採取行動，並使企業在營運上更具有彈性，對於彼此關係亦會產生較少阻力（Madhok, 1995；Angeles & Nath, 2001；Bennet & John, 2001）。而合作夥伴若缺乏策略及營運配適性，則彼此會產生非功能性（dysfunctional）及潛在的衝突，並有可能會妨礙相互間情感的決策、減少資訊的分享及產生事實的扭曲等（Bennet & John, 2001），嚴重時甚至會導致關係的終止（Serapio & Cascio, 1996）。

因此，本研究將協調性這個變數定義為：「合作夥伴互相尊重對方既定的運作模式，但為了共同目標的追求願意在營運上做出適度的改變。」

2-1-2 互動行為

有學者（Artz & Brush, 2000）以互動的觀點來闡釋組織間合作關係，他們認為合作是一種關係上的交易，強調跨組織的合作通常發生於特定的關係背景且透過持續的互動來進行合作，信任感的培養和承諾是合作的先決條件，而參與企業互動的本質會塑造合作的關係和氣氛，最終會決定整個合作事業的有效性。因此，企業選擇合作夥伴的考慮因素會將之前及之後的可能的互動模式、行為列入為選擇夥伴的重點條件之一。

而合作關係中的互動其實包含了承諾、協調、信任、溝通、決策參與、共同處理問題等內涵。但本研究考慮在選擇夥伴之前最容易觀察瞭解的互動行為—過去的合作經驗和日後的溝通形式作為互動行為的衡量構面，因此本研究將互動行為定義為：「合作夥伴在建立關係之前的合作經驗及外界對於合作夥伴的評價都是影響夥伴的條件，另外夥伴間的溝通交流管道是否是互惠透明的雙向溝通這都是屬於互動行為的範疇。」

(一) 過去的合作經驗

Tomlinson 是首位將國際合資夥伴選擇決策獨立出來探討的學者。他研究英國企業在印度與巴基斯坦的國際合資行為，將夥伴選擇準則分為(1)過去愉快合作經驗(2)實體設備(3)資源提供(4)合作夥伴地位(5)壓力下選擇(6)取得當地認同。研究結果顯示，過去愉快合作經驗為唯一最重要考量項目。由此可以得知過去的合作經驗會影響未來合作是否有機會更進一步抑或更穩固合作的關係與維持。

1. 過去合作經驗的定義

在關係發展的初期，雙方因為都不瞭解對方所以都會對於對方採取不信任的態度，為了得以獲取彼此的共識，使企業產生合作的信心，因此在合作之前雙方都會先收集將要合作公司的聲譽，也會參考過去合作經驗的模式，以求雙方的認知相似度高，避免合作之後適應不良。

因此，本研究將過去合作經驗定義為：「合作夥伴在關係締結之初，會針對合作夥伴收集的多方相關資料包括：合作公司在業界的聲譽及可能是之前累積的合作經驗，以便於評估合作夥伴的特性。」

2. 過去合作經驗的義涵

過去的接觸亦發展出針對雙方交易的技能與程序，包括對方組織結構及營運資訊，還有人員擁有的能力 (Levinthal & Fichman, 1988)，甚至是跨組織的知識分享機制 (Grant, 1996)。這種互動關係之下也能培養出如 Dyer & Singh (1998) 所稱夥伴特定的吸收能力 (partner-specific absorptive capacity)，一方面亦促進開放的氣氛，對於解決學習障礙提昇績效幫助很大 (Buckley & Casson, 1988)。既然尋找適合未來合作的夥伴是耗費成本與時間的程序，過去直接與間接的合作經驗便在選擇夥伴時起了作用，這些經驗提供企業找尋夥伴相當多寶貴資訊 (Chung, Singh & Lee, 2000)。這種建立在信任基礎上的關係對於長期合作有相當大的助益，因為彼此間商業機會與寶貴資訊的共享 (Burt, 1992; Mohr & Spekman, 1994)。各種資訊的交換在這種緊密的社會網路

是比較迅速而平均的，過去的接觸避免了企業文化差異引發的衝突、不恰當的技術能力與不相容的策略意圖。在這個先天優勢下，選擇夥伴決策會受過去合作經驗所影響（Håkanson, 1993；Chung, Singh & Lee, 2000）。

（二）溝通

溝通（Communication）對於瞭解組織間合作利益及運作是很重要的，經由頻繁的雙向交換、分享資訊，來達成協調配適的營運作業、資源結合。溝通同時也會促進關係持續的信心，以及減少不良的衝擊（Anderson & Weite 1992）。而廠商也可以透過影響策略的溝通方式來改變其他組織的行為（Boyle, Robicheaux & Simpson 1992）。因此組織溝通已被視為是：（1）權力應用的方法（Frazier, 1984），以及（2）結合組織與外在環境狀況（Condition）相互作用以影響績效的黏著劑（Glue）（Mohr & Nevin, 1990）。所以，在挑選合作夥伴會審慎考慮雙方的溝通管道是否暢通極多樣化。

1. 溝通的定義

關係式的溝通強調訊息與回饋是同步的，使訊息傳送者與接收者得以產生緊密的結合，因此為深入組織間關係，更需要彼此各部門之間均能自由溝通方得成功（Kothandaraman & Wilson, 2000）。所以關係式溝通有助於強化既有的交易關係，亦使合作成員更有意願來維繫具有價值的關係（Pelton et al, 2001）。

由以上的文獻，可知組織間溝通不單是訊息、情感的交換，更是組織競爭優勢產生的基礎，因此不僅要注意溝通頻率更要注意品質溝通。所以本研究將溝通定義為：「雙方合作夥伴間，藉由各種正式或是非正式的管道傳達彼此的訊息及情感的交流。」

2. 溝通的意涵

Gadde and Snehta(2000)認為，行為者的聯繫（Actor bonds）為組織間運用不同的管道交流、互動的情形。企業並非單一個體，必須與其他組織持續互動，以產生相互依賴的關係，而組織間互動主要靠組織成員間透過正式管道（會議）、非正式管道（社交活

動)來維繫。因此企業應隨時告知合作夥伴作業的進展，並立即解決問題；組織間管理人員間的會晤溝通，以達一致的努力目標，也有助於彼此建立瞭解的基礎、提供解決難題的機會即使各管理階層有對話空間，也將合作關係更穩固 (Ireland et al,2002)。而吳思華 (2000) 以成員的互動程度，即人員與團體互動的頻率、涉入人員的層級；人員的廣度、正式與非正式的聯繫情況，來作為判斷互動程度的依據。

綜合上述的文獻，可知組織間聯繫良好，代表合作關係中的組織成員可以透過多重管道，進行工作上及社交性的交流。

2-1-3 資源互補

過去經營環境相當單純，企業只需擁有某項核心資源 (土地、資本、勞力) 即可屹立不搖，但現今產業環境瞬息萬變，科技日新月異，使企業必須建構更多優勢資源方能因應環境的改變，因此，夥伴關係成為企業常用的策略，藉由互補資源的相互支援，才能獲得企業經營所需之資源、能力及知識等，以彌補自身資源之不足，並提升其競爭力。

由此可知，企業通常會想要尋求能提供相當貢獻的夥伴來一同並肩作戰。許多學者也提出在選擇夥伴時，應以合作夥伴是否能提供互補性技能來作為主要考量的原則 (Harrigan, 1985; Dymsha, 1998; Jeffrey et al., 2001)；本節將針對互補性資源與能力之定義與意涵詳加探討。

1. 互補性資源之定義

所謂互補，係指合作成員之間缺乏相似或重疊的能力與資產 (Kale, Singh & Perlmutter, 2000)，故可在技術、資源或市場方面相互補足 (傅衡宇, 1996)。所以聯盟成員若能提供獨特的資產 (Harrigan, 1985)，則在進行合作之後，會促使彼此的資源與能力產生良好的結合，進而達成綜效 (Dymsha, 1988)。因此，Dyer & Singh (1998) 認為互補性資源定義是：「合作夥伴彼此具有獨特的資源，其聯結可以產生比單一企業更多的利潤」。由此可知，互補性資源是各不相同的，但可同時對彼此產生互補的作用

(Hitt et al., 2001) ，且相似性愈小，則互補性愈大。

而本研究則將互補性資源與能力定義為：「合作夥伴各自擁有自己獨特的資源與專業能力是別人無可取代的，合作夥伴彼此經由整合可以相互利用獲取所需的資源以增加彼此的綜效。」

2.互補性資源之意涵

無論是新產品或技術的開發及進入新市場等，皆須耗費大量的資源，企業極少有能力獨自負擔。因此，當企業彼此都不易僅靠自身的力量來發展時，合作被視為是一種能集合互補技能與資產的方式 (Charles & Gareth, 1995) 。由此可知，企業資源在合作的創始過程中，是為相當重要的角色 (Jeffrey et al., 2001) ，這是因為互補性資源雖各不相同，但卻能同時對企業產生互補的作用 (Hitt et al.,2001) 。意即當企業獲取並整合互補性資源時，將愈有可能創造出獨特的綜效 (Barney, 1991) ，並使企業獲致優勢 (Hitt et al., 2001) 。所以企業彼此之間往往會因對於不同的技術及知識有所需求，而形成策略性的互補關係 (Inkpen, 2001) 。Inkpen (2000) 即指出，合作成員不同的技術與知識是提供夥伴學習的催化劑。且 Gadde & Snehota (2000) 認為，當供應商擁有製造商所欠缺的特殊核心技術與能力時，此關係將具有潛在高度發展的可能性，並會促使企業彼此產生高度涉入的關係。這是因為企業彼此之間若存在不同但互補的資源，則每一企業都能向他方學習 (Hitt et al., 2001) ，以彌補既有企業資源的弱勢 (Jeffrey et al., 2001) ，並藉由共同合作來達成任一方所無法獨力完成的目標與任務。由此可知，互補性資源與能力實為企業發展關係的重要依據準則 (Harrigan, 1985 ; Dymsha, 1998 ; Jeffrey et al., 2001) 。

組織間關係能否成長與維持，乃取決於能否及時自環境中獲得適時且適量的資源。因為企業可藉由運用合作夥伴的互補性技術與資源，來進行資源的整合與資訊的交流，同時企業亦能將營運焦點放置於自身核心能力上，如此既能保持靈活機動之彈性運用，亦能藉由彼此間協調合作而創造最大之綜效。由此可知，互補性聯盟，為真正的合作關

係，並可預期長期雙贏的結果，而競爭性聯盟，僅係戰術上的調整，並不可能達到長期雙贏的目標。

2-2 關係強度

環境的變遷、技術的快速變化及市場需求的不確定性之下，組織的生存和獲利都將不再是獨自可以掌控的狀態。在此環境之下，對立的市場關係、單打獨鬥的經營模式已經無法為組織帶來競爭優勢，此時將傾向於與其他組織建立夥伴關係，進而從這樣的關係之中獲得競爭優勢。因此，大部分的供應鏈管理都包含了管理組織成員的多重關係（Cooper,1997）。這些組織間的關係連結範圍從單一的交易到複雜的互動關係皆包括，串起一連串的關係網絡。

Tichy & Tushman (1979)以關係網路的觀點，將社會中之組織視為各種不同關係所連結起之標的物，其連結的本質主要在強度、互惠狀況、彼此期望的明確程度、多重性。吳思華(民 83)亦指出網路結構關係之連結特性，從下列五點來看：

1. 強度：網路中成員的關係強度，對任務的重視程度或一段期間內雙方簽訂的契約數。
2. 互惠：網路中成員彼此的認同度，雙方同意任務的配合意願程度。
3. 對期望的明確程度：雙方對彼此行為期望設定明顯且具體的程度
4. 正式化程度：是正式的股權的涉入、法定契約，或是非正式約口頭約定或慣例。
5. 組織間的依賴程度：相互依賴程度的高低。

另外，Mentzer et al(2001)認為關係會隨著信任、承諾、互相依賴、組織相容性、目標、高階主管的支持程度而不同，當這些程度越高，組織間合作關係就越緊密。

McQuiston(2001)認為組織間關係中，開放的溝通管道、共同的依賴、其他利益的關注是關係的核心價值。因此，本研究想要探討在合作關係中夥伴間關係聯繫力量的緊密程度對於合作夥伴日後穩健的關係發展有多大的影響關係。所以，本研究將關係強度定

義為：「合作夥伴對於未來的關係是否可以穩健發展以及產生緊密的互動行為並且對未來有意願投入資源及努力，以建立強而有力的關係資本。」在關係強度這個構面我們根據文獻選擇相互依賴、互惠及涉入程度作為這個構面的重要變數。

2-2-1 相互依賴

1.相互依賴的定義

當雙方合作關係發展之初，關係之間緊密程度的建立多半是在於雙方中有一方需要依靠彼此間關係的維繫，來完成自己的某一個目的或是滿足自己的某一個需求時，雙方就產生了依賴的關係（Kumar,Scheer & Steenkamp,1995）。當一個企業無法將某一個夥伴更換掉的時候，就代表這個企業在某種程度上依賴這個無法更換掉的夥伴。基於這樣的說法，學者（Steenkamp,scheer, & Kumar,1995,1996）認為互相依賴就是這種依賴關係的加總。而這樣相互依賴的關係促使合作關係的緊密程度增加更鞏固穩定彼此間合作機會。因此本研究將相互依賴定義為：「合作夥伴間因為要滿足彼此間目標達成而所需要對方相互幫忙及相互需求的程度。」

2.相互依賴的意涵

相互依賴被認為對關係有正面的影響，高度的相互依賴可以降低敵意定增加尊敬。使得關係的緊密程度增加。近期的通路研究也支持了這個理論，認為相互依賴會減少雙方的衝突並增加雙方的心信任及承諾（Kumar,Scheer, & Steenkamp,1995）。另外，當雙方的績效表現雙方共同的表現時，相互依賴也同時提供了一個強力的誘因讓雙方願意達到合理的同意及合作是根據雙方合理的同意及合作（Gundlach,Achrol and Mentzer,1995;Hakansson,1982）。Kalwani and Narayandas（1995）認為從資源運用的觀點來看，長期的互相依賴可以強化供應傷的績效。

2-2-2 互惠

1.互惠的定義

組織間關係因資源稀少可能導致合作；在連結形成的過程，仍具有平衡、和諧與互相支持，而非強迫與支配；潛在的交換夥伴，會預期形成連結的利益大於喪失決策準則與管理連結成本的不利程度。因此本研究所提及的互惠性注重合作、同步與協調，目的為增強共同的利益，且此種互惠是出自於理性。因此本研究將互惠定義為：「強調合作夥伴間彼此的合作、同步行動與協調，相信彼此會將為方最佳利益納入考量求得雙方彼此利益皆有成長。」

2.互惠的意涵

Devlin & Bleackley(1988)指出，策略聯盟為基於公司策略的考慮，用來確保、維持或增進公司競爭優勢的關鍵性策略選擇，公司未來發展的重要方向。因此合作對彼此的貢獻和利益認知要能夠同步及妥善的協調這樣才能增強共同的利益。Gulati, Khanna & Nohria(1994)認為，聯盟夥伴間的互動行為應以動態觀點出發，雖然在策略聯盟的合作過程中，廠商本身與聯盟夥伴皆可選擇合作或不合作，但是策略聯盟的雙方皆明白唯有彼此合作才能為雙方帶來最大的效益。但是基於保護自身資源的立場，策略聯盟的雙方持續不斷的觀察對方所表現的合作行為，並隨時根據對方的行為調整自己對聯盟夥伴的貢獻。以達到彼此互惠的程度。

2-2-3 涉入程度

涉入 (involvement) 的概念，最早起源於 Sherif & Cantril (1947) 為衡量個人態度所提出，並由 Krugman (1965) 引用至行銷領域，逐漸成為消費者行為研究之主流。然而至今對於涉入的解釋，卻仍無完整且一致的觀點。從心理學的角度出發，涉入的廣義解釋係指個人對於標的物所感受到的攸關程度 (Zaichkowsky, 1985)，亦即個體對事物的關心程度 (Jonathan, 1964)。而將此觀點運用至組織間關係中，Li & Nicholls (2000)

則指出，所謂關係涉入係指「在交易中關係的強度」，且交易關係可依據關係涉入的強度，來作為分類之依據，其認為縱使交易強度有所不同，但所有交換皆有關係存在，而間斷式交易則為最極端的關係層級。由此可知，在不同的情況下，涉入是有高低的強度差異存在。

1. 涉入的定義

Ford et al.(1998)指出，一段夥伴關係的緊密程度是指，雙方的合作的整合程度。雙方的整合程度是可以由彼此對關係所投入的心力及特殊資源來衡量（Bensaou,1999）。而供應鍊管理中成員的整合程度可用資訊（Tyndall et al.,1998）、流程、人員協調配置的整合程度來考量（Mentzer et al.,2001）。所以為了要瞭解合作夥伴間的關係緊密程度本研究採取涉入的概念來衡量。因此，本研究將涉入程度定義為：「合作夥伴認為彼此間的關係是重要的且具有一定程度的價值，願意投入資源和努力為對方做一切和目標有關所需要的交流不管是資訊上或是行為上。」

2. 涉入程度的意涵

在組織間關係領域，Gadde & Snehota（2000）即認為，涉入係由三個構面所組成：

1. 活動的連結（Activity links）即合作夥伴間有緊密的協調，例如整合遞送系統以降低成本；
2. 資源的結合（Resource ties）係指可發展專屬性資產以供合作夥伴之需；
3. 企業間的互動（Actor bonds）則是指合作夥伴存有緊密的互動關係。由此可知，合作夥伴若能從事活動的連結、資源的結合及相互的互動，則為高度涉入的關係，反之，則為呈現低度涉入的關係。且涉入的增加表示彼此間的關係更為深入及唇齒相依（Gadde & Snehota, 2000）。綜合上述學者說法，將組織間的涉入歸納為以下兩點：

1. 涉入會依重要性而有高低不同涉入強度之差異，即高涉入程度代表對關係愈加重視，反之，低涉入程度則表示對此關係較不熱衷投入。
2. 組織間若具有高度涉入之意願，則較願意增加彼此間的互動、進行營運的連結、投入專屬性資產及分享機密的資訊以增進彼此間的親密度，反之，則較無意願從事上述

的資源投入並付出努力。

2-3 關係資本

(一) 關係資本的起源

關係資本原先是屬於社會資本中的一部份，是經由 Nahapiet 及 Ghoshal(1998)將社會資本區分為三個構面分別為：結構、關係及認知。社會資本中的結構構面，是將整個社會系統的特性和關係網絡視為一個整體，描述組織成員之間的整體連結架構；並進而探討組織成員之間是否出現網路關係、網路結構等，用於形容組織成員之間的連結類型、與衡量組織成員之間的互動密度、連結性、與連結層級等。社會資本中的關係構面，主要是描述人際之間交往所累積發展的人際關係之種類(Granovetter, 1992)，尤其重視人際間的特定關係，例如尊重、友誼、與相互的行為影響等。社會資本的認知構面，則指團體內部對於某些行為之意義的解讀、討論、與形成價值系統的相關資源。由此一觀點可以得知，屬於社會資本或關係資本類型之資源，並不屬於某一特定個人，而是屬於團體中的每一成員，且相互影響團體成員的行為。所以，社會資本應該具有兩項特點：一、從社會結構性資源而言，社會資本其本質上屬於人際間關係。二、社會資本可協助達成必須借助外力才能達成的目標(Nahapiet & Ghoshal,1998)。也就是說，Nahapiet & Ghoshal (1998)認為社會資本是個人或社會單位間關係所建構的網絡，其實際或潛在資源的總和。而這樣透過人際間相處所累積的資源應用於多事業單位的網絡組織中，可得知組織內各單位間資源的分享，往往需要組織內各單位間以社會係絡 (social context) 建立彼此的連結關係，藉以促成廠商內部各單位間的資源交換與整合 (Tsai, 2000)；若將此一觀念進一步延伸到參與合作夥伴的各廠商間之關係，也可能進而影響合作的執行成效。

在社會網路當中，個體會透過與他人的互動而建立起獨特的社會關係，例如彼此間的友誼、規範、信任、尊敬等等，這些關係的累積是個體本身所專享的一種財富 (wealth)，然此一財富無法由個人獨自擷取，必須經由動態的，持續性以的正式或非正式的社會互動或連結來蓄積，因此學者將之稱為社會資本 (Lesser, 2000)。而這樣的理論在近二十

年來，乃廣泛的被運用於組織理論當中。

(二) 組織間的關係資本

然在組織發展過程當中，隨著時代與環境的變遷，單打獨鬥的競爭型態已不再適合組織生存，透過策略聯盟的合作關係能夠使得組織更有效率的取得資源與提升競爭能力 (Gulati, 1999)。而藉由這種合作聯盟的連結所形成的組織間網路，也會因組織間的互動與交易而建立起組織間的特定關係 (Gulati, 1995a, 1995b; 1998)。這些關係的累積亦會形成各組織的特殊資產，有助於組織間交易成本的降低 (Chang, Singh & Lee, 2000)，資源的交換與取得 (Alder, 2000)，知識的接近與移轉 (Szulanski, 1996)，組織競爭優勢的提升 (Dyer & Singh, 1998; Lorenzoni & Lipparini, 1999) 等等。綜上所述，由於學者對組織之關係資本的研究乃從各個不同的角度切入。由於本研究所探討者，乃為高科技與其他夥伴的互動關係，因此遂定義組織間關係資本為「合作研發聯盟中，組織間藉由不斷地互動所共同累積之特定關係結構，而此一關係結構有助於組織間資源的共享與共同解決問題，進而達成在心裡層面上信任與承諾的建立。」

