

第五章、結論與建議

綜合第四章資料分析之研究結果，本章就研究結果與發現提出以下兩部分。第一部份主要整理研究結果與結論，第二部份是後續建議。

5.1、研究結果

本研究主要是以供應鏈管理的觀點，來探討與驗證供應鏈中夥伴關係與市場特質和夥伴特質的關係，也探討夥伴關係與企業組織競爭力的關係。再經由資料分析與驗證後，本文將研究假設之分析驗證結果與說明彙整如表 5-1 所示，並針對以下之影響關係提出說明。

表 5-1 研究假設之分析驗證結果

研究假設	假設內容	實證結果
假設一	1.1 供應商的「可取代性」程度愈低，製造商對供應商的「承諾感」、「信任感」就愈高。	不支持
	1.2「轉換供應商成本」愈高，製造商對供應商的「承諾感」、「信任感」就愈高。	支持
假設二	2.1 供應商「聲譽」愈好，製造商對供應商的「承諾感」、「信任感」就愈高。	支持
	2.2 供應商與製造商的「目標一致性」愈相近，製造商對供應商的「承諾感」、「信任感」就愈高。	不支持
	2.3 供應商與製造商的「組織相容性」愈高，製造商對供應商的「承諾感」、「信任感」就愈高。	支持
	2.4 供應商「之前的合作經驗」愈好，製造商對供應商的「承諾感」、「信任感」就愈高。	支持
假設三	3.1 製造商對供應商的「承諾感」愈高，其競爭優勢就愈高。	支持
	3.2 製造商對供應商的「信任感」愈高，其競爭優勢就愈高。	

5.2、研究結論

5.2.1、各構面變項之相關性

經由 Pearson 相關分析，市場特質與夥伴關係有顯著相關性，其中以市場特質之「轉換供應商的成本」與「承諾感」包括（情感性承諾和計算性承諾等變項）和「信任感」包括（可預測性、可信賴、信心等變項）有顯著正相關；夥伴特質與夥伴關係有顯著正相關，其中以「聲譽」、「組織相容性」「之前的合作經驗」與「承諾感」包括（情感性承諾和計算性承諾等變項）和「信任感」包括（可預測性、可信賴、信心等變項）和有顯著正相關。夥伴關係與企業組織競爭力也有顯著相關性。其中夥伴關係之「承諾感」包括（情感性承諾和計算性承諾等變項）和「信任感」包括（可預測性、可信賴、信心等變項）均和企業組織競爭力包括（品質、交期、成本、彈性）有顯著正相關。

除此之外，夥伴關係中之「承諾感」與「信任感」此兩變項亦有顯著相關性存在。即「承諾感」（情感性承諾和計算性承諾等變項）和「信任感」包括（可預測性、可信賴、信心等變項）此等構面彼此間均有顯著正相關存在。根據以上之探討可以得知，本研究中之各構面間確實有顯著的正相關性存在。

5.2.2、變項之因果關係

繼 Pearson 相關分析達顯著相關性後，進而試圖利用迴歸分析找出因果關係，說明如下。

- (1) 市場特質之「轉換成本」對夥伴關係之「承諾感」與「信任感」確實會有正向效果的影響，因此增加「轉換成本」有助增進好的夥伴關係。
- (2) 夥伴特質之「聲譽」、「組織相容性」和「之前合作經驗」對夥伴關係之「承諾感」與「信任感」確實亦有正面效果的影響。所以，以上三變項中任一變項之正向程度的提昇，則會使夥伴關係之「承諾感」與「信任感」亦有正面效果提升的影響。
- (3) 夥伴關係之「承諾感」與「信任感」對企業組織競爭力確實有正向效果的影響，因此增加「信任感」與「承諾感」的投入程度，會提昇企業組織的競爭優勢。

綜合以上，市場特質之「轉換成本」和「聲譽」、「組織相容性」和「之

前合作經驗」等因素確實對夥伴關係是有影響的，而且是正向效果的影響。亦即組織願意付出心力或成本來維持彼此間合作關係的程度，是會因為以上因素而有所改變。所以，組織若要尋找長期的夥伴關係，則可針對以上因素作為主要的考量因素。