(三) 關係資本對組織的影響

Baker (1990) 認為，關係資本的累積會對組織的經濟績效產生影響。而藉由對組織間關係資本的槓桿運用，可以使得組織在交易過程中，將交易成本極小化並將交易價值極大化 (Dyer, 1997)，且能夠促進知識的共享 (Gulati, 1998)。因為透過關係資本的建立，組織可經由社會網路的連結取得所需的資源 (Alder, 1999)，這些資源可能是有形資產 (如原料、產品等) 或無形資產 (如經驗、知識、技術等)。然儲存於各個組織中的知識、能耐或實務經驗可能並不相同，因此若能透過關係資本的建立，則可使組織對於這些不同的知識有更多的可及性，並更有效率的移轉與取得這些技術知識 (Tsai, 2001)。換言之，組織欲經由合作夥伴取得外部知識，除了憑藉組織本身具有取得與識別有價知識之能力以外，更須與合作伙伴間有重複性而緊密的互動，以及有分享資訊的意願 (Cohen & Levinthal, 1990; Dyer & Singh, 1998)。而此一互動乃透過組織間直接或

間接的連結所產生，因此組織在網路當中若能建立這些連結並加以運用之，可以讓其在同業間具有影響力（power），亦可以增加對相關資源、知識、資訊之可及性的深度及廣度（Lorenzoni & Lipparini, 1999; Ahuja, 2000）。並且聯盟夥伴間若存在由這些連結所成的知識移轉網路，則能讓組織有效降低作業成本，並使其產品具有差異化（Hill, Hitt & Hoskisson, 1992）。因為關係資本所強調的是透過強力的，交錯縱橫的組織間關係所形成的網路，能夠提供夥伴們信任、合作與集體行動的基礎（Nahapiet & Ghoshal, 1998）。所以組織若能對於組織間關係資本做有效的管理，則可以透過『關係租』（relationship rent）的增加而提升本身的競爭優勢（Dyer & Singh, 1998）。而 Lorenzoni & Lipparini（1999）亦指出，組織若能夠『槓桿地』（leveraging）運用其『關係能力』（relational capability），則能夠強化其『組織能力』（organizational capability）而有助於競爭優勢的提升。

另外，不同的組織間難免因為基於本身之目標、價值觀、文化以及利益上的差異（diversity）而有衝突的產生。然透過社會資本，組織間可以擁有共享的密碼（code）、詞彙（vocabulary）或典範（paradigm），來促進各組織對於群體目標的瞭解及在網路中行動的正確方式（Tsai & Ghoshal, 1998），並有助於組織間歧異的溝通。因此 Kale, Singh & Perlmutter（2000）指出，透過組織間關係所建立的關係資本，能夠降低組織間差異的負面影響，甚至由於多元知識、資訊的結合，更能提高組織學習績效。

2-3-1 信任

在環境快速變化和複雜化的同時，企業不可能在市場上持續地單打獨鬥；企業逐漸地專注在本身的核心能力上，並進而尋求可以相互合作的夥伴。因此之故，信任成為企業間關係的一種管理機制，Zaheer & Venkatraman(1995) 所言，組織間的關係性交易乃以社會元件為基石——特別是以信任表現之。而 Ring & Van de Ven (1992) 亦認為，廠商間的交易包含了重要的關係性特定資產，並結合了高水平的組織間信任。為使合作過程能更加順暢。本節將針對信任的定義、意涵、構成要素及構面等詳加探討。

1.信任的定義

Blau (1964) 指出，信任係指合作成員認為彼此的保證或承諾是可靠時，將會針對彼此的關係去履行義務，由此可知，信任是一條雙向的道路 (McCutcheon & Stuart, 2000)，其同時包含信任及被信任者，並隱含有互惠的過程 (Eva & Neal, 2001)。因此信任會使合作成員相信夥伴將會表現出有利於彼此關係的投資 (Andaleb, 1995)，意即合作夥伴不會為賺取短期利益而採行投機主義，並做出傷害對方的行為 (Dyer and Chu, 2000; Korgzynski, 2000)，所以信任會使企業意識到合作夥伴的可靠與正直 (Maloni and Benton, 2000; Tsai, 2000)，即使是處在具有風險的情況下，仍會產生依賴合作夥伴的意願 (Smith and Barclay, 1997; McCutcheon and Stuart, 2000)。因此，組織間信任關係的建立可以使組織達成更好的績效 (Dyer, 1997)。

綜合上述學者說法，本研究將信任定義為：「合作夥伴間具有誠實相對及相互體諒的信念，因為有這樣的信念可以減少彼此溝通的成本，以及相互的猜忌，避免做出傷害對方的投機行為。」



2.信任的意涵

信任的探討，早先起源於心理學家開始研究信任對於人際關係的影響，後來在社會學、經濟學、行銷與組織行為等領域中，信任也是經常被探討且重視的課題。在成功的企業聯盟中，信任亦扮演重要的角色 (Parkhe, 1998)，Frank & Richard (2000) 指出，信任是長期關係成功的重要因素。當以情感為基礎的信任得以發展時，企業會產生快速解決議題的欲望，以求能將時間多花費在建立關係上 (Frank & Richard, 2000)，由此可知，信任不僅傳達欲建立長期關係的意圖，同時亦隱含有互惠的過程 (Madhok, 1995; Eva & Neal, 2001)。因此，在相互信任的基礎下，可促使合作夥伴投入專屬性資產 (Dyer, 1997)。而由於投入資本以促進彼此合作關係的緣故，使企業得以真正瞭解對方，並能減少不必要的監督與交易成本，進而可以有效降低潛在傷害的產生，或是相互的報復陷害 (Kumar, 1995; Smith & Barclay, 1997)。此外，信任亦是企業資訊分享的核心要素

(Daniel, 2001)。組織間的高度的信任，將必定引領合作成員進行知識的交換與機密資訊的分享 (Dyer, 1997; Frank & Richard, 2000)，使企業得以改善並開放彼此的意見交流管道，並可減少產品開發的時間 (McCutcheon & Stuart, 2000)。

反之，若合作夥伴的互信程度極低時，則容易形成猜疑，並會對組織造成傷害，嚴重時甚至會導致關係的破滅 (Gundlach, Achrol & Mentzer, 1995; Das & Teng, 1998)。

3 信任的構面

Ganesan (1994) 提出信任的兩種構面：

(1) 可靠性 (credibility)

即企業相信合作夥伴擁有其所需之專門技術，以有效執行工作及可信賴的程度。

(2) 善意 (benevolence)

企業相信有未預期的情況發生時，合作夥伴有意圖和動機去善待企業的程度。

Johnson et.al. (1996) 則提出信任具有兩種構面：

(1) 可靠性 (credibility)

相信對方所擁有之重要專業知識與資源符合我方的預期，並願意適當運用之程度。

(2) 善意 (benevolence)

相信對方將採取對合作成員有利行為之程度。

Doney and Cannon (1997) 亦認為信任包含兩種構面：

(1) 可靠性 (credibility)

係指對夥伴的語言或文字認為可依靠的期望。

(2) 善意 (benevolence)

係指夥伴中一方，通常會重視其夥伴的福利，並因此受激勵而去尋求共同的報酬。

由於本研究認為信任是屬於情感面的態度傾向，意即相信合作夥伴彼此都將會以對方的最佳利益為考量而採取行動，所以信任是建立在良性的基礎上，並具有誠實及體諒的信念。因此，依據本研究對信任所採用的定義，並參考本文所述之信任構面，茲採用 Doney & Cannon (1997) 所發展的兩個構面：可靠性及善意來衡量信任，期以完整表達所欲衡量的概念。

整體而言，信任可引領緊密關係的產生，但不需要有詳細的契約來加以規範 (Frank & Richard, 2000)。組織間的信任使夥伴關係得以建立在良性的基礎上，促使彼此關係的維繫更具透明化，有助於產生建設性的共識、增進對彼此行徑的接受度、運用諮詢與功能性衝突的方式來解決問題，及減少衝突的產生。所以信任並非只是限制短期的自利行為，而是希望合作成員能以同理心來考量對方的行為，並期望對方也能有相同的反應。由此可知，合作夥伴存在信任的關係，將能抑制投機行為的產生，並使彼此得以致力於長期穩定關係的發展。



2-3-2 承諾

從過往文獻可發現，許多學者皆從事於承諾的研究，因為組織間的承諾可強化企業與合作夥伴的關係；但隨著資訊科技的發展、高度的環境不確定性及企業經營理念的創新，使得承諾與組織間的探討也不斷地演變。本節將針對承諾之定義、意涵及衡量構面等詳加探討。

1. 承諾的定義

在企業的合作過程中，當合作成員彼此相信此關係是非常重要的時，將會從事自發性的努力與投資 (LaBahn, 1999)，並有意願盡最大的努力來維繫具有價值的關係 (Moorman et al., 1992; Morgan & Hunt, 1994; Wilson, 1995; Goodman & Dion, 2001)，即使企業必須犧牲自身的短期利益亦在所不惜 (Anderson & Weitz, 1992)。由此可知，承諾是以

長遠的眼光來看待彼此的關係，並促使合作成員建立起長期的夥伴關係，以獲致合作優勢。所以承諾可用以表示夥伴關係的重要性，且是衡量未來關係的重要變數（Wilson, 1995）。再者，John et al.（2000）則融合多位學者的觀點，將承諾歸納成以下三點：

- （1）是長期、策略性夥伴關係的核心成功要素，因為企業會犧牲短期利益以實現長期利益。
- （2）有意願承擔風險並透過投資來表達更深入關係的意圖，且有持續的欲望以維持具有價值的關係。
- （3）隱含有此關係是相當重要的概念。

因此，綜合上述學者的說法，本研究將承諾定義為：「合作雙方為了實現未來共同的目標願意犧牲短期的利益並且貢獻關鍵性資源，來表示對雙方關係的重視及想要維繫的慾望。」



2.承諾的意涵

承諾是合作關係中相當重要的因素之一，並為發展夥伴關係的核心成分。在組織行為的研究中，承諾一直是研究的重點，但在關係行銷中，承諾則屬於較新的觀念（Morgan & Hunt, 1994）。承諾對於關係式交易而言，是相當重要的觀念（Gunlanch & Murphy, 1993）。在高度承諾的關係中，承諾會正面的影響合作成員的行為傾向與行為，且成員的順從與繼續合作的意願是發自於內心，而非是被迫的。由此可知，對關係的承諾愈大，不僅相互合作能產生正向的影響，且夥伴脫離關係的傾向將愈小（Morgan & Hunt, 1994）。因此，夥伴關係中承諾越高者，則越趨向於關係式交易。

再者，處於彼此承諾的情況下，亦較不需擔心對方的背叛及投機行為，因為投機行為的產生，不僅會增加緊張的情勢，甚至會造成終止合作關係的嚴重後果，而背叛亦會導致過去所有的投資均無法回收（Ganesan, 1994）。此外，較少承諾的一方則可能會產生放棄關係的念頭，不僅較不願意犧牲自我的利益，亦會造成非功能性衝突的增加

(Bennet and John, 2001)。而承諾除能影響合作成員的行為，對於心裡層面亦有其決定能力。Bennet and John (2000) 便認為，承諾是基於情感的驅動，而產生維繫長期合作關係意願。所以承諾會使合作夥伴為彼此的將來而建立關係 (Mohr and Spekman, 1994)、努力解決短期問題以達成長期目標、較願意投入時間與資源，並有意願維持合作關係。由此可知，夥伴關係若具有承諾的特質，將可為合作夥伴帶來長久與穩定的交易保證，並能呈現出成功合作關係的正向效果。換言之，承諾不僅能使企業減少成本的支出，亦可使彼此在合作關係中能有較大的彈性以因應動態環境的變化。所以在高度承諾的關係中，合作成員應對彼此關係感到某種程度的滿意 (Mohr and Spekman, 1994)。

3.承諾的衡量構面

Mathieu & Zajac (1990) 主張承諾關係可用下列兩項準則來劃分：

(1) 情感式的承諾 (Affective commitment)

係指合作成員彼此有意願 (desire) 維持關係，因其喜歡並樂意與此合作成員建立夥伴關係。



(2) 計算式的承諾 (Calculative commitment)

係指合作成員彼此意識到有某種「需要」，致使必須去維持夥伴關係，主因則為考量到轉換成本極高，所以計算式的承諾是經過企業冷靜的計算成本及利潤問題後所產生的。

Anderson & Weitz (1992) 則認為承諾行為的定義包含下列三個構面：

(1) 情感的承諾 (Affective Commitment)

係指對夥伴產生好感而希望持續維持彼此的關係。

(2) 對關係持續的期望 (Expectation of Continuity)

係指企業對本身及夥伴有維持關係企圖的認知，並反映出關係的穩定性。

(3) 願意對彼此關係的投資 (Willingness to Invest in the Relationship)

企圖透過資本的投資與努力來改善與夥伴間現有的關係，使彼此關係能更進一步成長。

Kim & Frazier (1997) 對過去文獻整理後提出修正，認為承諾主要可由下列三項因素所組成：

(1) 持續的承諾 (Continuance commitment)

係指組織需要且想要去維持合作成員彼此間的關係。

(2) 行為的承諾 (Behavioral commitment)

係指組織在夥伴有需要時，能適時地提供特別的援助。

(3) 情感的承諾 (Affective commitment)

係指組織能感覺彼此間關係和諧與融洽的程度。意即當合作成員有利益共享或親密關係存在時，即具有高度的融洽。

由於本研究認為承諾是屬於情感面的態度傾向，不僅有助於建立長期夥伴關係，亦具有投入資源與努力的欲望，以維繫具有價值的關係，因此，依據本研究對承諾所作之定義，並參考上列所述的承諾構面與衡量準則，茲採用 Anderson & Weitz (1992) 所發展的三個構面之中的：情感承諾、未來關係的期望這兩個來表達所欲衡量的概念。

對於企業而言，承諾是代表合作夥伴對於彼此關係的認同與保證，包含資源的提供及合作計劃的相互支援等，所以承諾是基於情感驅動而產生維繫關係的意願，並可視為是未來能繼續合作的一種肯定。由此可知，承諾是以長遠的眼光來看待彼此的關係，並認為此關係是具有潛在的價值，也使得承諾的雙方願意犧牲短期的利益，以獲得長期的合作優勢。

2-3-3 知識交流

舊的知識方程式認為『知識就是力量』，因此必須密藏知識方能獲得力量而新的知識方程式則認為『知識等於力量』，所以知識須經由流通方能創造更多的價值，企業並可藉由分享知識以增進力量（Davenport, 1998）。由此可知，未來的世紀，是知識的世紀，沒有知識的交換，就沒有財富的創造。本研究將針對知識分享之定義及意涵等詳加探討。

1. 知識分享的定義

對於知識分享的定義與描述方式，迄今學者尚無一致的看法。Nonaka & Takeuchi (1995)指出，知識分享為內隱與外顯知識彼此間互動的過程，其結果則為知識的創新，所以可將知識分享視為是一種學習，並可使他方能獲得有效行動能力的過程。因此，當組織成員彼此從他方身上獲取重要、有用，甚至是專屬於特定企業所擁有的知識時，就是在進行知識的分享（Cannon and Perreult, 1999；張中和，2000）。由此可知，企業若能將知識進行有效的儲存，即可使知識擁有者與需求者，在不同空間或時間上進行知識的分享（Wijnhoven, 1998）。因此，本研究將知識分享定義為：「合作夥伴間願意進行正式與非正式雙向資訊的交流，且在適當的時機獲取及時的資訊或是夥伴會主動提供有益的資訊分享，包括組織間的機密內隱知識，經驗的傳承和學習，這都可以幫助雙方的成長學習也可以促進良好的互動關係累積。」

2. 知識分享的意涵

知識存在於人們之間，且企業的人力資本是複雜、獨特、有價值及經過社會化的，因此知識的創造可幫助企業發展持久的競爭優勢（Hitt et al., 2001）。所以現今企業建立夥伴關係，已不再只是單純考量交易成本與策略因素，更希望藉由關係的建立，使企業能從合作中學習到重要知識與技能，意即企業希望透過良好的互動關係，促使合作成員分享彼此的經驗及資源，以利於知識的取得、移轉及創造。

依據資源依賴觀點而言，內隱知識是獨特的、難以移轉與模仿及不可替代的，因此並無法像外顯知識般可完整表達出來，所以內隱知識與外顯知識相形之下更為重要（Ambrosini & Bowman, 2001），因此，企業若能從夥伴身上獲取內隱的知識，則不僅可使彼此關係更為緊密，亦能提升自我核心競爭力及獲致持續的競爭優勢（Dyer & Singh, 1998；Ambrosini & Bowman, 2001）。在許多案例中，即能發現合作夥伴是許多新想法及資源的主要來源，例如企業為回應環境的快速變動並提昇內部效率，即可藉由合作網路來累積知識與 know-how，以開拓新市場（Ciborra, 1991）。而 Toyota 則透過與供應商發展相互的知識分享，進而產生效率更佳的跨組織或網路學習（Dyer & Nobeoka, 2000）。所以企業透過知識的分享，不僅能更加瞭解彼此的行為、獲得所需的知識與技術，及促進彼此之間的密切往來，亦能產生有效的學習交換環境（Von Hippel, 1988），使企業得以持續修改其營運模式（Hitt et al., 2001；Kuratko, Ireland & Hornsby, 2001），進而獲取關係租（Dyer & Singh, 1998）。

由此可知，知識分享是鼓勵夥伴以透明、互惠的方式來移轉知識，並透過良性的互動關係，使企業可以分享彼此的經驗、資源或知識的學習，以發揮組織間關係的槓桿作用（Leveraging），並透過良好的知識轉移機制，來獲得更多的創新（Dyer & Nobeoka, 2000），進而達成總體與個體的最大利益。

2-3-4 共同問題解決

在全球市場的興起與激烈的競爭環境中，單一組織對於產品的生產必須依賴越來越多的外部資源。而其中由合作聯盟所形成的組織間網路，則是組織取得外部資源最有效的方法之一也是問題出現尋求解決的資源之一（Gulati, 1999; Lane & Lubatkin, 1998）。透過此種網絡所建立的關係資本，使得廠商自願性的交易、共享或共同發展產品、技術與服務，共同解決問題，除有效降低風險外，更有助於下一次合作的形成（Ahuja, 2000; Dyer & Nobeoka, 2000）。因此利用合作夥伴的一起投入資源、技術共同解決問題會累積夥伴間的關係資本，如果組織能夠對組織間的關係資本作有效的管理，則可以槓桿的運用其關

係能力來強化自己本身的競爭優勢。

因此，本研究將共同解決問題定義為：「合作夥伴間一起投入資源及努力去解決合作間可能會發生的問題，以期能夠克服困難達到共同的目標。運用彼此相容的工作系統作連結分相經驗，並且願意進行面對面做良好的溝通。」

（一）作業系統的連結

二十一世紀是科技競爭日趨激烈的新世代，隨著資訊科技的演進，網際網路的盛行，企業個體的資源已不足以因應市場的需求，加上企業資訊系統日趨成熟與普及的應用，促使經營者競相引進電腦化系統以改進作業流程的效率。再者，夥伴關係的成功決非一蹴可幾，員工之間充分的溝通亦是促進關係成長的重要因素之一。由此可知，在面臨強大的產業競爭壓力之下，除了改善企業的經營體質外，亦應開始思考如何建立相容企業的資訊系統，並促進彼此之間的溝通，以達成資源生產及整體競爭力的有效提昇，因此，本研究將針對作業連結之定義及意涵等詳加探討。

1. 作業連結的定義

對於作業連結之定義，迄今學者尚未有相同的觀點。Cannon & Perreault (1999) 指出，所謂作業連結 (Operational linkages) 係指合作成員為促進營運，而連結彼此系統及程式的程度，內容包含電腦化存貨清單/訂單、補貨系統及 JIT 等。且作業連結的程度亦可分為兩種類型，一種為兩個組織完全獨立運作，企業之間並沒有進行內部系統的連結，另一種則為企業彼此內部系統存在緊密的連結 (Heide, 1994)。此外，Hong (2002) 並提出組織間系統 (Inter Organizational Systems, IOS) 的概念，其意涵與作業連結極為相似，認為組織間系統係指兩個或兩個以上的組織，透過資訊系統以跨越傳統的企業疆界，進行彼此連結的程度。

因此，綜合上述學者說法，本研究將作業連結定義為：「合作夥伴為產生更緊密互動之關係，增進營運之效率，因而願意對彼此的作業系統及電腦程式進行相容之結。」

2.作業連結的意涵

所謂合作，係指企業彼此之間相互連結，並為達成共同的目標而投入資源，而為能有效進行企業整體營運的連結，便需善用日益發達的資訊科技，這使得資訊科技的角色產生改變—從競爭的武器轉變成組織間合作的推動者 (Hong,2002)，因此可將科技視為是關係的促進劑，使合作成員得以透過網際網路、商業網路及特定軟體工具的設置來促進彼此之間的連結 (McCutcheou & Stuart,2000)。因此，企業彼此之間已逐漸藉由建立電子化連結以獲致競爭優勢 (Hong,2002)。合作成員在作業及系統的調和與連結，不僅可以去除不必要的作業、強化產品交期速度、縮減交易成本及提高企業的競爭優勢，亦可促進互動關係的改善 (Jordan, 1997；Brewer & Speh, 2000)。且資訊科技的使用程度愈頻繁，系統的相容性愈高，將使彼此的互動關係更形緊密，例如摩托羅拉 (Motorola) 即使用排程資訊共用系統，以聯合所有供應商的力量，來改善彼此的存貨管理系統、聯合成本，並增加彼此的反應能力 (Jordan, 1997)。由此可知，藉由資訊科技的發展，將會加快企業彼此之間的連結速度，不僅有助於提升對於夥伴的掌控程度，亦能立即將需求透過網際網路來通知對方，且資訊或資料的傳輸亦會因網路科技的自動核檢而減少錯誤。因而企業不僅可將非核心的部分委外處理，亦能將資源投注於核心能力上，以強化自身的競爭力。所以導入資訊科技不僅可促進互動關係的改善，且資訊科技的使用程度愈頻繁，系統的相容性愈高，將使組織間互動關係更形緊密 (Jordan, 1997)。

(二) 問題的解決

企業間合作之初一定會發生很多不相容的問題，而如何使關係能密切一定要靠不斷的溝通將彼此間的問題解決。而企業間持續進行溝通，除了有益於彼此建立瞭解的礎，亦能及時且有效率的解決問題，故可使彼此的關係更穩固。因此，企業間問題的坦誠溝通解決是可以提供合作成員必要的協助，從中學習重要的知識與技能，此舉不僅有助於強化彼此的合作關係，亦可以累積關係資產，進而提升雙方企業在市場的績效。

1.問題解決的定義

企業應隨時告知合作夥伴作業的進展，並立即解決問題；而資深經理人員之間的會晤，除了有助於彼此建立瞭解的基礎、提供解決難題的機會及使各管理階層有對話的空間外，並能使合作關係更形穩固（Jordan, 1997）。而吳思華（2000）更提出可以成員的互動程度，即人員與團體互動的頻率、涉入人員的層級、人員的廣度、正式與非正式的聯繫情形，來作為判斷互動程度的依據。由此可知，在所有層級皆有良好關係是相當重要的，如此一來，企業可以在問題發生時，得知錯誤的癥結所在，並能立即尋求解決之道。所以企業為求能快速反應市場需求的變化，製造商與供應商的所有層級均應有所聯繫，並應經常進行面對面的溝通，使彼此都能清楚瞭解整體營運過程，促使企業能快速的反應市場現況。

因此，綜合以上的文獻本研究將問題解決定義為：「合作夥伴間合作過程產生問題時，彼此不同層級的員工亦會時常就問題或是合作計畫來進行面對面的溝通。」

2.問題的解決的意涵

因為合作時問題的出現是需要透過雙方誠實的溝通一同尋解決之道，所以溝通在問題解決這個構面變得相當的重要。因此，關係式的溝通相當重要，強調訊息與回饋是同步的，使訊息傳送者與接收者得以產生緊密的結合，因此深入互動的組織間關係，更需要彼此各部門之間均能自由溝通方得以成功（Kothandaraman & Wilson, 2000）。所以關係式溝通不僅有助於強化既有的交易關係，亦使合作成員更有意願來維繫具有價值的關係（Pelton et al.,2001）。而企業應隨時告知合作夥伴作業的進展，並立即解決問題；而資深經理人員之間的會晤，除了有助於彼此建立瞭解的基礎、提供解決難題的機會及使各管理階層有對話的空間外，並能使合作關係更形穩固（Jordan, 1997）。而吳思華（2000）更提出可以成員的互動程度，即人員與團體互動的頻率、涉入人員的層級、人員的廣度、正式與非正式的聯繫情形，來作為判斷互動程度的依據。由此可知，在所有層級皆有良好關係是相當重要的，如此一來，企業可以在問題發生時，得知錯誤的癥結所在，並能

立即尋求解決之道。所以企業為求能快速反應市場需求的變化，製造商與供應商的所有層級均應有所聯繫，並應經常進行面對面的溝通，使彼此都能清楚瞭解整體營運過程，促使企業能快速的反應市場現況。



第三章 研究方法

本章將針對研究架構、研究假設、操作性定義與研究變數、研究設計、資料分析方法加以探討。

3-1 研究架構

隨著環境多變、科技迅速發展與消費者需求多樣的情況下，企業為維持其生存與競爭力，必須不斷地與合作夥伴合作，建立互利共榮的長期夥伴關係，這是因為許多管理學者均深深地了解企業成長亦有其極限（Mahoney & Pandian, 1992），如果僅在企業本身流程上改善以彈性因應，這是無法跟上環境的變化速度；反而企業間的合作關係是能夠快速因應配合環境變化，而增加彼此的競爭優勢。尤其當企業無法完全經由內部取得所需資源時，就需要和環境中控制關鍵因素的其他企業進行合作，以獲取企業內部所需的資訊、資源。

然而，如何有效地經營彼此間的合作關係，這是需要雙方在事前選擇合作對象時的考慮因素及清楚的遠景、親密的互動以及互利的貢獻中逐漸形成，上述三者乃需藉由雙方共同努力所致。在此，本研究認為可透過企業間的協調合作，以增進雙方溝通互動上的資訊、資源或潛能的互換，進而增加雙方的彼此關係資本的累積以增加彼此的競爭優勢。

而本研究欲想要企業間之關係資本累積的影響因素，所以本研究擬採整合性之觀點，以「合作夥伴的選擇特質—關係強度—建立並維持長期夥伴關係（關係資本的累積）」的模式來進行研究，即合作夥伴在締結關係之初對彼此的認知、因認知而發展對此關係所抱持的態度、認知與態度對關係緊密互動程度之影響，及關係的互動發展狀況對於後續合作之後關係資本之累積，以發展完整的模型，並對各構面變數之相關性詳加探討。綜合上述，本研究根據研究動機與文獻探討，提出圖 3-1 即為本研究依據相關文獻探討所擬定之研究架構，其中包含三個本研究所想要探究的問題，依序為：1. 合作夥伴的特

質對於關係資本之影響；2. 合作夥伴的特質對於關係強度之影響；3. 關係強度對於關係資本之影響。

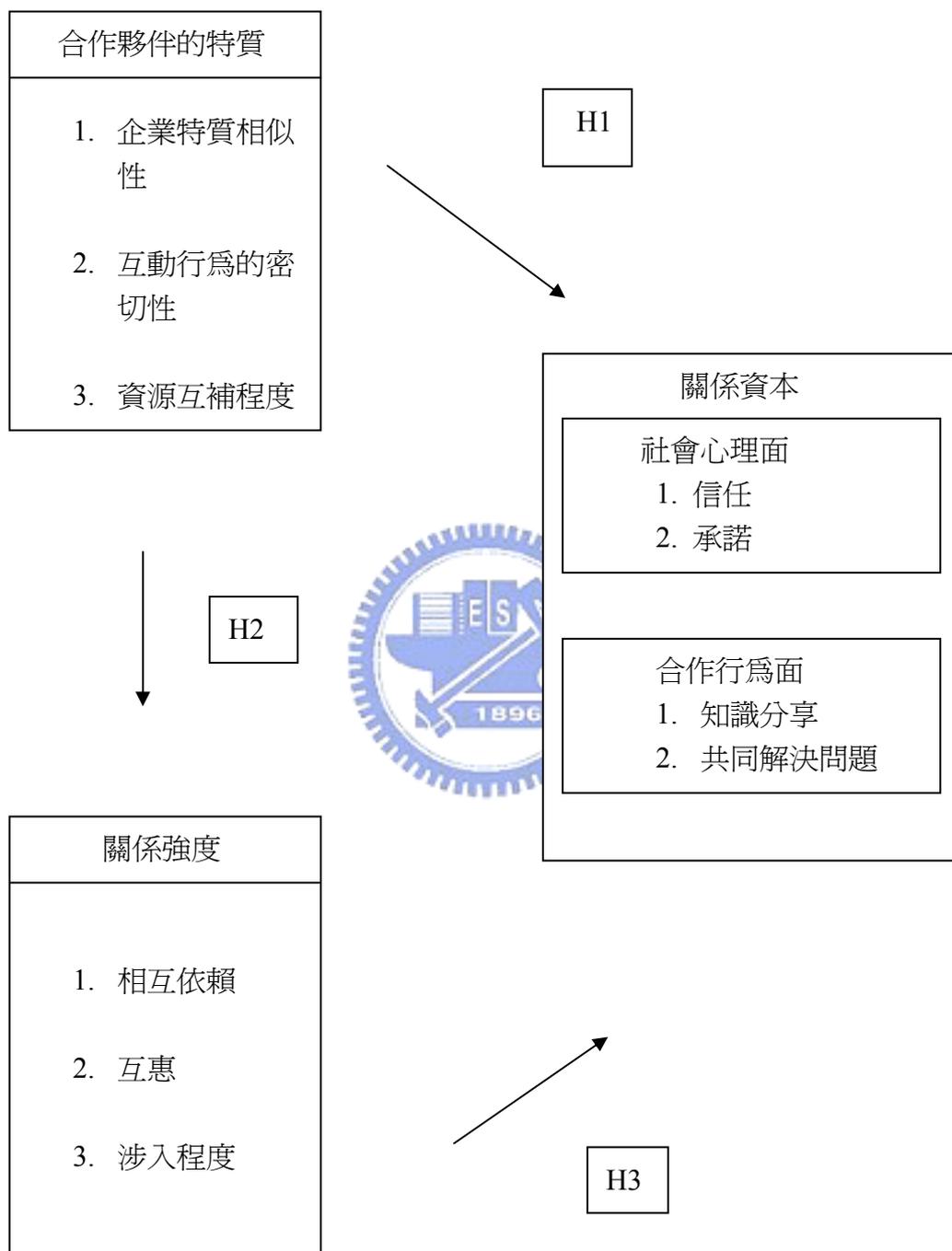


圖 3-1 研究架構

3-2 研究假設

3-2-1 合作夥伴的特質與關係資本間的關聯

組織在參與合作活動之前，會透過各種管道收集夥伴的各種經營資訊、策略方向等等，以進一步瞭解、評估夥伴是否為最適合的選擇。

因而 Bennet & John(2001)曾提出，所謂策略的適配性 (strategic fit)，意義如同策略目標的共同性、互補的策略性目標、相同的目標、目標的一致性以及營運的配適性——夥伴在營運過程、文化與經營哲學、管理體系及領導風格上的相似性，且夥伴的適配性特質會決定組織間是否可能會形成合作關係。由此可知，當兩組織的文化背景、經營模式、目標一致時，合作夥伴有比較相近甚至共同的價值觀，且目標越一致時，對彼此的交換關係的信任程度會較高，並且願意做出承諾；且 Smith & Barclay(1997)認為，組織差異性會影響彼此的可信任的程度。因此，組織間的文化相似性較高或相容度較高將會有助於彼此的預測及瞭解，在和合作行為上也比較容易溝通，資訊的互通也比較順暢。

而企業資源在聯盟建立的過程中扮演著一個極重要的角色 (Jeffrey et al. 2001)。Hoskisson & Buesenitz(2001)也提出，企業應尋求互補性資源以彌補既有企業資源的不足，因此，在夥伴的合作活動之中雙方都會希望透過本身能掌控的資源再加上夥伴提供的互補資源彼此互相運用來創造資源最大的價值。所以，當組織間資源與能力互補時，更會加深夥伴欲建立關係的意念及企圖。更有學者 Madhok(1994)認為這樣的互補性所提供的附加價值，能有助於合作夥伴發展信認的關係，也因為這樣互補性資源的運用可以創造出綜效，進而可促進關係的發展，加深企業間持續建立長期關係的理念，亦即會因為資源互補而提升了彼此關係的承諾。也因為這樣的資源互補的運用，雙方可以幫助對方解決共同合作間的問題。另外，Liver(1990)認為，資源互補會使夥伴之間存在資源依賴性，需要彼此的資源和能力，因此他們會扮演雙方的護衛者，並且在合作關係中，創造累積出關係資本，以求關係的長期維持。

最後，Artz & Brush(2000)及 Kale et al.(2000)等學者以互動的觀點來說明組織間的合作關係，認為合作是一種關係上的交易，強調組織透過持續的互動來進行合作關係，透過這樣的互動加強彼此的信任和承諾。而這些互動可以藉由資訊分享和過去合作經驗來衡量，林嘉銘（2000）。

由於合作是雙向的交流，因此合作時資訊是否可以順暢的交流是值得注意的。當資訊是可以透明的交流則可以減少投機行為的產生，增加組織中的信任使彼此願意從事長期的關係的維持 Anand & Khanna（2000）。而有了這樣的信任夥伴間也會有意願將彼此的知識轉移和對方分享，甚至是較機密的資訊 Frank & Richard(2000)。再者，資訊互動的品質增加也會促進彼此的溝通與學習 Davenport et al.(1999)。

有關過去的合作經驗方面，Doz,Hamel & Prahalad(1989)等學者曾經提出：企業採取合作或是策略聯盟可能因為合作夥伴的投機行為而受到傷害，因此，可供信賴的企業過去的合作經驗或是聲譽皆會對彼此合作的意願造成影響。過去的經驗建立起夥伴間合作一開始的信任和互相的瞭解，有信任的氣氛促使夥伴間能順暢地知識分享 Jarillo(1988)，共同的解決問題。因此合作夥伴間的瞭解和信任、缺乏投機行為的傾向，這都是必須透過夥伴間持續的互動才能累積夥伴間的信任和相互瞭解，提升關係資本的建立。因此本研究推論出：

H1a：合作夥伴的特質愈相近對關係資本的社會心理層面（信任和承諾）有正向的影響。

H1b：合作夥伴的特質越相近對關係資本的合作行為層面（知識分享和共同解決問題）有正向的影響。

3-2-2 合作夥伴特質與關係強度之間的關聯

夥伴間經營模式、領導風格及文化的差異有可能會影響或阻礙相互間的情感決策，並有可能會減少資訊分享及產生事實的扭曲。而運用一致性來作為交易夥伴的選擇則，

可以幫助夥伴協調錯綜複雜的事物，在提供人物力資源運用更為方便以促進組織間的聯結 Angeles & Nath(2001)。使組織雙方藉由協調以追求相對的利益增加，希望持續參與，藉由過去的合作經驗及期望使互惠的感覺加強，增加關係的緊密程度。另外，當夥伴的文化背景和經營型態類似會使彼此涉入的障礙降低，比較容易瞭解對方的決策意圖而使關係的強度更緊密。

Maltz(1995)提出，每個夥伴必須將目標定義清楚，轉換成指導準則以引領彼此付出持續的努力，朝向成功且有利益的關係前進。因此，夥伴間會因為彼此的目標一致性或相容性而引起動機去形成親密的關係。使得彼此間相互依賴的程度增加，而當目標完成對於雙方也有實質利益上的增加。

組織在營運及競爭的過程中，因為本身的資源能力的不足常常無法單獨面臨市場上其他競爭者的競爭，因此會尋找可以互補資源的夥伴合作以求獲取競爭優勢。所以合作的重要目的之一是互補彼此資源的不足。因此組織間常會因不同的技術、知識及策略的互補而相結合 Andrew(2000)；Inkpen(2001)，而合作成員擁有資源互補性可促成彼此更願意相互付出以維持合作的關係 Communing(1984)。

由此可知，合作成員愈具有互補資源和能力，則愈有意願與對方建立較緊密的關係。因此本研究推論出：

H2a：合作夥伴的特質中企業特質愈相似對於關係強度有正向的影響。

H2b：合作夥伴的特質中互動行為愈頻繁對於關係強度有正向的影響。

H2c：合作夥伴的特質中資源互補性愈高對於關係強度有正向的影響。

3-2-3 關係強度與關係資本之間的關聯

關係資本意指在夥伴間緊密互動下彼此相互交流所建立的友誼關係，這類的關係可以經由合作交易逐漸累積，亦即隨著合作互動的時間越長越能相嵌在彼此的關係中。本研究綜合 Cull 等人(2000)所提的關係資本之社會心理觀點(信任與承諾)與 Heide & John

(1992)所提的聯盟行為(資訊交換)來當作關係資本的變項，並且在行為面再加入共同解決問題這一個構面來加強解釋行為面。

在現在的企業複雜的競爭環境下，企業不可能只靠自己單獨的力量就可以在這樣的環境下生存，因此企業會開始尋求可以相互合作的夥伴，而許多學者也提出信任和承諾會影響人們對關係的行為 Heide & John(1990)；Fisher & Nevin(1996)因此，信任成為企業間的一種管理機制，有助於強化彼此的關係及市場競爭力。而承諾則表示彼此對關係的保證，並以長遠的眼光來看待具有潛在的價值關係，使的合作夥伴會願意犧牲短期利益，以求長期共同合作的優勢。

由此可知，信任是長期關係的重要因素 Frank & Richard(2000)，使合作夥伴在面臨衝突或是暫時的利益失衡時，會選擇相信對方對這個合作關係更具有包容力，以避免可能產生的危機 Madhok(1995)。當以較緊密的關係當作基礎時會使信任得以加速發展，因為相互依賴資源的運用必須要靠信任對方才得以無私付出供給也相信對方也會對自己所需的資源有求必應。再者，彼此雙方的因為涉入程度高對彼此的資訊也容易獲得及瞭解，資訊決策透明化知道對方不會有投機意圖也會促使雙方的信任提升。所以信任程度越高，表示越有意願對關係投注心力維持。所謂承諾，亦即長期夥伴關係的核心成功因素，指的是企業願意承擔風險與犧牲短期利益並且願意貢獻關鍵性資源來表示更深入關係的意圖，並且有持續維持關係的慾望，以實現共同長期的目標 Moorman et al.(1992)；Kumar，Scheer & Steenkamp(1995)。因此，當合作夥伴認為該關係是值得信任的，相當重要的，組織間的承諾會促使成員建立長期的夥伴關係。所以承諾是信任下的產物。

由於合作關係的建立是雙向的交流，當組織間的相互依賴的程度越高；互惠的共識越強；涉入的程度越深入彼此間的交流就越頻繁，因為瞭解信任程度也會增加會使的合作夥伴覺得被尊重，更會願意將本身的知識及專業技術轉移，分享較機密的資訊 Frank & Richard(2000)；也會增進彼此間的學習以及溝通 Kale et al.(2000)。當有問題出現時雙方皆會有能力及意願共同解決。而透過行為面的交流會使夥伴間具有對這份合作關係的認同感，進一步能累積關係資本強化彼此的關係及增進市場競爭力。因此本研究推論出：

H3a：關係強度愈緊密對關係資本的社會心理層面（信任和承諾）有正向的影響。

H3b：關係強度愈緊密對關係資本的合作行為層面（知識分享和共同解決問題）有正向的影響。

3-2-4 合作夥伴特質、關係強度及關係資本的關連

綜合上述的假說，本研究認為合作夥伴特質、關係強度及關係資本三者之間可能不只是單純由單一構面影響另一個構面，有可能構面間彼此互動也會有某種程度的影響。經由上述 H1：合作夥伴特質對關係資本產生正向影響；H2：合作夥伴特質對關係強度有正向的影響；H3：關係強度對關係資本產生正向的影響，發現合作夥伴有可能經由合作使雙方的關係發展密切，在進而因為這樣緊密的關係產生心理上的認同及行為的互動，以致共同創造累積關係資本，求得關係的長期維持。因此，本研究大膽假設合作夥伴特質會經由關係強度間接對關係資本產生影響。

H4：合作夥伴特質會經由關係強度對關係資本產生間接的影響。

3-3 研究變數及操作性定義

本研究變數共分為四大部份，依序為合作夥伴的特質、關係強度及關係資本，茲將研究模型中的各變數及操作性定義彙整如下。

3-3-1 合作夥伴的特質

企業在參與合作活動前，會透過各種管道收集夥伴的各項經營資訊，進一步瞭解夥伴的營運狀況與資源能力，評估對方是否為最合適之合作夥伴，以求日後合作績效好。因此，企業對於合作夥伴會有一些基本要求，重視更多夥伴間與合作有關的特質，以利於彼此日後是否願意締結夥伴之間的關係也就是本研究所提及的「關係資本」。

因此本研究將合作夥伴特質定義為：「企業將締結夥伴關係之前，會針對雙方的企業特質等內外條件及交流互動的程度加以審視，並針對雙方相互的資源擁有程度加以

衡量評估，選擇適當特質的合作夥伴，以利後續的合作發展，以及有助於累積相互的緊密互動關係」。而在合作夥伴特質這個構面，本研究再加以區分為：企業特質、互動行為及或獲取資源這三個主要重要變項。

(一) 企業特質相似性

本研究將企業特質相似性定義為：「合作夥伴彼此在企業內部文化、經營模式及規模都是相似的，並且願意為互相營運做適度的改變；另外對於未來的目標規劃趨向一致有益於彼此關係的正向發展與培育。」