對於組織競爭力方面，也證實了夥伴關係除了過去研究指的對合作績效有影響外，更說明本文欲探討的夥伴關係對組織競爭力是有正向影響的。因此，在現今競爭激烈的環境下，夥伴關係的建立不但減少「零合」戰爭，更有助雙方在市場上競爭優勢的提升，是一種附加價值的存在。

5.3、後續建議

研究者提出以下幾點建議，做為企業界與學術界後續研究之參考之用。

1. 企業實務界之建議

(1) 供應鏈關係管理

由本研究中可以得知夥伴關係確實會影響企業組織競爭力，尤其更證實「承諾感」與「信任感」是夥伴關係的主要組成因素。換言之，夥伴間建立起的「承諾感」與「信任感」是供應鏈環結中不可或缺的變數。基於此提醒供應鏈中成員如何增進關係管理：無論是供應商或是製造商端而言，都有必要付諸行動去贏得對方的信任感，對彼此的互動合作關係投入承諾，持續朝此兩方向努力，讓合作中的雙方能感受到彼此誠意的真實性存在，以至強化成為長期合作的夥伴，更能促使夥伴關係的緊密地結合。不僅如此這樣的關係管理方式，才有可能實踐企業組織界所謂競爭合作的雙贏策略。

(2) 夥伴的選擇

近年來企業界所謂合作夥伴或是策略聯盟等等說法的風行，不過就是要讓供應鏈發揮到最佳化，就是希望供應鏈的成員都有意願一起發展成為最有效果的供應鏈體系。然而，達成此目標必須先突破傳統上僵硬和自私的企業競爭關係的觀念，換言之，各成員間必須要有些元素來維繫彼此共同的努力，而這些就是形成合作夥伴關係的元素，亦即如何選擇對的、非投機的或是適合的合作夥伴？鑑於此，本研究之文獻探討方面與假設驗證結果方面，如夥伴特質之選擇或是

其市場特質之影響等，是可提供企業界些許方向，以選擇適合的合作或結盟夥伴。不僅如此，最重要的還是本研究中所提及的夥伴關係的存在，是要去找出彼此的產業優勢、共享資源、時間和能力，以及競爭優勢等等。

2.學術理論界之建議

(1)基本資料

本研究中曾試圖了解研究假設之驗證結果，是否有可能因收集到樣本的基本資料屬性不同而結果不同，如組織產業別、成立的時間長短、組織資本額等等。很可惜的，統計結果並無此發現。然而，本研究之樣本來源實多元化、一致性程度不足，且各樣本來源之樣本數亦不多，因此，統計分析時，樣本數不足的缺陷，導致統計結果無法真正反映樣本的真實性。所以，建議後續研究者可試圖解決資料來源不足此因素，進而檢驗基本資料的屬性，是否會影響到本研究結果或有更不同的新發現。



(2)配對性研究

本研究僅以供應鏈環節中之製造商為樣本，由製造商自我知覺供應商的市場特質和內在特質（如聲譽、目標一致性、組織相容性、之前合作經驗等）的程度，來評量問卷內容以投入夥伴關係程度。然而，知覺性的研究，即製造商自我認知、對自己的認識，其實是會與他人，如供應商認為的不勝相同，尤其夥伴關係意旨組織間合作互動關係程度。所以，本文之研究結果僅可以說明製造商端如何看待其與供應商的關係，但無法說明供應商端的認知想法、或兩者之間的認知差距可能造成的影響。因此，建議後續研究者可以試圖以配對方式進行問卷設計與資料收集，即同時對製造商和其長期生意往來的供應商為樣本資料，再進一步了解製造商和供應商彼此的認知差距是否會造成研究假設結果的不同，或更探究認知差異程度是否會對彼此組織績效或競爭力可能產生不同的效果。

(3)相關變項之整合與探究

本研究中試圖了解市場特質、夥伴特質與夥伴關係的關聯性或其存在的影響。然而，假設驗證結果發現以上特質除可替代性和目標一致性未有顯著效果

外，其餘變項皆符合假設。由此可知，可能影響夥伴關係的因素之多，不僅如此，可影響的因素中甚至又會有影響效果程度的差異存在。因此，建議後續研究者可以再整合分析相關文獻，試圖萃取可能影響夥伴關係之主要因素，進行統計分析、假設驗證，以找出主要影響夥伴關係之因素或此些因素之重要性程度，以供企業實務界做為找尋最佳夥伴的參考方針。然而，學術界對此議題則有更精簡的佐證結果。