表 3-1 企業特質相似性的操作性定義

研究變數		衡量問項	文獻
企業特質	文化相似	1. 貴公司與合作公司的經營模式、價值觀、社會規範大致相似。 2. 貴公司與合作公司可以接受彼此的經營理念。 3. 貴公司與合作公司存在相容的企業目標。	MB Sarkar Raj Echambadi et al.(2001) 江淑娟 (1999)
	目標一致	4. 貴公司與合作公司會相互支持彼此企業的目標。 5. 貴公司與合作公司聯合制訂合作的目標。 6. 貴公司與合作公司皆願意配合合作之需要而做改變。	Jap(1999) 黃怡菁 (2000)
	協調性	7. 貴公司與合作公司願意相互配合做營運上的改變。 8. 貴公司與合作公司皆尊重且接受雙方的組織運作模式。	

(二) 互動行為的密切性

本研究將互動行為的密切性定義為：「合作夥伴在建立關係之前的合作經驗及外界對於合作夥伴的評價都是影響選擇夥伴的條件，另外夥伴間的溝通交流管道是否是互惠透明的雙向溝通這都是屬於互動行為的範疇。」

表 3-2 互動行為密切性的操作性定義

研究變數		衡量問項	文獻
互動行為	過去合作經驗	9. 貴公司選擇合作公司有考慮先前的合作經驗。 10. 貴公司選擇合作公司會將對方的聲譽列為考慮條件。	Kale et al.(2000) Grant(1996)
	溝通	11. 貴公司曾考慮與合作公司溝通頻繁度問題。 12. 貴公司曾考慮與合作公司的溝通是雙向的。 13. 貴公司曾考慮與合作公司的溝通是具有時效性。	林嘉銘 (2000)

(三) 資源互補程度

本研究中將資源互補性程度這個變數定義為：「合作夥伴各自擁有自己獨特的資源與專業能力是別人無可取代的，合作夥伴彼此經由整合可以相互利用獲取所需的資源以增加彼此的綜效。」本研究將這個資源互補當作建立雙方關係資本的連結緊密的主要來源。

表 3-3 資源互程度的操作性定義

研究變數	衡量問項	文獻
資源互補	14. 貴公司與合作公司所貢獻的資源都是對方所需要的。 15 貴公司與合作公司可藉由雙方不同資源與專業能力整合，達成彼此的綜效。 16 貴公司與合作公司利用合作可以共用資源和專業技術。	MB Sarkar Raj Echambadi et al.(2001) 林嘉銘（2000）

3-3-2 關係強度

企業合作所建立的關係越緊密維持越久對於日後關係資本的累積具有相當的影響力，因此合作夥伴日後是否可以穩健的合作發展彼此間的關係的強度是有相當大的關係。因此，本研究將關係強度定義為：「合作夥伴間對於未來的關係是否可以穩健發展以及產生緊密的互動行為並且對未來有意願投入資源及努力，以建立強有力的關係資本。」因此，在關係強度這個構面我們選擇相互依賴、互惠及涉入程度作為這個構面的重要變數。

（一）相互依賴

本研究將相互依賴定義為：「合作夥伴間因為要滿足彼此間的目標達成而所需要對方相互幫忙及互相需求的程度。」

表 3-4 相互依賴的操作性定義

研究變數	衡量問項	文獻
相互依賴	<ol style="list-style-type: none"> 1. 貴公司為了目標的達成，必須依賴對方資源。 2. 貴公司需要借重對方的技術分享以達成目標。 3. 貴公司與合作公司彼此商業活動有很大的相關性。 	Susan L.Golicis et al. (2003)

(二) 互惠

本研究將互惠定義為：「強調合作夥伴間彼此的合作、同步行動與協調，相信彼此會將對方最佳利益納入考量求得雙方彼此利益皆有所成長。」

表 3-5 互惠的操作性定義

研究變數	衡量問項	文獻
互惠	<ol style="list-style-type: none"> 4. 貴公司與合作公司彼此在關係中可以各取所需、互蒙其利。 5. 貴公司與合作公司雙方做決策時不會只考慮自己的利益。 6. 貴公司與合作公司願意提供必要的資源以促進合作成效。 	MB Sarkar Raj Echambadi et al.(2001)

(三) 涉入程度

本研究將涉入程度定義為：「合作夥伴認為彼此間的關係是重要的且具有一定程度的價值，願意投入資源和努力對對方作一切和目標有關所需要的交流不管是資訊上或是行為上的。」

表 3-6 涉入程度的操作性定義

研究變數	衡量問項	文獻
涉入程度	<p>7. 貴公司本身的資源不足，常會運用相當多合作公司的核心資源。</p> <p>8. 貴公司與合作公司財務上獨立，沒有合資、入股等情況存在。</p> <p>9. 貴公司與合作公司對於雙方的營運大體狀況相當瞭解。</p> <p>10. 貴公司與合作公司有多樣管道可以互相獲得重要訊息。</p>	<p>林嘉銘 (2000)</p> <p>Susan L.Golicis et al. (2003)</p>

3-3-3 關係資本



關係資本的定義和解釋各個學者因為應用的方向不同，因此有很多不同的觀點。本研究經由統合彙整將關係資本定義為：「夥伴關係緊密互動下彼此相互交流所建立的一種友誼關係，這關係可以經由合作交易逐漸累積，亦即隨著合作互動的時間越長，雙方的所奠定友誼越能相嵌在彼此的關係中。」

本研究將關係資本分為社會心理面及合作的行為面來探討，以求較完整的涵括關係資本這個構面。

(一) 社會心理面

社會心理面的關係資本又再加以區分為信任和承諾，其定義分別如下：

1. 信任的定義：「合作夥伴間具有誠實相對及相互體諒的信念，因為有這樣的信念可以減少彼此溝通的成本，以及相互的猜忌，避免做出傷害對方的投機行為。」

表 3-7 信任的操作性定義

研究變數		衡量問項	文獻
信任	可靠性	1. 貴公司與合作公司雙方有高度的信賴。 2. 貴公司與合作公司皆遵守已承諾的約定。 3. 貴公司相信對方不會在背後採取投機行為。	Doney & Cannon(1997) Ganesan (1994) Kumar et al.(1995)
	善意	4. 貴公司與合作公司做決策時會同時考慮彼此可能的影響。 5. 貴公司對於合作公司時時提高警覺。	黃怡菁 (2000)

2.承諾的定義：「合作雙方為了實現未來共同的目標願意犧牲短期的利益並且貢獻關鍵性資源，來表示對雙方關係的重視及想要維繫的慾望。」

表 3-8 承諾的操作性定義

研究變數		衡量問項	文獻
承諾	情感承諾	6. 貴公司與合作公司不會輕易中斷彼此合作關係。 7. 貴公司與合作公司對於雙方的合作有長期的共識。	Anderson and Weitz(1992) Kumar et al. (1995)

	未來關係的期望	8. 貴公司與合作公司在合作關係結束之後會尋求下次合作的機會。 9. 貴公司會基於合作需要，願意增加資源的投入。 10. 貴公司和合作公司都認為短期利益的犧牲會在未來獲得補償。	Gundlach, Achrol & Mentzer(1995)
--	---------	--	----------------------------------

(二) 合作行為面

在合作行為面的關係資本中又區分為知識分享和共同解決問題，以下是各別的定义。

1. 知識分享的定義：「合作夥伴間願意進行正式及非正式雙向資訊的交流，並且可以在適當的時機獲得及時的資訊或是夥伴會主動提供有益的資訊，包括組織間的機密內隱知識，經驗的傳承和學習，這都可以幫助雙方的成長學習也可以促進良好的互動關係累積。」

表 3-9 知識分享的操作性定義

研究變數		衡量問項	文獻
知識分享	資訊交流	11. 貴公司的合作公司會提供相關的資訊。 12. 貴公司與合作公司彼此的資訊交流是雙向的。 13. 貴公司的合作公司提供的資訊具有時效性。	Kale et al.(2000)

	內隱資訊	<p>14. 貴公司與合作公司彼此分享工作經驗。</p> <p>15. 貴公司與合作公司間有高度技術上的交流。</p> <p>16. 貴公司與合作公司在彼此的 R&D 上提供協助。</p>	
--	------	--	--

2. 共同解決問題的定義：「合作夥伴間一起投入資源及努力去解決合作間可能會發生的問題，以期能夠克服困難達到共同目標。運用彼此相容的工作系統作連結分享經驗，並且願意進行面對面作良好的溝通。」

表 3-10 共同解決問題的操作性定義

研究變數		衡量問項	文獻
共同解決問題	作業系統的連結	<p>17. 貴公司與合作公司的商業活動存在緊密的連結。</p> <p>18. 貴公司定期審視合作公司的營運流程，並加以規劃以求合作順利。</p> <p>19. 貴公司與合作公司彼此的作業系統具有相容性，方便資料的流通。</p>	<p>Ellram and Hendrick(1995)</p> <p>Canon and Perreault(1999)</p>
	問題的解決	<p>20. 貴公司與合作公司會面對面以解決共同的問題。</p> <p>21. 貴公司與合作公司對重要議題願意做妥善的溝通。</p> <p>22. 貴公司與合作公司有問題時願意坦承的溝通。</p>	

3-4 研究設計

本研究採用問卷方式來作為資料蒐集之工具，本節則將針對問卷設計及問卷採樣與回收等詳加說明。

3-4-1 問卷設計

本問卷係依據過去學者所發展出來的量表，並加以修改而成之問卷，由負責與公司合作廠商有相關業務往來之高階主管填寫，並請企業自行選定一家最重要的合作公司作為填答的對象。本問卷主要分為四大部分，茲分述如下。

(一) 合作夥伴的特質

主要探討重點在於『企業欲選擇適當的合作公司並與之建立夥伴關係時，事前所考量之因素』。此外，本問卷為封閉式問卷，共計 16 題，並以李克特 (Likert) 五點尺度來衡量，依企業的選擇來勾選「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」及「非常同意」，並依序給予 1 分、2 分、3 分、4 分及 5 分。

(二) 關係強度

主要探討重點在於『企業與合作公司建立夥伴關係時，關係互動的狀況』。此外，本問卷為封閉式問卷，共計 10 題，並以李克特 (Likert) 五點尺度來衡量，依企業的選擇來勾選「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」及「非常同意」，並依序給予 1 分、2 分、3 分、4 分及 5 分。

(三) 關係資本

主要探討重點為『企業與合作公司建立關係時，促使雙方密切的要素』。此外，本問卷為封閉式問卷，共計 22 題，並以李克特 (Likert) 五點尺度來衡量，依企業的選擇來勾選「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」及「非常同意」，並依序給予 1 分、2 分、3 分、4 分及 5 分。

(四) 企業基本資料

主要目的在於『瞭解受測企業的基本資料，以作為分析及實證結果解釋之依據』。企業基本資料內容包含公司名稱、填表者職稱、公司成立年數、公司先前與其他家公司的合作經驗、與現在主要合作公司的合作年數、與合作公司的合作關係形式、目前員工人數、目前資本額、公司之行業別及合作公司之行業別，共計 11 題。

3-4-2 樣本的選取與問卷的發放

本研究問卷探討的目的在以一個綜觀的關係管理觀點，探討合作夥伴選擇的特質、以及夥伴間關係的緊密強度對於累積彼此之間關係資本的相關性。而夥伴關係運用最多的產業為高科技業者不論是上下游供應商關係或是技術上策略聯盟關係等都是屬於合作的範疇。因此，本研究擬希望透過我國高科技產業與其重要合作夥伴間的關係緊密程度對於關係資本累積影響作為研究的主軸，並以高科技業者作為研究主體與相關問項的提答對象，並以科技廠商與合作公司之間的關係作為研究單位。

其次，本研究的探討的問題屬於跨企業的問題探討，通常都是管理階層的人員或是資深工程師涉入較深，容易瞭解企業整體的運作的狀況及合作活動中所產生的現象與問題。因此，在考量實務上的運作現況及提高問卷整體問卷分析上的信度與效度，在問卷發放的對象上設定為高科技產業中高階主管或是研發部門資深工程師或是採購部門人員填寫。

由於，問卷發放的特殊性，因此在作業上並非以傳統郵寄的方式發送問卷，而是利用架設網路問卷的型式收集資料，先使用電話方式聯絡符合資格的企業，告知研究內容及目的，在取得同意之後既發電子郵件告知網路問卷位置請調查對象上網填寫，另外利用人脈關係有一部份是運用實際紙本填寫。兩個方法雙管齊下，以提高問卷的有效率與回收率。而以這樣的方式無法確定寄發的份數，僅能就回收的部份作說明。

3-5 資料分析方法與流程

依據本研究之研究目的與假設，並針對問卷所回收的資料，以 SPSS 及 LISREL 統計軟體來作為主要分析工具，分析方法包括基本資料統計分析、因素分析、階層迴歸、線性結構關係模式（linear structure relations,LISREL），以利於進行資料的分析。

3-5-1 基本資料統計分析

主要是針對受測廠商的基本資料來進行敘述性統計分析，內容包含填表者職稱、公司成立年數、公司先前與其他家公司的合作經驗、與現在主要合作公司的合作年數、與合作公司的合作關係形式、目前員工人數、目前資本額、公司之行業別及合作公司之行業別。

3-5-2 因素分析

因素分析的主要目的，在於以較少的構面數目，來表示原先的資料結構，因此本研究希望能簡化各構面的變數，以利於後續進行階層迴歸分析及線性結構關係模式（LISREL）。



此外，本研究採用主成分分析法（Principal Component Analysis），選取特徵值大於一之因素，以斜交旋轉法（promax）旋轉轉軸，並以 0.4 作為最低顯著的因素負荷量，對合作夥伴的特質、關係強度、關係資本累積程度進行因素分析，最後並針對各構面之特性予以命名。

3-5-3 階層迴歸分析

迴歸分析可以使用多個預測變數（ X_i ）來說明對單一變數（ Y ）的影響。所以本研究使用多元迴歸的主要目的，是在於瞭解一組預測變數（ X_i ）對一個依變數之間的關係。

3-5-4 線性結構關係模式 (linear structure relations, LISREL)

線性結構關係模式主要目的，是在探討變數間的線性關係，並針對可觀測的（顯性）變數與不可觀測的（潛在）變數之因果模式，來進行假設檢定分析（陳順宇，2000）。而為使本研究結果更臻完善與周延，本研究將針對多元迴歸後的分析結果，繪出因果路徑圖，以針對整體研究模型加以驗證。

3-6 整體信度檢定

判斷測量品質的好壞與否，最常使用的方法即是信度 (reliability)。所謂信度就是即是測量的可靠性 (trustworthiness)，即是指測量結果的一致性 (consistency) 或是穩定度 (stability)。換句話說，當我們對同一事物進行兩次或是兩次以上的測量，其結果的相似程度。若相似程度越高，即代表信度越高，測量的結果也就越可靠。信度的高低是一種相對的觀念，並非全有或全無的特質。因為任何一種測量都會有誤差。(邱皓政,2000)

一般而言，學者可接受的信度不盡相同，有研究者主張 0.7 為信度可被接受的切分點，但並沒有足夠證據可以支持，事實上，大部分的書中都沒有設定數值。因為，Nunnally(1978)曾指出信度的滿意水準取決於如何衡量，如果衡量的工具有較高的效度，則低信度值可能也是可以接受的。另外，依據 Wortzel(1965)的看法認為 α 值小於 0.35 為低信度，應予拒絕，介於 0.70 至 0.98 間，則為高信度。

因此，本研究將問卷的題項做信度分析以求以此份問卷作為研究衡量工具的穩定度，然結果均達到可接受的標準之內。故將結果彙整如下：

表 3-11 問卷信度分析

構面	研究變數	Cronbach' α
合作夥伴特質	企業特質	0.7276
	互動行為	
	資於互補	
關係強度	相互依賴	0.5786
	互惠	
	涉入程度	
關係資本	信任	0.8340
	承諾	
	知識交流	
	共同問題解決	



第四章 資料分析與實證研究

4-1 公司基本資料分析

為瞭解本研究之研究對象的樣本結構，以下將針對企業的基本資料來進行敘述性統計分析，包括：樣本公司行業別、合作公司行業別、成立年數、與合作公司往來年數、公司員工人數、目前資本額。

4-1-1 樣本公司的行業別

因為本問卷限制填卷公司為科技產業，因此這裡主要是針對科技業之下細分的行業別，來進行樣本廠商的基本資料分析。

(一) 公司行業別

依據回收的 105 份有效問卷，樣本公司的行業別多集中在 IC/半導體 (38.1%)、光電通信器材相關業 (15.2%) 及電腦系統相關業 (10.5%)，這和新竹科學園區管理局所統計的產業分類家數比例相吻合，IC/半導體業一直是竹科生產力的大宗，而光電產業是近年不斷急速攀升的行業，因此，本研究的樣本的回收比例上有與實際行業別分佈相近。

表 4-1 公司行業別

行業別	家數	百分比	行業別	家數	百分比
IC/半導體業	40	38.1	運輸工具	1	1.0
MIS 及軟體相關業	4	3.8	金屬製品	1	1.0
電腦系統相關業	11	10.5	化學材料	3	2.9
光電通信器材相關業	16	15.2	塑膠、橡膠製品	1	1.0
網際網路相關業	2	1.9	電子器材	4	3.8
電腦周邊相關業	7	6.7	機器設備	5	4.8
電信服務業	5	4.8	其他	5	4.8

(二) 合作廠商行業別 (複選題)

由回收問卷得知，合作公司的行業別多集中於 IC/半導體業 (20.5%)、電腦系統相關業 (12.3%) 光電通信器材相關業 (10.5%)，這結果和本身公司的行業別相差不遠，這顯示在科技業所選擇的合作對象多半是和本身同屬於同個產業。

表 4-2 合作公司行業別

行業別	家數	百分比	行業別	家數	百分比
IC/半導體業	45	20.5	運輸工具	5	2.3
MIS 及軟體相關業	20	9.1	金屬製品	6	2.7
電腦系統相關業	27	12.3	化學材料	9	4.1
光電通信器材相關業	23	10.5	塑膠.橡膠製品	2	0.9
網際網路相關業	16	7.3	電子器材	4	1.8
電腦週邊相關業	23	10.5	機器設備	11	5.0
電信服務業	6	2.7	多媒體影像處理業	11	5.0
生物科技	4	1.8	其他	8	3.6

4-1-2 公司成立、員工人數、資本額分析

主要是針對公司成立年數、員工人數及公司目前資本額進行基本資料分析。

(一) 成立年數

由樣本回收的資料分析來看，公司成立的年數最多為 5-10 年 (28.6%)，其次為 1-5 年 (20.0%) 及 10-15 年 (18.1%)。由此可知科技公司通常成立的年數不像傳統產業這樣長久，符合時代的潮流科技業者是屬於第四波產業，生命週期循環相當快速。

表 4-3 公司成立年數

合作年數	家數	百分比
1 年以下	5	4.8
1-5 年	59	56.2
5-10 年	22	21.0
10-15 年	13	12.4
15-20 年	4	3.8
30 年以上	2	1.9

(二) 員工人數

根據所回收的有效問卷可知，公司員工人數多分佈於 2000 人以上（24.8%）及 150-500 人（22.9%）。由此可知，樣本公司多為大型的企業。

表 4-4 員工人數

員工人數	家數	百分比
20 人以下	2	1.9
20-50 人	11	10.5
50-100 人	10	9.5
100-150 人	7	6.7
150-500 人	24	22.9
500-1000 人	11	10.5
1000-2000 人	14	13.3
2000 人以上	26	24.8

(三) 公司目前資本額

根據所回收的問卷可發現，企業目前的資本額佔最大多數的 1 億元以上-5 億元以下 (27.6%) 和 200 億以上 (18.1%)。由此可知樣本公司多傾向大型企業，和員工人數相吻合。

表 4-5 公司目前資本額

資本額	家數	百分比
5 千萬以下	9	8.6
5 千萬以上-1 億元以下	3	2.9
1 億元以上-5 億元以下	29	27.6
5 億元以上-10 億元以下	7	6.7
10 億元以上-30 億元以下	15	14.3
30 億元以上-50 億元以下	9	8.6
50 億元以上-100 億元以上	8	7.6
100 億元以上-200 億元以下	6	5.7
200 億元以上	19	18.1

4-1-3 先前的合作經驗、現在的合作年數、合作關係

主要是針對公司與其他公司的合作經驗、與目前最重要合作公司的合作年數及現階段的合作關係進行基本資料分析。

(一) 先前經驗

所回收的樣本中先前經驗年數多集中在 1-5 年 (61.0%) 和 5-10 年 (23.8%)。由此可知，在科技業中先前合作經驗多半都不長久。

表 4-6 先前合作年數

合作年數	家數	百分比
1 年以下	8	7.6
1-5 年	64	61.0
5-10 年	25	23.8
10-15 年	5	4.8
15-20 年	1	1.0
30 年以上	2	1.9

(二) 現任合作公司的合作年數

依所回收的樣本顯示，目前的合作年數多集中在 1-5 年 (56.2%)、5-10 年 (21.0%) 及 10-15 年 (12.4%) 依據這個結果發現科技業的合作年數多半不長久，這跟產業的生命週期可能有強大的關係，科技業者生命週期不長會因應潮流來尋求較佳的合作對象。

表 4-7 目前合作的年數

合作年數	家數	百分比
1 年以下	5	4.8
1-5 年	59	56.2
5-10 年	22	21.0
10-15 年	13	12.4
15-20 年	4	3.8
30 年以上	2	1.9

(三) 合作關係

根據回收的問卷可知，科技業的合作關係多屬於上下游供應商（47.6%）及技術交流（31.4%）這兩大類。因為科技業是一種專業分工現象相當分明的產業，所以對於上下游的接觸會相當頻繁，另外科技業也是一個人力資源、技術密集的產業所以技術上的交流也是常見的。

表 4-8 合作關係

合作關係	家數	百分比
上下游供應商	50	47.6
技術交流	33	31.4
客戶端共同行銷	5	4.8
權益合資	7	6.7
策略聯盟	7	6.7
授權代理加盟	3	2.9

4-2 因素分析

本節針對各研究構面進行因素分析，希望透過因素分析所萃取出構面，能利於研究資料的進一步分析。

4-2-1 合作夥伴的特質

本研究採用因素分析中的主成份分析（Principal Components Method），主要目的在於簡化大量變項為較少數的成分來縮減構面，萃取出因素構面，而為使因素結構更易解釋。在一般進行實證研究的驗證時，除非研究者有其特定的理論作為支持，或有強有力的實證證據，否則為了精確的估計變項與因素關係，使用斜交轉軸是比較貼近的作法，

故本研究因素轉軸採用斜交轉軸 (oblique rotation) 中的 Promax 方法，進行因素矩陣旋轉，萃取特徵值大於 1 及因素負荷量大於 0.4 的因素，並據此結構矩陣來解釋因素意義。因此，本研究首先針對問卷第一部分有關合作夥伴的特質的 16 個題項，包括 8 個企業特質題項、5 個互動行為題項及 3 個資源互補程度題項來進行因素分析，共刪除 C1、C10 二個題項，並萃取出 3 個因素，其與題項間的結構關係如表 4-9 所示。

成分一有 4 個題項，包括 C3 貴公司與合作公司存在相容的企業目標。C11 貴公司曾考慮與合作公司溝通頻繁度的問題；C12 貴公司曾考慮與合作公司溝通管道是雙向；C13 貴公司曾考慮與合作公司溝通是具有時效性的。並依據上述題意綜合將成分一命名為「互動行為」。

成分二有 6 個題項，包括 C2 貴公司與合作公司可以接受彼此的經營理念；C4 貴公司與合作公司會相互支持彼此企業的目標；C5 貴公司與合作公司聯合制訂合作的目標；C6 貴公司與合作公司皆願意配合合作之需要而做改變；C7 貴公司與合作公司願意相互配合做營運上的改變；C8 貴公司與合作公司皆尊重且接受雙方的組織運作模式。依據上述的題意，將成分二命名為「企業特質」。

成分三有 3 個題項，包括 C14 貴公司與合作公司所貢獻的資源都是對方所需要的；C15 貴公司與合作公司可藉由雙方不同資源與專業能力整合，達成彼此的綜效；C16 貴公司與合作公司利用合作可以共用資源和專業技術。依據上述題意，將成分三命名為「資源互補程度」。

表 4-9 合作夥伴特質的因素分析

因素名稱	題目	因素負荷量	Cronbach' α	累積解釋變異量%
成分一	12. 貴公司曾考慮與合作公司 溝通管道是雙向。	0.747	0.6202	23.683
互動行為	11. 貴公司曾考慮與合作公司			

	溝通頻繁度的問題。	0.713		
	3. 貴公司與合作公司存在相 容的企業目標。	0.661		
	13. 貴公司曾考慮與合作公司 溝通是具有時效性的。	0.561		
成分二	8. 貴公司與合作公司皆尊重 且接受雙方的組織運作模 式。	0.645		
	5. 貴公司與合作公司聯合制 訂合作的目標。	0.615		
企業特質	2. 貴公司與合作公司可以接 受彼此的經營理念。	0.610	0.6289	35.207
	7. 貴公司與合作公司願意相 互配合做營運上的改變。	0.580		
	6. 貴公司與合作公司皆願意 配合合作之需要而做改變。	0.534		
	4. 貴公司與合作公司會相互 支持彼此企業的目標。	0.469		
成分三	15. 貴公司與合作公司可藉由雙 方不同資源與專業能力整 合，達成彼此的綜效。	0.817		
資源互補	14. 貴公司與合作公司所貢獻的 資源都是對方所需要。	0.717	0.6665	5.557
	16. 貴公司與合作公司利用合作 可以共用資源和專業技術。	0.604		

4-2-2 關係強度

本研究針對問卷第二部分有關關係強度的 10 個題項來進行因素分析，包括 3 個相互依賴題項、3 個互惠題項及 3 個涉入程度題項來進行因素分析，並以特徵值大於 1 及因素負荷量大於 0.4 的因素作為選取準則，刪除 S7、S8 二個題項，並萃取出 3 個因素，其與題項間的結構關係如表 4-10 所示。

成分一有 3 個題項，分別為 S6 貴公司與合作公司彼此願意提供必要的資源以促進合作成效；S9 貴公司與合作公司對於雙方的營運大體狀況相當瞭解；S10 貴公司與合作公司有多樣管道可以互相獲得重要訊息。依據上述題意，將成分一命名為「涉入程度」。

成分二有 3 個題項，分別為 S1 貴公司為了目標的達成，必須依賴對方資源；S2 貴公司需要借重對方的技術分享以達成目標；S3 貴公司與合作公司彼此商業活動有很大的相關性。依據上述題意，將成分二命名為「相互依賴」。

成分三有 2 個題項，S4 貴公司與合作公司彼此在關係中可以各取所需、互蒙其利；S5 貴公司與合作公司雙方做決策時不會只考慮自己的利益。依題意，將成分三命名為「互惠」。

表 4-10 關係強度的因素分析

因素名稱	題目	因素負荷量	Cronbach's α	累積解釋變異量%
成分一	10. 貴公司與合作公司有多樣管道可以互相獲得重要訊息。			
涉入程度	6. 貴公司與合作公司彼此願意提供必要的資源以促進合。	0.803	0.552	26.022
	9. 貴公司與作公司對於雙方的營運大體狀況相當瞭解。	0.697		

			0.552	
成分二	1. 貴公司為了目標的達成，必須 依賴對方資源。		0.798	
互相依賴	2. 貴公司需要借重對方的技術 分享以達成目標。		0.735	0.5213 43.449
	3. 貴公司與合作公司彼此商業 活動有很大的相關性。		0.557	
	4. 貴公司與和合作公司彼此 關係中可以各取需、互蒙 互惠		0.846	0.2245 58.542
	5. 貴公司與合作公司雙方做決 策時不會只考慮自己的利 益。		0.564	

4-2-3 關係資本

本研究針對問卷第三部分有關關係資本程度的 22 個題項來進行因素分析，包括 5 個信任題項、5 個承諾題項、6 個知識分享題項及 6 個共同解決問題題項來進行因素分析，並以特徵值大於 1 及因素負荷量大於 0.4 的因素作為選取準則，共刪除 R5、R11、R17 三個題項，並萃取出 7 個因素，其與題項間的結構關係如表 4-11 所示。

成分一有 4 個題項，分別為 R10 貴公司會基於合作需要，願意增加資源的投入；R4 貴公司與合作公司會面對面以解決共同的問題；R3 貴公司與合作公司對重要議題願意做妥善的溝通；R8 貴公司與合作公司有問題時願意坦誠溝通。依據上述題意，將成分一命名為「共同解決問題」。

成分二有 5 個題項，分別為 R12 貴公司與合作公司彼此分享工作經驗；R21 貴公司與合作公司間有高度技術上的交流；R9 貴公司與合作公司在彼此的 R&D 上提供協助；R17 貴公司定期審視合作公司的營運流程，以求合作順利；R5 貴公司與合作公司彼此的作業系統具有相容性，方便資料的流通。並依據上述題意，將成分二命名為「內隱資訊」。

成分三有 3 個題項，分別為 R18 貴公司與合作公司不會輕易中斷彼此合作關係；R19 貴公司與合作公司對於雙方的合作有長期的共識；R16 貴公司與合作公司在合作關係結束之後會尋求下次合作的機會。依據上述題意，將成分三命名為「承諾」。

成分四有 2 個題項，分別為 R14 貴公司與合作公司彼此的資訊交流是雙向的；R15 貴公司與合作公司提供的資訊具有時效性。依據上述的題意，將成分四命名為「外顯資訊」。

成分五有 2 個題項，分別為 R1 貴公司與合作公司雙方有高度的信賴；R6 貴公司相信對方不會在背後有投機的行為。依據上述題意，將成分五命名為「可靠性」。

成分六有 1 個題項，R20 貴公司和合作公司都認為自己短期利益的犧牲會在未來獲得補償。將成分六命名為「對未來關係的期望」。

成分七有 2 個題項，分別為 R2 貴公司與合作公司皆遵守已承諾的約定；R7 貴公司與合作公司做決策時會同時考慮彼此可能的影響。依據上述題意，將成分五命名為「善意」

依據結果發現有些成分可以合併成為一個較完整的構面成分，因此本研究將成分二-內隱資訊和成分四-外顯資訊合併為成分二，並命名為「知識分享」；成分五-可靠性、成分六-未來關係的期望及成分七-善意合併為成分四，並命名為「信任」。以方便接下來的統計研究分析。

表 4-11 關係資本的因素分析

因素名稱	題目	因素負荷量	Cronbach'α	累積解釋變異量%
成分一 共同解決問題	3. 貴公司與合作公司對重要議題願意做妥善的溝通。	0.833	0.552	26.022
	4. 貴公司與合作公司會面對面以解決共同的問題。	0.678		
	10. 貴公司會基於合作需要，願意增加資源的投入。	0.648		
	8. 貴公司與合作公司有問題時願意坦誠溝通。	0.644		
成分二 互相依賴	1. 貴公司為了目標的達成，必須依賴對方資源。	0.798	0.5213	43.449
	2. 貴公司需要借重對方的技術分享以達成目標。	0.735		
	3. 貴公司與合作公司彼此商業活動有很大的相關性。	0.557		
成分三 知識分享	5. 貴公司與合作公司彼此的作業系統具有相容性，方便資料的流通。	0.771	0.7143	50.930
	21. 貴公司與合作公司間有高度技術上的交流。	0.706		
	17. 貴公司定期審視合作公司的營運程，以求合作順利。	0.661		
	12. 貴公司與合作公司彼此分享			

	工作經驗。	0.623		
	9. 貴公司與合作公司在彼此的 R&D 上提供協助。	0.585		
	15. 貴公司與合作公司提供的資訊具有時效性。	0.839		
	14. 貴公司與合作公司彼此的資訊交流是雙向的。	0.769		
成分四	1. 貴公司與合作公司雙方有高度的信賴。	0.803		
	6. 貴公司相信對方不會在背後有投機的行為。	0.733		
信任	20. 貴公司和合作公司都認為自己短期利益的犧牲會在未來獲得補償。	0.730	0.5874	68.740
	7. 貴公司與合作公司做決策時會同時考慮彼此可能的影響。	0.829		
	2. 貴公司與合作公司皆遵守已承諾的約定。	0.649		

4-3 相關分析

此節，本研究先針對各因素構面的變數來進行皮爾森 (Pearson) 相關分析，觀察各因素構面變項間是否存在相關性，相關係數的數值雖可以反應兩個變項關聯的情況的強度大小 (邱皓政, 2000)，但並無法判定是否具有因果關係。

4-3-1 合作夥伴特質與關係資本之相關分析

由表 4-12 可知，合作夥伴特質中「企業特質」與關係資本的所有構面皆呈現顯著的正相關。依照關係係數高低排列為共同解決問題、信任、承諾及知識交流。「互動行為」也與所有關係資本構面呈現顯著的正相關，順序為承諾、知識交流、共同問題解決及信任。在「資源互補」方面一樣都有顯著正相關，依序為信任、知識交流、共同問題解決、承諾。綜合結果可知合作夥伴特質與關係資本存在正向相關。

4-3-2 合作夥伴特質與關係強度之相關分析

由表 4-12 可知，合作夥伴特質中「企業特質」與關係強度的互惠和涉入程度構面呈現顯著的正相關。依照關係係數高低排列為涉入程度最高，再者互惠。「互動行為」也與所有關係強度構面呈現顯著的正相關，順序為互惠、涉入程度、依賴。在「資源互補」方面有顯著正相關，為互惠、涉入程度。綜合結果可知合作夥伴特質與關係強度絕大多數存在正向相關。



4-3-3 關係強度和關係資本之相關分析

由表 4-12 可知，關係強度中「相互依賴」與關係資本的所有構面只有承諾呈現顯著的正相關。「互惠」也與所有關係資本構面呈現顯著的正相關，順序為信任、承諾、共同問題解決及知識交流。在「涉入程度」方面一樣都有顯著正相關，依序為信任、共同問題解決、承諾及知識交流。綜合結果可知合作夥伴特質與關係資本大多存在正向相關。

表 4-12 各構面變項之相關係數

構面	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
合作夥伴特質										
1.企業特質	1.00									
2.互動行為	0.289**	1.00								
3.資源互補	0.340**	0.371**	1.00							
關係強度										
4.相互依賴	0.051	0.278**	0.180	1.00						
5.互惠	0.382**	0.346**	0.372**	0.251**	1.00					
6.涉入程度	0.425**	0.283**	0.299**	0.128	0.427**	1.00				
關係資本										
7.信任	0.526**	0.294**	0.442**	0.079	0.532**	0.584**	1.00			
8.承諾	0.395**	0.434**	0.368**	0.207*	0.402**	0.300**	0.425**	1.00		
9.知識交流	0.321**	0.432**	0.413**	0.101	0.369**	0.305**	0.429**	0.358**	1.00	
10.共同解決問題	0.548**	0.372**	0.412**	0.158	0.378**	0.345**	0.470**	0.489**	0.522**	1.00

註：** 表 $P < 0.01$ ，* 表 $P < 0.05$

4-4 各構面關係之影響檢定

本研究將要針對合作夥伴的特質、關係強度及關係資本之構面之間，進行階層迴歸分析，以找出其中的關連性與互動性。在這節本研究利用統計軟體（SPSS10.0）做迴歸分析，以檢定各構面之間的關係。

4-4-1 合作夥伴的特質和關係資本的影響檢定

為檢定合作夥伴的特質和關係資本的影響，在假定基本資料中合作年數及公司員工人數為控制變數下，以合作夥伴的特質中的企業特質相似性、互動行為的密切性及資源互補程度為自變項，關係資本為依變項，進行迴歸分析。

而在迴歸分析中，首先要檢測自變數之間是否存在共線性，本研究利用容忍值（tolerance）及變異數膨脹因素（variance inflation factor, VIF），作為評估準則。容忍值應介於 0 與 1 之間，容忍值越大，表示自變數之間沒有存在共線性問題；VIF 則為容忍值的倒數，VIF 的值應該要小於 10，VIF 越小，表示共線性越不明顯。

R^2 為自變項被其他自變項當作依變項來預測時，該自變項可以被解釋的比例。但因本研究樣本數不多所以整體解釋比率宜取調整過後的 R^2 。

一、合作夥伴特質個別變項對於關係資本的階層迴歸分析

表 4-13 合作夥伴特質個別變項對於整體關係資本之階層迴歸分析

因變數	關係資本	
	模式一	模式二
自變數	β	β
員工人數	-0.009	-0.065
合作年數	-0.018	-0.011
企業特質		0.382**
互動行為		0.274**
資源互補		0.307**
R^2_{Adj}	0.000	0.491

R ²		0.510
F	0.027	21.043**

註：** 表 P < 0.05，* 表 P < 0.1

由共線性檢定得知，自變數之間沒有共線性的問題。調整後的R²為 0.510，表示 3 個自變數可以解釋關係資本構面百分之 51.0 的變異量。

由表 4-13 也可以發現，企業特質 (0.382)、互動行為 (0.274)、資源互補程度 (0.307)，與關係資本呈現顯著正向影響關係。這代表著當企業特質越相近、互動關係越頻繁和資源互補程度越高，會增加合作伙伴間彼此關係資本的累積程度。

在影響關係資本的合作伙伴特質變項中，以企業特質影響最大，這表示企業間的差異會影響彼此的關係程度，亦即合作夥伴間的企業特質相似度較高，會使彼此的信任程度等提升 (Smith & Barclay, 1997)；再者為資源互補程度，由此可知，當企業在尋求夥伴的初期企業資源扮演一個重要的角色，即企業會尋求可以補足自己本身弱勢的資源 (Jeffrey et al., 2001)，因此當合作夥伴關係建立之初是為謀求互補資源時，雙方會因共同的需求，創造雙贏的夥伴關係，而增進關係資本累積的程度。

二、合作伙伴特質整體對於關係資本-心理層面的階層迴歸分析

表 4-14 合作伙伴特質整體對於關係資本-心理層面之階層迴歸分析

因變數	關係資本-心理層面 (信任和承諾)	
	模式一	模式二
自變數	β	β
員工人數	0.082	0.031
合作年數	-0.033	-0.047
夥伴特質		0.663**
R^2_{Adj}	0.000	0.425
R^2		0.439
F	0.298	26.633**

註：** 表 P < 0.05，* 表 P < 0.1

由結果得知，調整後的 R^2 為 0.439，表示合作夥伴這個變數可以解釋關係資本之心理層面構面百分之 43.9 的變異量。

由表 4-14 也可以發現，合作夥伴特質與關係資本的心理層面（信任和承諾）有顯著的影響關係。這代表著當合作夥伴特質越相近，會增加合作伙伴間彼此的信任、承諾程度。發現研究結果與假設 H1a：合作夥伴特質越相近對關係資本的社會心理層面（信任和承諾）有正向的影響相符合，這表示合作夥伴特質的這三個選擇準則對於關係資本-心理層面的累積有相當程度的重要性。因此在選擇合作夥伴之初可以運用本研究所提出的三個構面作為選擇考量要素之一。因此，合作夥伴特質對於信任、承諾是一個重要的因素因為彼此企業在外在特質有一定程度的適配性比較容易在初期取得信任；而日後的互動行為對於彼此未來的目標有妥善的溝通、瞭解才能促使合作夥伴為彼此共同的利益而努力付出。

三、合作伙伴特質整體對於關係資本-行為層面的階層迴歸分析

表 4-15 合作伙伴特質整體對於關係資本-行為層面之階層迴歸分析

自變數	因變數 關係資本-行為層面（知識交流和共同解決問題）	
	模式一	模式二
	β	β
員工人數	-0.037	-0.087
合作年數	0.003	-0.011
夥伴特質		0.652**
R^2_{Adj}	0.000	0.406
R^2		0.423
F	0.065	24.667**

註：** 表 $P < 0.05$ ，* 表 $P < 0.1$

由結果得知，調整後的 R^2 為 0.406，表示自變數可以解釋關係資本的行為層面百分之 40.6 的變異量。

由表 4-15 也可以發現，合作夥伴特質對於關係資本的行為層面（知識交流和共同解決問題）呈現顯著正向影響關係。這代表著當企業特質越相近、互動行為越頻繁和資源

互補程度越高，會增加合作伙伴間彼此的關係資本的行為面交流程度。發現研究結果與假設 H1b：合作夥伴特質越相近對關係資本的合作行為層面（知識分享和共同解決問題）有正向的影響完全符合，這表示合作夥伴特質的這三個選擇準則對於關係資本-合作行為面的累積有相當程度的重要性。因此在選擇合作夥伴之初可以運用本研究所提出的三個構面作為選擇考量要素之一。因為當雙方的互動次數多自然交流的資訊量也會增加；當企業間若有不同且互補性的資源存在，則每一個企業都能向對方學習（Hitt et al.,2001），使企業能合作夥伴身上獲取外顯或是內隱知識，並使彼此關係更為緊密（Lane & Lubatkin,1998）。而在共同解決問題方面，當企業的特質相似性高、相容度大比較不會有溝通上的障礙，衝突也會降低問題也比較能單純化的解決。

在影響知識交流的合作夥伴特質變項中，以互動行為為影響最大，這表示之前的合作經驗和溝通會影響彼此知識分享的程度。雙方經過頻繁的互動對於彼此的需要也就越清楚相互交流資訊的機會也會增加所以會促進知識交流的程度。再者，是資源互補程度，當企業間若有不同且互補性的資源存在，則每一個企業都能向對方學習（Hitt et al.,2001），使企業能合作夥伴身上獲取外顯或是內隱知識，並使彼此關係更為緊密（Lane & Lubatkin,1998）。最後是企業特質，當企業彼此的相似度越高時，則越能增進彼此間的學習與知識的轉移（Kale et al.,2000）。

四、合作伙伴特質整體對於關係資本整體的階層迴歸分析

表 4-16 合作夥伴特質整體對於關係資本整體之階層迴歸分析

因變數	關係資本	
	模式一	模式二
自變數	β	β
員工人數	-0.009	-0.065
合作年數	-0.018	-0.034
夥伴特質		0.728**
R^2_{Adj}	0.000	0.513
R^2		0.532
F	0.027	21.043**

註：** 表 $P < 0.05$ ，* 表 $P < 0.1$

由結果得知，調整後的 R^2 為 0.513，表示自變數可以解釋關係資本構面百分之 51.3 的變異量。並由表 4-16 可以發現，夥伴特質對於關係資本整體呈現顯著正向影響關係。這代表著當企業特質越相近、互動行為越頻繁和資源互補程度越高，會增加合作伙伴間彼此的關係資本累積的程度。這和本研究之前的假設推論相符合。合作夥伴的特質越相近，可以促進彼此的關係朝向更緊密的合作方向邁進。

4-4-2 合作夥伴的特質和關係強度的影響檢定

一、合作伙伴特質個別變數對關係強度的階層迴歸分析

表 4-17 合作伙伴特質個別變數對於關係強度之階層迴歸分析

自變數	關係強度	
	模式一	模式二
	β	β
員工人數	-0.055	-0.056
合作年數	0.253	0.223
企業特質		0.204**
互動行為		0.290**
資源互補		0.191**
R^2_{Adj}	0.038	0.286
R^2		0.248
F	3.064	9.316**

註：** 表 $P < 0.05$ ，* 表 $P < 0.1$

由結果得知，自變數之間沒有共線性問題存在。調整後的 R^2 為 0.286，表示 3 個自變數可以解釋關係強度構面百分之 28.6 的變異量，此模型的解釋能力較低。

由表 4-17 可以發現，企業特質、互動行為與相互依賴呈現顯著正向影響關係。這代表著當企業特質越相近，互動行為越頻繁，彼此間相互依賴的程度越高會增加合作伙伴間彼此關係的緊密的程度。本研究的結果與先前假設相符合，在三個變項中以互動行

為 (0.290) 最為明顯的影響，這是因為當夥伴間互動行為增加，對於對方目標或是價值觀更清楚、釐清瞭解合作的一致性目標而引起動機去形成親密的關係，使得彼此間的相互依賴程度增加。

二、合作夥伴特質整體對於關係強度的階層迴歸分析

表 4-18 合作夥伴特質整體對於關係強度之階層迴歸分析

自變數	關係強度	
	模式一	模式二
	β	β
員工人數	-0.055	-0.067
合作年數	0.253	0.213
夥伴特質		0.521**
R^2_{Adj}	0.038	0.306
R^2		0.218
F	3.064	16.264**

註：** 表 $P < 0.05$ ，* 表 $P < 0.1$

由結果得知，調整後的 R^2 為 0.306，表示自變數可以解釋關係強度構面百分之 30.6 的變異量。

由表 4-18 可以發現，合作夥伴特質越相近與關係強度呈現顯著正向影響關係。這代表著當企業特質越相近、互動行為越頻繁和資源互補程度越高，會增加合作夥伴間關係緊密感受的程度。

4-4-3 關係強度和關係資本的影響檢定

一、關係強度個別變數對於關係資本整體的階層迴歸分析

表 4-19 關係強度個別變數對於關係資本整體之階層迴歸分析

自變數	因變數	關係資本	
		模式一	模式二
		β	β
員工人數		-0.018	0.070
合作年數		-0.009	-0.145
相互依賴			0.035
互惠			0.394**
涉入程度			0.360**
R^2_{Adj}		0.000	0.371
R^2			0.390
F		0.027	13.251**

註：** 表 $P < 0.05$ ，* 表 $P < 0.1$

由結果得知，相互依賴、互惠、涉入程度這三個自變數之間沒有共線性問題存在。調整後的 R^2 為 0.371，表示 3 個自變數可以解釋關係資本的共同解決問題構面百分之 37.1 的變異量。

由表 4-19 也可以發現，互惠和涉入程度與關係資本呈現顯著正向影響關係。相互依賴卻影響不顯著，這代表著當夥伴之間互惠程度和涉入程度越高會增加合作伙伴間彼此關係資本的累積程度。本研究的結果與先前假設大致相符合，這是因為當夥伴間互動行為增加，對於對方目標或是價值觀更清楚、釐清瞭解合作的目的，以獲得尊重進而會促使雙方締結關係使雙方關係累積。

二、關係強度整體對於關係資本-心理層面的階層迴歸分析

表 4-20 關係強度整體對於關係資本-心理層面之階層迴歸分析

自變數	因變數	關係資本-心理層面 (信任和承諾)	
		模式一	模式二
		β	β
員工人數		-0.033	-0.002
合作年數		0.082	-0.059
關係強度			0.560**
R^2_{Adj}		0.000	0.280
R^2			0.294
F		0.278	14.514**

註：** 表 $P < 0.05$ ，* 表 $P < 0.1$

由結果得知，調整後的 R^2 為 0.280，表示自變數可以解釋關係資本的心理層面百分之 28.0 的變異量。

由表 4-20 也可以發現，與之前假設 H3a：關係強度越緊密對關係資本的社會心理層面（信任和承諾）有正向的影響相符合，即相互依賴、互惠和涉入程度會對於關係資本-心理層面有顯著的影響，當合作夥伴認知到對方的善意回應，會為了雙方的利益著想就會願意承擔風險與犧牲短期利益來表示雙方能建立更深入的關係意圖，並且持續維持關係的慾望，以實現共同長期的目標。

三、關係強度整體對於關係資本-行為層面的階層迴歸分析

表 4-21 關係強度整體對於關係資本-行為層面之階層迴歸分析

自變數	因變數	關係資本-行為層面 (知識交流和共同解決問題)	
		模式一	模式二
		β	β
員工人數		0.003	0.017
合作年數		-0.037	0.030

關係強度		0.097**
R^2_{Adj}	0.000	0.170
R^2		0.188
F	0.065	8.075**

註：** 表 $P < 0.05$ ，* 表 $P < 0.1$

由結果得知，調整後的 R^2 為 0.170，表示自變數可以解釋關係資本的行為構面百分之 17.0 的變異量。

由表 4-21 也可以發現，與先前假設 H3b：關係強度越緊密對關係資本的合作行為層面（知識分享和共同解決問題）有正向的影響成立，透過行為面的交流會使夥伴間具有關係的認同感，進一步逐漸累積關係資本強化彼此的關係及增進競爭力。由於關係合作的建立是雙向的交流，當企業間互惠的共識越強；涉入的程度越深入彼此間的交流就越頻繁，因為瞭解信任程度也會增加使的合作夥伴覺得被尊重，便會願意將本身的知識及專業技術轉移，分享較機密的資訊（Frank & Richard,2000）。另外，當合作夥伴間互惠的共識程度越強、涉入程度越深入，當有問題出現時雙方皆會有能力及意願共同解決，以求日後更順利的合作。

四、關係強度整體對關係資本整體的階層迴歸分析

表 4-22 關係強度整體對於關係資本整體之階層迴歸分析

因變數	關係資本	
	模式一	模式二
自變數	β	β
員工人數	-0.018	0.013
合作年數	-0.009	-0.152
關係強度		0.566
R^2_{Adj}	0.000	0.282
R^2		0.301
F	0.027	14.613**

註：** 表 $P < 0.05$ ，* 表 $P < 0.1$

由結果得知，調整後的 R^2 為 0.282，表示自變數可以解釋關係資本百分之 28.2 的變異量，解釋能力有點偏低。

由表 4-22 也可以發現，關係強度對於關係資本呈現顯著正向影響關係。這代表著當合作夥伴間互相依賴的程度越高、互惠的程度越高、涉入程度越深入，會增加合作夥伴間彼此關係資本累積的程度。

4-4-4 合作夥伴特質及關係強度同時對關係資本的影響檢定

根據上節的分析本研究發現當將合作夥伴特質及關係強度分別對關係資本進行階層迴歸分析，大多數的假設皆是成立的，但解釋能力確有不足的地方，因此本研究在此節將合作夥伴特質及關係強度同時加入自變數探討其分析結果。

一、合作夥伴特質和關係強度個別變項對關係資本的階層迴歸分析

表 4-23 合作夥伴及關係強度個別變數對於關係資本整體的迴歸分析結果

因變數	關係資本		
	模式一	模式二	模式三
自變數	β	β	β
員工人數	-0.018	-0.011	0.036
合作年數	0.009	-0.065	-0.118
企業特質		0.382**	0.267**
互動行為		0.274**	0.206**
資源互補		0.307**	0.239**
相互依賴			-0.012
互惠			0.209**
涉入程度			0.196**
R^2_{Adj}	0.000	0.491	0.557
R^2		0.510	0.047

夥伴特質對關係強度之前迴歸驗證直接效果顯著；關係強度對於關係資本的直接效果也是顯著的，表示關係強度為夥伴特質和關係資本之間的一個中介變項，當變項和變項之間的直接效果均為顯著，表示會經由中介變項產生間接效果（邱皓政，2003）。所以合作夥伴特質會經由關係強度對關係資本產生一個間接效果。

4-4-5 階層迴歸分析之結果

為檢定合作夥伴關係特質和關係強度對於關係資本中個別變數之間的影响關係及合作夥伴特質對關係強度中個別變數的影响，故本研究將假設檢定結果彙整成表 4-25

表 4-25 個別檢定的彙整結果

	關係強度	關係資本
<u>合作夥伴的特質</u>	0.521 (6.349**)	0.728 (10.606**)
企業特質	0.204 (2.269**)	0.382 (5.018**)
互動行為	0.290 (3.188**)	0.274 (3.564**)
資源互補	0.191 (2.061**)	0.307 (3.929**)
<u>關係強度</u>		0.566 (6.615**)
相互依賴		0.035 (0.669)
互惠		0.394 (4.388**)
涉入程度		0.360 (4.053**)

最後本研究將上述階層迴歸結果和先前假設驗證結果彙整成下面表 4-26 中

表 4-26 假設檢定結果整理

	研究假設	檢定結果
假設 1	H1a：合作夥伴的特質越相近對關係資本的社會心理層面（信任與承諾）有正向的影響。	成立
	H1b：合作夥伴的特質越相近對關係資本的合作行為（知識分享與共同解決問題）有正向的影響。	成立
假設 2	H2a：合作夥伴特質-企業特質越相近對於關係強度有正向的影響。	成立
	H2b：合作夥伴特質-互動行為越頻繁對於關係強度有正向的影響。	成立
	H2c：合作夥伴特質-資源互補程度越高對於關係強度涉入程度有正向的影響。	成立
假設 3	H3a：關係強度越緊密對關係資本的社會心理層面（信任和承諾）有正向的影響。	部份成立
	H3b：關係強度越緊密對關係資本的合作行為層面（知識交流和共同解決問題）有正向的影響。	成立
假設 4	H4：合作夥伴特質會經由關係強度間接影響關係資本	成立

4-5 結構分析（LISREL）

近年來，不論是在教育界與心理計量界甚至是社會科學領域有關線性結構的分析應用廣泛，一般而言，線性結構方程式被歸類在高等統計學，屬於多變量統計的一環，它有效的整合統計學的兩大主流技術「因素分析」與「多元迴歸」，因此特別適合於考驗以結構化方程式表示的理論模型與實際實證資料的配合度。故本研究選用 LISREL8.54 軟體來進行研究模型的分析。

4-5-1 LISREL 分析

結構方程式的基本程序可以大概分為模型的發展和估計評鑑兩個階段。前者再發展結構方程式分析的原理基礎並使結構方程式模型符合特定的技術要求，此時研究者主要的工作在概念的推倒與分析技術考量；後者則在產生結構方程式的計量數據來評估模型

的好壞，並進行適切或必要的修飾。(邱浩政,2003)

(一) 發展理論模式

利用 LISREL 做結構方程式分析，首先要發展理論模式。但在此一步驟要注意的是：LISREL 是用來驗證因果關係是屬於驗證的方法，這通常是由理論來引導研究，非以資料來引導研究。另外，變項和變項之間的關係需有理論支持，時間上的先後次序不一定是因果關係的充要條件。最後，盡量不要忽略重要的變項，以免造成細列誤差或是解釋量的降低。(陳正昌、程炳林，1998)

(二) 建立路徑圖

根據本研究文獻回顧及上節的階層回歸分析後，結果發現大多數的假設成立，但在實際的研究中，研究的變數常是潛在變數或非觀察變數，所使用的測量工具亦常會因為隨機、無系統的測驗誤差降低其信度，且變數之間可能會有因果關係，因此本研究將針對整體模型進行驗證，以探究整體模式與實際資料間的配適度。

所以，本研究將原始問卷資料輸入 LISREL 軟體資料庫中，在依據因素分析結果所萃取出因素將題項加以分類，取其各因素總題項加總平均來作為分析變項的分數，且依據先前研究假設來繪製因果關係路徑圖，以箭號方向來表示理論建構的變項之間關係。

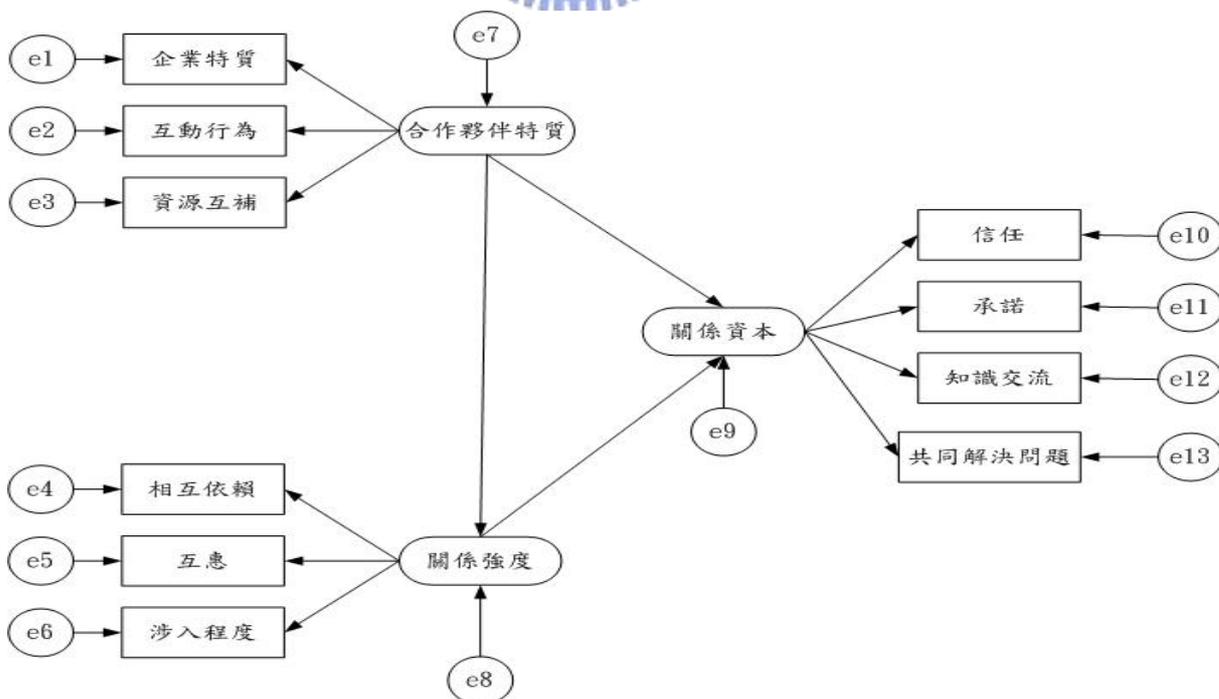


圖 4-1 線性結構關係模型因果路徑圖

(三) 評鑑模型的配適度

有關研究模式配適度指標的分析，一般來說，研究者可以依據自己的偏好與分析軟體所提供的指標類型，來評估理論假設的適配性(邱皓政,2003)。本研究採用表 4-26 的適配度指標來衡量本研究的適配性。

表 4-27 整體模式配適度之評量指標

指標	判斷值
卡方統計值之 P-value： 檢定理論矩陣與觀察矩陣的差異程度(模型的契合度)	0.05，表不顯著，即模型契合度良好。
卡方自由度比： 模型間契合度比較	2，表示模型具有理想的契合度。
適配度指數 (goodness-of-fit index,GFI)： 模型可以解釋觀察資料的變異數與共變數的比例	0.9，表示模型契合度高。
調整過後配適度 (adjusted GIF,AGFI)： 將自由度納入考慮後的模型契合指數	越接近 1，表示模型契合度佳。
CFI (comparative-fit index)： 反應模型與無任何共變關係的獨立模型差異程度。適用在小樣本的模型契合度。	0.95，表模型的契合度佳。
NNFI (non-normed fit index)： 假設模型與一個觀察變項間沒有任何共變假設的獨立模型的差異程度。	0.9，表模型的契合度佳。
平均概似平方誤根係數 RMSEA (root mean square error of approximation)： 在比較理論模式與完美契合的飽和模式的差距程度。	越小越好， 0.05 為良好的模型。

(四) 整體模式實證結果

表 4-28 整體結果

路徑	假設	標準化係數	T 值
合作夥伴特質對於關係資本	H1	1.65	1.98**
合作夥伴特質對於關係強度	H2	0.93	2.21**
關係強度對於關係資本	H3	-0.62	-0.33
企業特質對於合作夥伴特質		0.63	-
互動行為對於合作夥伴特質		0.52	4.77**
資源互補對於合作夥伴特質		0.57	5.16**
相互依賴對於關係強度		0.25	-
互惠對於關係強度		0.69	2.33**
涉入程度對於關係強度		0.63	2.30**
信任對於關係資本		0.73	-
承諾對於關係資本		0.62	5.99**
知識交流對於關係資本		0.61	5.87**
問題解決對於關係資本		0.70	6.77**
模型 X^2 (df)	33.21 (31)		
P-value	0.36015		
GFI	0.94		
AGFI	0.89		
CFI	0.99		
NNFI	0.99		
RMSEA	0.026		

由表 4-27 知，依據卡方統計值 X^2 模式適合度檢驗原則，P-value為 0.36015 大於 0.05，這表示理論模型與觀察模型的契合程度高；而適配度指數（GFI）為 0.94，表示假設模型可以解釋觀察資料的比例為 94%，解釋力相當高；CFI為 0.99，大於 0.95 表示模型較虛無模型的改善程度特別適合小樣本；RMSEA為 0.026 小於 0.05，表示理論模式與飽和模式中的差距不大，此均表示本研究模型是呈現配適的且具有高建構效度。

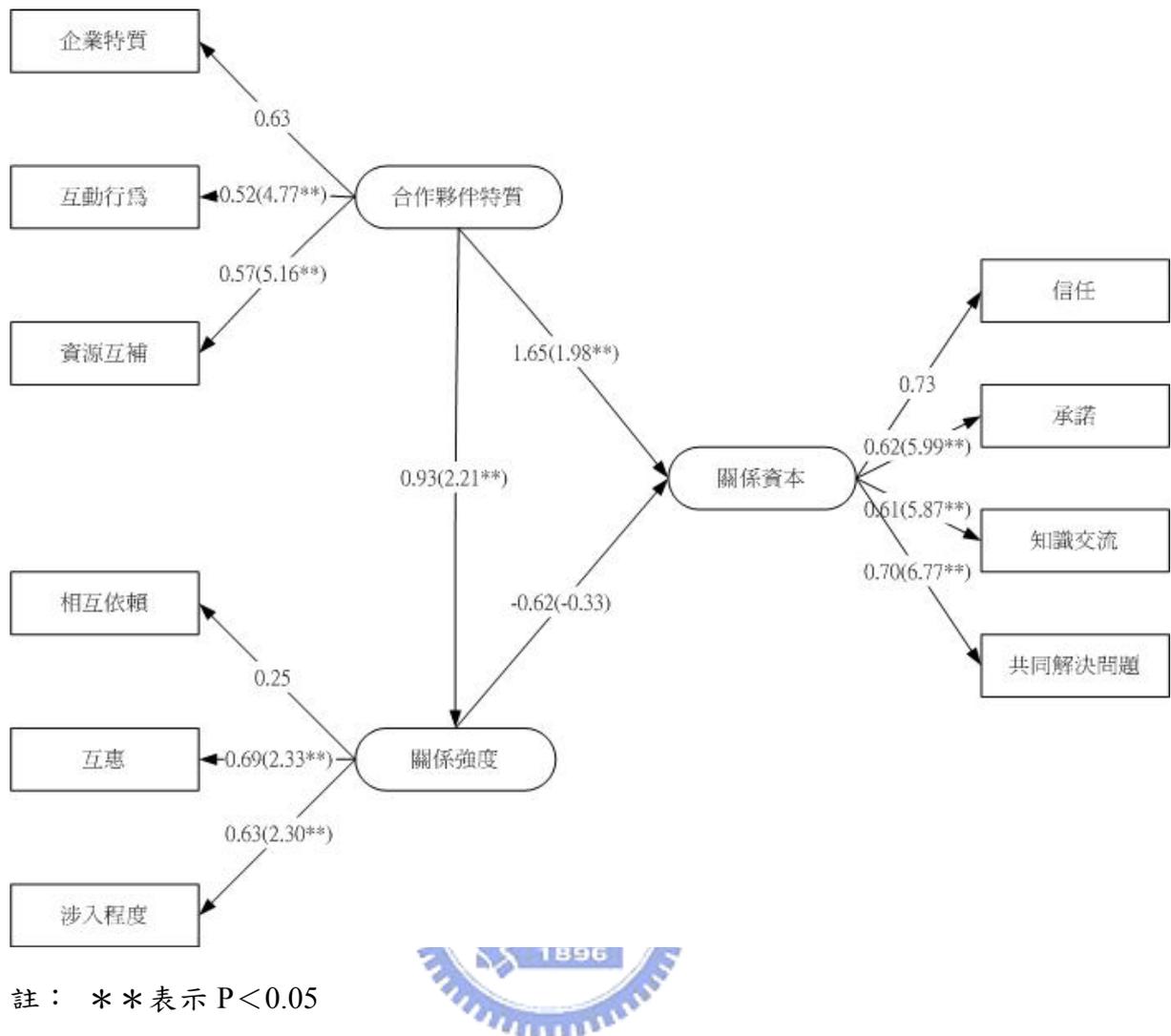


圖 4-2 整體模型路徑圖-標準化係數與 T 值

在整體模式進行驗證分析之後，本研究發現合作夥伴特質對於關係資本的正向影響和先前假設 H1 相符；但是合作夥伴特質對於關係強度的影響呈現正向顯著關係和本研究的假設 H2 相符合；除此之外，關係強度對於關係資本的影響關係雖然在標準係數上是呈現負值但是因為 T 檢定不成立，因此也在統計上無法證明會有負向的影響。

一、合作夥伴特質和關係資本的關連

由表 4-27 可知，研究結果顯著，表示合作夥伴間的企業特性的越接近、互動行為越頻繁、資源互補程度較高，會增進彼此關係資本的累積，存在著正向的影響關係。這表示企業特質、互動行為和資源互補程度在夥伴關係發展之初有相當程度的重要性，和先前階層回歸所分析的結果及文獻探討相符合。因此合作夥伴在夥伴關係形成之前，可

以以上述原則來選擇夥伴，將有益於關係的發展累積關係資本增加企業競爭力。

二、合作夥伴特質和關係強度的關連

由表 4-27 可知，企業特質越相近、互動行為越頻繁及資源互補程度越高，會使合作夥伴之間的關係較緊密。整體而言合作夥伴特質對關係強度是有正向顯著的影響。當企業特質愈相容、且又有共同的價值觀存在會減少合作可能會產生的衝突使關係比較穩固；而資源互補程度是企業在選擇夥伴的重要因素，也是希望可以透過共同合作來彌補既有的資源弱勢 (Jeffrey et al.,2001)，並創造雙方的綜效 (Barney,1991) 及互惠共識的增強。

三、關係強度和關係資本的關連

由表 4-27 發現，關係強度對於關係資本的關係呈現不顯著的結果。這和個別因素作階層回歸分析的結果有些許的不同，在階層回歸分析中互相依賴對關係資本沒有顯著的影響；互惠對於關係資本有顯著的影響；涉入程度對關係資本也有顯著的影響。不過關係強度對於關係資本統計值 R^2 在解釋能力上都偏低，所以可能因此使得整體關係強度構面對於關係資本的影響不明顯。並且因為調查的樣本為科技業，此產業產品汰舊換新的週期相當快速，合作夥伴關係的維持年數都不長，所以關係維繫緊密程度對於日後長期關係資本的累積不見然會有必然的影響。

四、合作夥伴特質透過關係強度對關係資本的影響

在結構線性方程式分析程序中，直接效果已經在前面的路徑係數呈現，而 LISREL 報表中會另外整理出總體效果及間接效果，使研究者可以直接快速且明確的說明路徑模型的各效果，因此我們藉由以下的報表呈現。

由表 4-28 我們得知，合作夥伴特質對於關係資本的標準化總體效果 (1.11)；間接效果為 (-0.55)，但是在間接效果的顯著性檢定 (t test)，T 值並不顯著 (-0.61)，因此在 LISREL 的模型中，不能證明合作夥伴特質會透過關係強度這個中介變項對關係資本有影響。

表 4-29 效果分解表

自變項	依變項			
	關係強度		關係資本	
	標準化效果	T-value	標準化效果	T-value
<u>合作夥伴特質</u>				
直接效果	0.86	2.21**	1.66	-
間接效果	-	-	-0.55	-0.61
整體效果	0.86	2.21**	1.11	1.98**
<u>關係資本</u>				
直接效果	-	-	-0.65	-0.33
間接效果	-	-	-	-
整體效果	-	-	-0.65	-0.33

利用 LISREL 分析得出的結果和之前利用階層迴歸分析對於「關係強度」是否為合作夥伴特質影響關係資本的中介變項有相出入，有可能在同時處理多組迴歸方程式的運算並沒有考慮多次執行檢定所造成的統計 α 值膨脹，使得迴歸檢定變成顯著，結果和 LISREL 不相同。

4-5-2 LISREL 整體模型分析

在經過先前階層迴歸分析後，絕大部份的假設皆成立，但並非將整個構面一起檢定，於是本研究認為有必要對整體模型做進一步的驗證，以求得理論與實際所得資料之配適性。於是運用 LISREL 軟體來分析整體模式之間的關係。

針對本研究的問題整理如下四項：1.探討合作夥伴的特質對於關係資本之影響。2.探討合作夥伴的特質對於關係強度之影響。3.探討關係強度對於關係資本之影響 4.探討合作夥伴特質會透過關係強度對關係資本產生間接之影響。利用 LISREL 分析的結果如下表 4-27 表示：

表 4-30 LISREL 整體模式的檢定

	研究假設問題	檢定結果	
假設一	合作夥伴特質對關係資本會產生正向影響。	T 值=1.98	顯著
假設二	合作夥伴特質對關係強度會產生正向影響。	T 值=2.21	顯著
假設三	關係強度對關係資本會產生正向影響。	T 值=-0.33	不顯著
假設四	合作夥伴特質會透過關係強度對資本產生間接正向之影響。	T 值=-0.16	不顯著



第五章 討論與結論

進入全球化市場時代，外在環境的變遷與技術的進步速度之快，往往讓廠商無力單獨面對快速變動的環境，而需要謀求因應對策。而處在這樣的時代，夥伴關係的維持及如何增進關係資本的累積已經成為不可或缺的課題，即使有些轉換緩慢的傳統企業可能暫時還不會受到這潮流的影響，但他們也無法忽略-結合雙方力量會達到最佳的生產效率和貢獻以致使本身的競爭優勢提升。因此，企業間在關係締結之前的選擇準則和彼此互動的行為模式都有可能影響夥伴關係的持續進行，透過這種所謂關係資本的累積將會變成雙方獨特策略資源，成為一種無法取代的資產。

因此，本研究將研究結果呈現如下章節，本章依據第四章資料統計與分析結果，第一節將討論研究結果與意義、和文獻的關聯及本研究的限制；第二節為研究結論將說明本研究實務意涵及未來研究方向。

5-1 討論



本研究目的，在探討合作夥伴之間合作夥伴特質、關係強度與關係資本累積程度三者之間的關聯影響程度，希望藉由本研究可以提供合作成員間關係的建立、累積更完整的說明。因此，將研究問題整理如下四項：1.探討合作夥伴的特質對於關係資本之影響。2.探討合作夥伴的特質對於關係強度之影響。3.探討關係強度對於關係資本之影響。4.探討合作夥伴特質會透過關係強度對關係資本產生間接之影響。

5-1-1 研究結果的意義

透過統計檢定的結果我們得知先前的假設推論幾乎都是成立的，由以下分述之。

一. 合作夥伴特質與關係資本的關連

合作夥伴特質對於關係資本的影響是正向的，並且檢定結果是顯著，這代表當企業特質越相近、互動行為越頻繁和資源互補程度越高，會增加合作夥伴間彼此的關係資本累積的程度。因此合作夥伴在夥伴關係形成之前，可以運用上述原則來選擇夥伴，將有益於關係的發展累積關係資本增加企業競爭力。

二.合作夥伴特質和關係強度的關連

結果顯示當企業特質越相近、互動行為越頻繁及資源互補程度越高，會使合作夥伴之間的關係較緊密。這結果在階層回歸和 LISREL 檢定時皆有顯著性的影響一致。因此更能確定合作夥伴特質確實會對雙方關係之間的緊密程度有深度的影響力。

三.關係強度和關係資本的關連

階層迴歸分析方面，關係強度個別變數對於關係資本呈現顯著正向的影響關係，這代表著當合作夥伴間互相依賴的程度越高、互惠的程度越高涉入程度越深入，會增加合作夥伴間彼此關係資本累積的程度。但在整體 LISREL 模型檢定中結果並不一致。

在 LISREL 分析結果顯示關係強度對於關係資本的關係呈現不顯著的結果。這和個別因素作階層迴歸分析的結果有些許的不同，在階層迴歸分析中只有互相依賴對關係資本沒有顯著的影響，其他皆呈現顯著的影響。但是關係強度對於關係資本在階層迴歸的統計值 R^2 (0.282) 解釋能力上都偏低，所以可能因此使得整體關係強度構面對於關係資本的影響不明顯。並且因為調查的樣本為科技業，此產業產品汰舊換新的週期相當快速，合作夥伴關係的維持年數都不長，所以關係維繫緊密程度對於日後長期關係資本的累積不見然會有必然的影響。

四.合作夥伴特質會經由關係強度對關係資本產生間接效果

在階層迴歸分析方面，發現當只有探討夥伴特質對關係資本的影響程度時 β 係數高於同時加入夥伴特質及關係強度時夥伴特質的係數，並且夥伴特質對於關係強度之前的迴歸驗證直接效果顯著；關係強度對關係資本的直接效果也顯著，因此關係強度將會是合作夥伴特質影響關係資本的一個中介變項，中間會有中介效果。但是在整體 LISREL 模型中這樣的中介效果是不能被證明的。

兩個統計方法，有可能在同時處理多組迴歸方程式的運算並沒有考慮多次執行檢定所造成的統計 α 值膨脹，使得迴歸檢定變成顯著，結果和 LISREL 不相同。

5-1-2 與文獻的關聯

一、合作夥伴特質與關係資本的關聯

由第四章的結果整體的模型可知，合作夥伴特質和關係資本呈現顯著的正相關，當合作夥伴存在共同的價值觀、相似的文化背景會增加企業想要和合作對象建立夥伴關係的意念，也是就願意給予信任做出承諾。而且相似的企業特質可以增加合作時的對彼此的容忍度，經由互動行為徵詢彼此的意見而採取行動，會使彼此在建立關係上產生較少的阻力，這個結果與文獻中（Madhok,1995；Angeles & Nath, 2001；Bennet & John, 2001）的研究結果相吻合。另外，當合作成員瞭解到對方的資源與能力是本身所欠缺的且是必要的，會希望能透過夥伴關係以獲取所需資源與能力，因此這樣的關係會促使合作夥伴對於關係的發展、累積投注更多的心力，以創造雙贏的局面。

因此，在欲要締結合作關係之初，即可藉由事先的過濾夥伴的條件選擇適合的夥伴以減少可能會產生的差異，並且可以提早勾勒出可能的狀況，並利於合作規劃更臻完善。

二、關係強度與關係資本的關聯

由階層迴歸的分析結果顯示，關係強度對於關係資本呈現顯著的正相關，其中，互惠和涉入程度對關係資本不論是心理層面或是行為層面都有一定程度的影響力。因此，合作夥伴對彼此的貢獻和利益認知要能夠同步及妥善的協調這樣才能增強共同的利益，增加彼此互惠的感覺，這樣才會使合作的關係持續維持下去。這個結果與文獻中（Kumar,Scheer & Steenkamp,1995；Devlin & Bleacklley,1998；Gadde & Snehota,2000）研究結果相符合。另外，組織間的關係涉入程度會影響雙方對彼此關係投入的熱衷程度，當高度涉入時會願意增加彼此的互動進行營運的聯結、分享機密資訊...等增加關係資本的累積。

因此，合作關係中夥伴間關係聯繫力量的緊密程度對於合作夥伴日後穩健的關係發展有一定程度的影響力。

三、合作夥伴特質與關係強度的關聯

由統計分析結果可以發現合作夥伴特質對關係強度呈現顯著的正相關，由此可知，

當合作夥伴間彼此的文化是具有相容性的、對於未來的目標是有相同的信念，且存在共同的價值觀，並且認知到對方的資源和能力是本身所欠缺的，且彼此之間的互動行為良好，會使雙方期望增加、相互依賴的程度增加，互惠的感覺加強，增加關係的緊密程度，這結果和文獻中（Angeles & Nath,2001；Communing,1984）研究的結果相同。促使彼此更願意付出以維持合作的關係。

因此，當合作夥伴彼此的特質相似並且具有彈性的調整，會使彼此願意在夥伴關係中建立一個較緊密的關係，以發揮夥伴關係的效用。

5-1-3 實務意涵

經營環境日益競爭，企業將無法僅依靠自身的資源及能力來面對這樣的環境趨勢，因此，企業必須與合作夥伴建立互利的長期夥伴關係，才可以在這樣競爭的環境下生存。而夥伴關係需要長期的培養才會建立穩固的關係，因此本研究從在締結關係之初挑選夥伴的特質開始研究是否會對日後關係的成長、互動及延續有影響。

本研究實證結果發現，合作夥伴的特質對於關係屬性強度有顯著正向的影響；對於關係資本有正向的影響。由此可知，合作夥伴特質對於夥伴間關係發展之初的重要性。因此，企業在選擇合作夥伴之初，應對彼此的背景與需要多所瞭解，以選擇真正合適的夥伴，創造互惠的雙贏局面。

經由結果還發現，關係強度中的互惠和涉入程度對於關係資本有顯著正向的影響，由此可知，企業因有著共同的認知經由互動的緊密程度而結合，但情感的培育卻非一朝一夕得以成形，需要長時間的互動接觸，因此企業可多著重於情感面關係的培養及合作行為面的互動，以使彼此間的關係資本能更加鞏固。

總而言之，夥伴關係的建立需花費許多心力方能培養而成，雖然許多因素皆能導致成功夥伴關係的產生，但企業同時亦應多加注意會阻礙夥伴關係發展的要素，以確保夥伴關係在每一個發展階段當中，皆能隨著雙方的持續互動而逐漸成長。

5-2 研究限制

本研究過程雖力求客觀嚴謹，但基於一些無法掌握的因素，故仍產生下列研究限制。

- 一、從過往研究可知，影響組織間關係管理的因素繁多，因此本研究各構面雖盡力涵蓋重要的變數，但可能仍有些重要的變數尚未被列入其中。
- 二、本研究問卷係經由整合國內外學者文獻並加以修改而成，即使儘量涵蓋重要的構面與變數，但問卷問項與內容及敘述的方式仍難免無法完全衡量本研究所欲探討之情境，及代表整體構面的意義。
- 三、本研究採取之樣本以新竹科學區及北部科技公司為主軸，但因為調查對象為公司網路問卷的回應率不高，有效樣本為105份對研究而言樣本數有點不足。
- 四、本研究問卷多以網路問卷方式來進行收集，在填答人員方面，本研究應以公司管理階層以上，至少是該專案之管理人員為填答對象，本研究力求研究過程的客觀與完善，但可能因該人員事務較為繁忙，無暇填答，因而交由下屬代填。因此本研究無法監控填答品質與填答對象，可能會因此而限制答案的真實性。



5-3 未來研究方向

- 一、本研究所設計的問題為利於研究之進行，故選擇科技業為研究主體，樣本取向偏竹科園區大型企業且行業別較不具多樣化，故未來研究者可針對不同產業來進行研究，以瞭解並比較其中的差異。
- 二、本研究並未在合作夥伴的特質、關係強度及關係資本間加入干擾變數來衡量，因此建議未來研究者可納入干擾變數，以進一步瞭解對於關係資本累積程度之影響。
- 三、本研究採橫斷面研究法，但由於組織間夥伴關係的形成、發展及維持需要一段長時間方可建立，因此建議未來研究者可運用個案研究或縱斷面方式來進行分析，以便更深入探討合作夥伴間的關係。

參考文獻

壹、中文部分

一、書籍

1. 方世榮，行銷學，台北：三民書局，1996
2. 司徒達賢，策略管理新論—觀念架構與分析方法，初版，台北，智勝出版，2001
3. 吳思華，策略九說—策略思考的本質，第三版，台北：麥田出版社，2000
4. 邱皓政，量化研究與統計分析：SPSS 中文視窗版資料分析範例解析，初版，台北：五南出版社，2000
5. 邱皓政，結構方程式：LISREL 的理論、技術與應用，初版，台北，雙葉書廊出版，2003
6. 陳俞君、楊素真譯，Jordan D. Lewis 原著，透視策略聯盟：克萊斯勒、摩托羅拉、飛利浦等跨國企業致勝謀略，初版，遠流出版社，1997
7. 陳順宇，多變量分析，第二版，華泰書局，2000
8. 蘇怡仲譯，Neil Rackham, Lawrence Friedman and Richard Ruff 原著，合作競爭大未來，台北：麥格羅希爾，1997

二、學術論文

9. 文永樑，由製造商觀點探討買賣雙方合作屬性、相互依賴程度與合作績效—國內資訊硬體產業之實證，逢甲大學企業管理研究所未出版碩士論文，1999
10. 林董祥，影響供應鏈夥伴關係相關因素之研究—以半導體供應鏈為例，中央大學資訊管理研究所未出版碩士論文，2000
11. 吳孟珍，買賣關係中依賴結構對供應商績效之影響，東吳大學企業管理研究所未出版碩士論文，2003
12. 吳秉諭，從關係涉入觀點探討組織間合作關係，靜宜大學 企業管理研究所未出版碩士論文，2002
13. 周文瓊，組織間關係涉入之探討--關係生命週期的干擾效果，中興大學企業管理研究所為出版碩士論文，2004
14. 黃怡菁，關係認知、關係屬性及關係涉入程度與合作績效之關連，逢甲大學企業管理研究所未出版碩士論文，2002
15. 陳郁雯，台灣中小企業策略聯盟績效影響因素之研究，銘傳大學國際企業研究所碩士論文，2000
16. 翁宗志，廠商間長期合作模式之研究—台灣資訊電子代工廠商之實證，銘傳大學國際企業管理研究所未出版碩士論文，2000
17. 傅衡宇，策略聯盟夥伴選擇評估準則之研究-以臺灣地區船舶運送為例，海洋大學航運管理研究所未出版碩士論文，1996
18. 葉如芳，以跨文化觀點研究國際策略聯盟夥伴選擇對於聯盟績效的影響—台灣跨國產業之探討，大同大學事業經營管理研究所未出版碩士論文，2002
19. 楊偉智，以關係管理觀點探討新產品開發績效之研究，靜宜大學企業管理研究所未出版碩士論文，2001
20. 楊淑媛，夥伴特質與溝通程度對策略聯盟運作影響之研究-以台灣中小企業為例，銘傳大學國際企業管理研究所未出版碩士論文，2001
21. 熊欣華，組織間合作的信心管理，政治大學企業管理研究所未出版博士論文，2001

22. 蔡志豪，組織之社會資本與組織學習績效之研究-以參與工研院研發聯盟之廠商為例，義守大學管理研究所未出版碩士論文，2002
23. 林嘉銘，企業專屬特質、合資任務特質、企業間關係特質對夥伴相關準則影響之研究，成功大學國際企業研究所為出版碩士論文，2002

貳、英文部分

1. Ahuja, G. 2000. Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: a Longitudinal Study, *Administrative Science Quarterly*, 45, pp. 425-455
2. Alder, P. S. & Keok Seok-Woo.2000. Social Capital: the Good, the Bad, and the Ugly, In Lesser E. L. (ed.), *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*, pp. 89-115. Oxford: Butterworth-Heinemann press.
3. Anand, B.N. & Khanna, T. 2000 .Do Firms to Learn to Create Value? The Case of Alliance, *Strategic Management Journal*, 21, pp.295-315.
4. Andalleb S. S .1995.Dependence Relations and The Moderating Role of Trust:implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels, *International Journal of Research in Marketing*, 12, No.2, pp.157-172.
5. Anderson, J. C. & Narus J. A.1990.A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 14, pp.396-405.
6. Angeles R. and Nath R.2001. Partner Congruence in Electronic Data Interchange (EDI) —Enabled Relationships, *Journal of Business Logistics* ,22 ,pp.109-127.
7. Artz, K. W.and T. H. Brush 2000. Asset specificity, uncertainty and relational norms : An examination of coordination costs in collaborative strategic alliances , *Journal of Economic Behavior & Organization*,41, pp. 337-362.
8. Badaracco, J. L. Jr. 1991. The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances , *Harvard Business School Press, Boston*,Massachusetts.
9. Baker, W. 1990. Market Networks and Corporate behavior, *American Journal of Sociology*, 96, pp. 589-625.
10. Barney, J.B.1986. Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, pp.656-665
11. Beamish, P. W. & J. C. Banks1985.Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprises,*Journal of International Business Studies*, 18, No.2, pp. 1-16.
12. Bennet G.A. & John W. C .2001. Partner Symmetries, Partner Conflict and the Quality of Joint Venture Marketing Strategy: An Empirical Investigation, *Journal of Marketing Management*, 17, pp223-256
13. Bensaou, M. & N. Venkatraman 1995.Configurations of interorganizational relationships : A comparison between U.S. and Japanese automakers, *Management Science*, 41, No. 9, pp.1471-1489.
14. Blau, P. 1964. Exchange and Power in Social Life , New York :Wiley.
15. Brewer, P C. & Thomas W. S. 2000. Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance, *Journal of Business Logistics*, 21 No.1, pp.75-93
16. Brouthers, L. et al.1995. Strategic Alliance: Choose Your Partner, *Long Rung Planning*, 28, pp.127-135.
17. Bucklin, L. P. & S. Sengupta .1993.,Organizing successful co-marketing alliances, *Journal of Marketing*, 57 ,April, pp.32-46.
18. Burt, R. S. 1992. The Social Structure of Competition’, In N. Nohria & R. G. Eccles(Eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, pp57-91. Boston:Harvard Business School Press.

19. Cannon, J. P. & Perreault W. D JR.1999. Buyer-Seller Relationships In Business Markets, *Journal of Marketing Research*, November, pp.439-460.
20. Charles, W. L. H.& Gareth R. J. 1995, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, *Boston: Houghton Mifflin Co.*, pp.170-171.
21. Chung, S. H. & Lee, K. 2000. Complementarity, Status and Social capital as Drivers of Alliance Formation, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1-22.
22. Ciborra, C. 1991, Alliances as learning experiments: Cooperation competition and change in hightech industries, In L. K. Mytelka (Ed), Strategic partnership: States, firms and international competition., *London:printerpublishers*.
23. Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. 1990. Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovatin, *Administrative Science Quarterly*, 35, No1, pp. 128-152.
24. Cummings, T. 1984, Trans-organizational development, *Research in Organizational Behavior*, 6, pp.367-422.
25. Cullen. J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. 2000 .Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management,*Journal of World Business*, 35, No.3, pp.230-240.
26. Daniel H. M. 2001, A Conceptual Model of Building and Maintaining Relationships between Manufacturers' Representatives and Their Principals, *Industrial Marketing Management* , 30, pp.165-181.
27. Davenport, T. H.1998. Putting the Enterprise into the Enterprise System, *Harvard Business Review*, pp.121-131.
28. Debbie Harrison 2004. Is a long-term business relationship an implied contract? Two view of relationship, *Journal of Management Studies*, 41:1, pp107-125.
29. Delvin, G. & M. Bleackley1998, Strategic Alliance-Guideline for Success , *Long Range Planning*, 21, No.5,pp.18-33
30. Doney, P M., and Cannon, J. P. 1997, An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 61.April, pp.35-51.
31. Dyer, J. H. 1997. Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value, *Strategic Management Journal*,18. pp. 535-556
32. Dyer J.H. and Chu W. 2000, The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the U.S., Japan and Korea, *Journal of International Business Studies*, 31(2), pp.259-285.
33. Dyer J.H. and Singh H. 1998, The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-Organizational Competitive Advantage, *Academy of Management Reviews*,23, pp.660-679.
34. Dymaza, W.A. 1988, Successes and Failures of Joint Ventures in Developing Countries: Lessons from Experience, in F.J. Contractor and P. Lorange (ed.),Cooperative Strategies in International Business, Lexington, Mass: Lexington Books, pp.403-424.
35. Eliashberg. J.& Michie, D.A.1984, Multiple business goal sets as determinants of marketing challel conflict: An empirical study, *Journal of Marketing Research* , 21, pp.75-88.
36. Ellram, L.M. & Hendrick, T.E.1995. Partnering Characteristic: A Dyadic Perspective, *Journal of Business Logistics*, 16, pp.41-63.
37. Eva C.K.& Neal, M.A.2001, Communicating trustworthiess and building trust in interorganizational virtual organizations, *Journal of Management*, 27, pp.235-254.
38. Frank L. J. & Richard, R. 2000, Trust and Adaptation in Relational Contracting, *Academy of Management Review* ,25 (4) , pp.873-882.
39. Gadde L.& Snehota I., 2000, Making the Most of Supplier Relationships, *IndustrialMarketing Management*, 29, pp.305-316.

40. Goodman, L.E. & Paul A D. 2001, The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship, *Industrial Marketing Management*, 30, pp.287-300.
41. Granovetter, M. 1992 Problem of Explanation in Economic Sociology, In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, pp25-56. Boston: Harvard Business School Press.
42. Grant, R. M.1996. Toward A Knowledge-Based Theory of The Firm,*Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 17, pp.109-122.
43. Gulati, R. 1995a. Dose Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliance, *Academy of Management Journal*, 38, pp. 85-112.
44. Gulati, R. 1995b. Social Structure and Alliance Formation Patterns: a Longitudinal Study, *Administrative Science Quarterly*, 40, pp.619-652.
45. Gulati, R. 1998. Alliances and Networks', *Strategic Management Journal*, 19, pp. 293-317.
46. Gulati, R. 1999. Network Location and leaning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 397-420.
47. Gundlach, G.T. & Murphy, P.E., 1993. Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges, *Journal of Marketing*, 53, pp.35-46.
48. Gundlach, G. T., Achrol, R. S. & Mentzer, J. T. 1995, The Structure of Commitment in Exchange, *Journal of Marketing*, January, pp.78-92.
49. Håkanson, Lars1993,Managing Cooperative Research and Development : Partner Selection and Contract Design , *R & D Management*, 23,No. 4, pp. 273-285.
50. Harrigan K.R. 1985, Vertical Integration and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal* ,28, pp.397-425.
51. Heide J. B. & John,G. 1990,Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships, *Journal of Marketing Research*, 27, pp.4-36.
52. Heide, J. B. 1994, Interorganizational Governance in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, 58, Jan., pp.71-85.
53. Hill, C. W. L., Hitt, M. A., & Hoskisson, R. E. 1992. Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms, *Organization Science*, 3, pp.501-521.
54. Hitt, M. A., Harrison, J. S. & Ireland, R. D. 2001b, Mergers and acquisitions: A guide to creating value for shareholders, New York: Oxford University Press.
55. Inkpen A.C. 2000, Learning Through Joint Ventures : A Framework of Knowledge Acquisition, *Journal of Management Studies* ,37:7, pp.1019-1043.
56. Inkpen, A.C. (2001), "Strategic alliances", In M. A. Hitt, R. E. Freeman, and J.S.Harrison (Eds.), Blackwell handbook of strategic management, Oxford, U.K.Blackwell Publishers, in press.
57. Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. 2002. Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446.
58. Jap, S.D.1999, Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships, *Journal of Marketing Research*, 36, pp.461-475.
59. Jeffrey S. H., Michael A. H., Robert E. H.& Ireland R.D.2001, Resource Complementarity in business combinations : Extending the logic to organizational alliances, *Journal of Management* ,27, pp.679-690.
60. Jemison, D. B. & Sitkin, S. 1986, Acquisition: the process can be a problem, *Harvard Business Review*, 64, iss.2, pp.106-116.
61. Johnson, J. L., Cullen, J. B., Sakano, T., & Takenouchi, H. 1996. Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-U.S. cooperative alliances. *Journal of*

- International Business Studies*, 27(5), pp.981-1004.
62. Jonathan L. F. 1964, Involvement, Discrepancy, and Change, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69, pp.290-295.
 63. Kale, P., Singh, H. and Perlmutter, H.,2000, Learning and Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital, *Strategic Management Journal*, 21, pp.217-237.
 64. Kanter, R. M.1994,Collaborative Advantage: the Art of Alliances, *Harvard Business Review*, July/Aug, pp.96-108.
 65. Killing, J. P.1988 Understanding alliances : The role of task and organizational complexity , In F. J. Contractor & P. Lorange (ed.) ,*Cooperative Strategies in International Business, Lexington Books.*
 66. Korgzynski, M. 2000, The Political Economy of Trust, *Journal of Management Studies*, 37(1), pp.1-21.
 67. Krugman, H. E., 1965, The Impact of Television Advertising: Learning Without Involvement, *Public Opinion Quarterly*, 29, pp.349-356.
 68. Kumar, N., Lisa K. S. & Jan-Benedict E. M. Steenkamp1995,The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, *Journal of Marketing Research*, August, pp.348-356.
 69. Lesser, E. L. (2000), In Lesser E. L.(ed.), Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications, *Leveraging Social Capital in Organizations*, pp.3-16.
 70. Li F. & Nicholls J.A.F. 2000, Transactional or Relationship Marketing: Determinants of Strategic Choices, *Journal of Marketing Management*, pp.449-464.
 71. Lorenzoni, G. & Lipparini, A. 1999. The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organization Capability: a Logitudinal Study, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 317-338.
 72. Madhok, A., 1995, Revisiting Multinational Firm's Tolerance for Joint Ventures: A Trust Based Approach, *Journal of International Business Studies*, pp 117-137
 73. Maltz, A.D. 1995, Building Successful Relationships, *Transportation and Distribution*, 36, pp.63-65.
 74. MB Sarkar R. E.2001,The Influence of Complementarity, ompatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance,*Academy of Marketing Science Journal*, 29, 4, pp358-373. · 2001
 75. McCutcheon D. & Stuart F.I. 2000, Issues in the choice of supplier alliance partners, *Journal of Operation Management*, 18, pp.279-301.
 76. Mohr, F.& Nevin J. 1996, Collaborative Communication In Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control, *Journal of Marketing*, 12, pp.61-74.
 77. Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande, R., 1992, Relationships Between Provider and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations, *Journal of Marketing Research*, 29 (August),pp.314-328.
 78. Morgan, M.R. & Hunt, D.S., 1994, The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, pp.20-38.
 79. Mowery D.C., Oxley J.E. & Silverman B.S. 1996, Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer, *Strategic Management Journal*, 17, pp77-91
 80. Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organization Advantage, *Academy of Management Review*, 23, pp. 242-266.
 81. Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995, *The Knowledge Creating Company*, N.Y.:Oxford University Press.
 82. Olk P. 1997, The Effect of Partner Differences on the Performance of R&D Consortia, In P. Beamish and J. Killings (eds.), *Cooperative Strategies, American Perspectives*, New Lexington Press, San Francisco, CA, pp.133-159.
 83. Parkhe, A.1998, Understanding Trust in International Alliances, *Journal of Business*, 33

- (3), pp.219-240.
84. Pelton, L.E., Strutton, D. & Lumpkin, J.R. 2001, Marketing Channel: A Relationship Management Approach”, Irwin/McGraw-Hill Companies.
 85. Ring, P. S. & A. H. Van De Ven 1992, Structuring Cooperative Relationships Between Organizations , *Strategic Management Journal*, 13, pp.483-498.
 86. Rohit, D & John U.F 2004, Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey, *International Journal of Research in Marketing*, 21, pp3-21
 87. Saxton, T. 1997, The effects of partners and relationship characteristics on alliance outcomes , *Academy of Management Journal*, 40, No.2, pp443-461.
 88. Serapio, M.G. & Cascio, W. F. 1996, End-Games In International Alliances, *Academic of Management Executive*, 10(1), pp.62-73.
 89. Smith B. & Barclay D.W. 1997, The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships, *Journal of Marketing*, 61, pp.3-21.
 90. Stafford E.R. 1994, Using Co-operative Strategies to Make Alliances Work, *Long Range Planning* 27(3), pp.64-74.
 91. Susan L. G., James H. F. & John T. M., 2003, Relationship Magnitude and its Role in Interorganizational Relationship Structure, *Journal of Business Logistics*, .24.No1, pp57-75.
 92. Szulanski, G. 1996. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, pp. 27-43.
 93. Tichy, N.M., M.L. Tushman & C. Fombrun 1979, Social Network Analysis for Organizations, *Academy of Management Review*, 4, No.4, pp.507-519.
 94. Tsai, W. & Ghoshal, S. 1998. Social Capital and Value Creation: the Role of Intrafirm Networks, *Academy of Management Journal*, 41, pp. 464-476.
 95. Tsai, W. 2000. Social Capital, Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkages, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 925-939.
 96. Tsai, W. 2001. Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance, *Academy of Management Journal*, 44, No.5, pp.996-1004.
 97. Wijnhoven, F. 1998, Knowledge Logistic in Business Contexts: Analyzing and Diagnosing Knowledge Sharing by Logistics Concepts, *Knowledge and Process Management*, .5, pp.143-157.
 98. Wilson, D.T., 1995, An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp.336-345.
 99. Zaheer, A., & Venkatraman, N. 1995, Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange, *Strategic Management Journal* 16, pp.373-392.
 100. Zaichkowsky, J. L. 1985, Measuring the Involvement Construct, *Journal of Consumer Research*, 12, pp.341-352.

附錄一：問卷

親愛的主管先生、小姐：您好

這是一份學術性的問卷，旨在探討「公司與合作夥伴之間的互動關係」。期望經由此次研究對台灣科技製造業的經營管理有所貢獻。素仰貴公司經營卓越，故您寶貴的意見將對本研究有莫大的幫助。懇請您依據貴公司與合作公司的經驗填寫，使本研究得以順利的完成。

本研究採取不具名方式，您所提供的資料僅供學術研究使用，絕不單獨對外發表，資料絕對保密，敬請安心填寫。在此誠摯的期盼您能撥出寶貴的10—15分鐘填答本問卷。為特別感謝貴公司之協助，如有需要，必將研究結果寄送貴公司，以供參考。

敬祝 貴公司

鴻圖大展

中興大學企業管理研究所	方世榮博士
交通大學企業管理研究所	王耀德博士
交通大學管理科學研究所研究生	梁詠涵敬上

聯絡電話：0918946565 或 0968053981

E-mail：logx791017@pchome.com.tw



填卷說明：

1. 本問卷請由貴公司負責與合作廠商相關業務往來之主管填答。
2. 請以貴公司最重要的合作廠商作為本研究中「合作公司」之填答對象。
3. 本問卷共分為四大部分，皆是有關合作夥伴之間的問題，請依實際狀況填答，並在方格中打√。請請您於一週內，謝謝您的合作。

第一部份：

下列問題有關貴公司在選擇適當的合作公司並與其建立夥伴關係時，所考慮的因素。請在最適處打√。

非常
不
普
同
非
常
不
同
意
意
通
意
意

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 貴公司與合作公司的經營模式、價值觀、社會規範大致相似。..... | <input type="checkbox"/> |
| 2. 貴公司與合作公司可以接受彼此的經營理念。... | <input type="checkbox"/> |
| 3. 貴公司與合作公司存在相容的企業目標。..... | <input type="checkbox"/> |
| 4. 貴公司與合作公司會相互支持彼此企業的目標。 | <input type="checkbox"/> |
| 5. 貴公司與合作公司聯合制訂合作的目標。..... | <input type="checkbox"/> |
| 6. 貴公司與合作公司皆願意配合合作之需要而做改變。..... | <input type="checkbox"/> |
| 7. 貴公司與合作公司願意相互配合做營運上的改變。 | <input type="checkbox"/> |
| 8. 貴公司與合作公司皆尊重且接受雙方的組織運作模式。..... | <input type="checkbox"/> |
| 9. 貴公司選擇合作公司有考慮先前的合作經驗。... | <input type="checkbox"/> |
| 10. 貴公司選擇合作公司將對方的聲譽列為考慮條件。 | <input type="checkbox"/> |
| 11. 貴公司曾考慮過與合作公司溝通頻繁度問題。... | <input type="checkbox"/> |
| 12. 貴公司曾考慮過與合作公司的溝通管道是雙向的。 | <input type="checkbox"/> |
| 13. 貴公司曾考慮過與合作公司的溝通是具有時效性。 | <input type="checkbox"/> |
| 14. 貴公司與合作公司所貢獻的資源都是對方所需要的。..... | <input type="checkbox"/> |
| 15. 貴公司與合作公司可藉由雙方不同資源與專業能力整合，達成彼此的綜效。..... | <input type="checkbox"/> |
| 16. 貴公司與合作公司利用合作可以共用資源和專業技術。..... | <input type="checkbox"/> |

第二部份：

下列問題有關貴公司與合作公司彼此關係互動的狀況。請在最適處打√。

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 貴公司為了目標的達成，必須依賴對方資源。...	<input type="checkbox"/>				
2. 貴公司需要借重對方的技術分享以達成目標。...	<input type="checkbox"/>				
3. 貴公司與合作公司彼此商業活動有很大的相關性。	<input type="checkbox"/>				
4. 貴公司與合作公司彼此在關係中可以各取所需、互蒙其利。.....	<input type="checkbox"/>				
5. 貴公司與合作公司雙方做決策時雙方不會只考慮自己的利益。.....	<input type="checkbox"/>				
6. 貴公司與合作公司彼此願意提供必要的資源以促進合作成效。.....	<input type="checkbox"/>				
7. 貴公司本身的資源不足，可以運用合作公司的核心資源。.....	<input type="checkbox"/>				
8. 貴公司與合作公司有財務的關係，如：合資、入股等情況存在。.....	<input type="checkbox"/>				
9. 貴公司與合作公司對於雙方的營運大體狀況相當瞭解。.....	<input type="checkbox"/>				
10. 貴公司與合作公司有多樣管道可以互相獲得重要訊息。.....	<input type="checkbox"/>				

第三部份：

下列問題有關貴公司與合作公司建立關係時，促使雙方密切的要素。請在最適處打√。

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 貴公司與合作公司雙方有高度的信賴。.....	<input type="checkbox"/>				
2. 貴公司與合作公司皆遵守已承諾的約定。.....	<input type="checkbox"/>				
3. 貴公司與合作公司對重要議題願意做妥善的溝通。	<input type="checkbox"/>				
4. 貴公司與合作公司會面對面以解決共同的問題。	<input type="checkbox"/>				
5. 貴公司與合作公司彼此的作業系統具有相容性，方便資料的流通。.....	<input type="checkbox"/>				
6. 貴公司相信對方不會在背後有投機行為。.....	<input type="checkbox"/>				
7. 貴公司與合作公司做決策時會同時考慮彼此可能的影響。.....	<input type="checkbox"/>				
8. 貴公司與合作公司有問題時願意坦誠溝通。.....	<input type="checkbox"/>				
9. 貴公司與合作公司在彼此的 R&D 上提供協助。...	<input type="checkbox"/>				
10. 貴公司會基於合作需要，願意增加資源的投入。	<input type="checkbox"/>				
11. 貴公司的合作公司會提供相關的資訊。.....	<input type="checkbox"/>				

- | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 12. 貴公司與合作公司彼此分享工作經驗。…… | <input type="checkbox"/> |
| 13. 貴公司對於合作公司時時保持警覺。…… | <input type="checkbox"/> |
| 14. 貴公司與合作公司彼此的資訊交流是雙向的。… | <input type="checkbox"/> |
| 15. 貴公司與合作公司提供的資訊具有時效性。…… | <input type="checkbox"/> |
| 16. 貴公司與合作公司在合作關係結束之後會尋求下次合作的機會。…… | <input type="checkbox"/> |
| 17. 貴公司定期審視合作公司的營運流程，以求合作順利。…… | <input type="checkbox"/> |
| 18. 貴公司與合作公司不會輕易中斷彼此合作關係。. | <input type="checkbox"/> |
| 19. 貴公司與合作公司對於雙方的合作有長期的共識。 | <input type="checkbox"/> |
| 20. 貴公司和合作公司都認為自己短期利益的犧牲會在未來獲得補償。…… | <input type="checkbox"/> |
| 21. 貴公司與合作公司間有高度技術上的交流。…… | <input type="checkbox"/> |
| 22. 貴公司與合作公司的商業活動存在緊密的連結。 | <input type="checkbox"/> |

第四部份：基本資料

本研究純屬學術研究，您所提供的資料僅供本研究使用，絕不單獨對外發表，資料絕對保密，敬請安心填寫。

1. 公司名稱：_____

2. 職稱：_____

3. 貴公司成立之年數：

- 1年以下 1-5 年 5-10 年 10-15 年 15-20 年
20-25 年 25-30 年 30 年以上

4. 貴公司先前與其他公司的合作經驗：

- 1年以下 1-5 年 5-10 年 10-15 年 15-20 年
20-25 年 25-30 年 30 年以上

5. 貴公司與現在的合作公司相互合作的年數：

- 1年以下 1-5 年 5-10 年 10-15 年 15-20 年
20-25 年 25-30 年 30 年以上

6. 貴公司與合作公司的合作關係：

- 上下游供應商 技術交流 客戶端共同行銷 權益合資
策略聯盟 授權代理加盟 其他 _____

7. 貴公司目前員工人數：

- 20 人以下 20-50 人 50-100 人 100-150 人

150-500 人 500-1000 人 1000-2000 人 2000 人以上

8. 貴公司目前資本額：

- 5 千萬元以下 5 千萬以上-1 億元以下
1 億元以上-5 億元以下 5 億元以上-10 億元以下
10 億元以上-30 億元以下 30 億元以上-50 億元以下
50 億元以上-100 億元以下 100 億元以上-200 億元以下
200 億元以上

9. 貴公司之行業別：

- IC/半導體業 MIS及軟體相關業 電腦系統相關業 光電通信器材相關業
網際網路相關業 電腦週邊相關業 多媒體影像處理相關業 精密器械
電信服務業 運輸工具 金屬基本工業 金屬製品 化工製品 化學材料
非金屬礦物製品 塑膠、橡膠製品 電子器材 機器設備
其他_____

11. 合作公司的行業別：

- IC/半導體業 MIS及軟體相關業 電腦系統相關業 光電通信器材相關業
網際網路相關業 電腦週邊相關業 多媒體影像處理相關業 精密器械
電信服務業 運輸工具 金屬基本工業 金屬製品 化工製品 化學材料
非金屬礦物製品 塑膠、橡膠製品 電子器材 機器設備
其他_____

12. 如您有需要本研究的報告請您留下聯絡方式 (E-mail或是公司地址)





